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

PUBLIC ADMINISTRATION: CONCEPTS, PARADIGM, DEVELOPMENT, IMPROVEMENT

Збіник наукових праць

A collection of scientific papers

Заснований у 2022 році
Видається чотири рази на рік

Founded in 2022
Published four times a year

(Серія «Публічне управління та адміністрування»)

(Series “Public Administration and Governance”)

Випуск **17** Issue

Переяслав 2026 Pereiaslav

УДК 351-027.555(477)(082)
П 88

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

DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-17

П 88 **Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення**: збірник наукових праць. Серія «Публічне управління та адміністрування». Вип. 17. Переяслав (Київська обл.) Університет Григорія Сковороди в Переяславі, 2026. 276 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
Свідоцтво про державну реєстрацію: серія КВ № 25092-15032Р від 14.01.2022
Рекомендовано до друку Вченою радою Університету Григорія Сковороди в Переяславі
Протокол № 3 від 05.10.2026.
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 **№ 928 від 11.06.2026 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 врядування 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

Збірник засновано з метою презентації результатів досліджень з питань теорії та історії державного управління; механізмів державного управління; регіонального управління та місцевого самоврядування; державного управління у сфері державної безпеки та охорони громадського порядку; забезпечення розвитку науково-технічного потенціалу у галузі публічного управління.

© Автори статей, 2026
© Університет Григорія Сковороди в Переяславі, 2026

UDC: 351-027.555(477)(082)
P 88

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

DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-17

P 88 **Public administration: concepts, paradigm, development, improvement**: Collection of scientific papers. Series "Public Administration and Governance". Iss. 17. Pereiaslav (Kyiv region). Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav, 2026. 276 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 04/25/2024 No. 1442
Certificate of state registration of a printed media product: KV series № 25092-15032P dated January 14, 2022
Recommended for publication by the Academic Council of Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav.
Protocol № 3 від 05.10.2026.
By the Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine **No. 928 від 11.06.2026 р**.
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

Head of the editorial board:

PARKHOMENKO-KUTSEVIL Oksana Igorivna	doctor of sciences in public administration, professor, head of the department of public management and administration at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

Deputy head of the editorial board:

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

Secretary of the editorial board:

BURYK Myroslav Myroslavovych	PhD in Public Administration, associate professor at the department of public management and administration at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

Editorial board:

BURYK Zoryana Mykhailivna	doctor of sciences in public administration, professor of the department of public management and administration of Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav
VOROTIN Valery Yevhenovych	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
DURMAN Mykola Oleksandrovych	Associate Researcher, Centre for Research on Governance (CERGO) National School of Public Administration (Quebec, Canada)
PASICHNYK Vasyl Mykolayovych	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
SURAY Inna Hennadiyivna	doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Management and Administration, Vasyl Stefanyk Carpathian National University
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

The collection was established to present research findings in the fields of the theory and history of public administration; public administration mechanisms; regional governance and local self-government; public administration in the areas of national security and public order; and the development of scientific and technological capacity in the field of public governance.

© Authors of the articles, 2026
© Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav, 2026

ЗМІСТ

Бабич Андрій. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МЕРЕЖІ СПОРТИВНИХ СПОРУД НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	**6**
Бражко Олена, Киркач Марина. СУЧАСНА ПАРАДИГМА ДЕРЖАВНОЇ ҐЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ТА ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	**13**
Велієв Тимур. КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ГРОМАДСЬКОГО ТРАНСПОРТУ З ВИКОРИСТАННЯМ ВЕЛОСИПЕДНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ МІСТА	**22**
Гентош Володимир. МЕХАНІЗМИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ АДАПТАЦІЄЮ ТА ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯМ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ	**30**
Зикун Наталія, Васильєва Олександра. Канцур Інна. БЕЗБАР'ЄРНА ТРАНСПОРТНА ІНФРАСТРУКТУРА ЯК ОБ'ЄКТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ	**38**
Ільченко-Сюйва Леся, Кілієвич Олександр, Рябцев Геннадій. СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ ДОКАЗОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА ДЕМОКРАТИЧНОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ПОЛІКРИЗИ: ДОСВІД УКРАЇНИ	**47**
Казаков Геннадій. ПЕРШИЙ ЕТАП РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМИ «ТИСЯЧОВЕСНА» В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: АНАЛІТИЧНИЙ АСПЕКТ	**57**
Кіт Остап, Бліщук Катерина. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	**69**
Кіцак Тарас. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МЕДИКО-СОЦІАЛЬНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ УЧАСНИКІВ БОЙОВИХ ДІЙ ТА ВЕТЕРАНІВ У СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ДОСВІД США ДЛЯ УКРАЇНИ	**76**
Когут Іван. ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ МІЖВІДОМЧОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПРАВООХОРОННИХ ОРГАНІВ ЯК СКЛАДОВА МЕХАНІЗМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ	**87**
Коломий Володимир. ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ У РЕАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ САМОДОСТАТНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЩОДО СОЦІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	**97**
Косаревич Назар. ДЕРЖАВНІ МЕХАНІЗМИ КОНТРОЛЮ, АУДИТУ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ БЮДЖЕТНИХ КОШТІВ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ	**105**
Лопушинський Іван. МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ІНСТИТУЦІЙ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В РОЗБУДОВІ СПІЛЬНОГО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ГУМАНІТАРНОГО ПРОСТОРУ	**116**
Мартинюк Галина, Костащук Валерій. ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ПІДТРИМКИ ВЕТЕРАНІВ БОЙОВИХ ДІЙ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ	**129**
Малиновський Валентин. КЛАСИФІКАЦІЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ І ВИКЛИКІВ	**135**
Марухленко Оксана, Олещенко Вероніка, Рубан Дмитро. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРИ ТРАНСФЕРІ РЕЗУЛЬТАТІВ УНІВЕРСИТЕТСЬКИХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У РЕАЛЬНИЙ СЕКТОР ЕКОНОМІКИ	**141**
Мелех Богдан. ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У СФЕРІ ЗАХИСТУ ПРАВ ДІТЕЙ В КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНОГО ОНОВЛЕННЯ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА	**150**
Обушна Наталія, Мельничук Лариса. ІННОВАТИКА СОЦІАЛЬНОГО ПРОЄКТУВАННЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ: ВІД ТЕОРІЇ ДО ПРАКТИКИ	**157**
Петринська Вікторія. ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ: ЗМІСТОВНО-ФУНКЦІОНАЛЬНІ ДОМІНАНТИ ТА ПРИНЦИПИ РОЗВИТКУ	**169**
Приставський Тарас. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ СПОРТИВНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ГРОМАД ЗА ЄВРОПЕЙСЬКИМИ СТАНДАРТАМИ	**178**
Рябцев Геннадій. ВИКЛИК, УРАЗЛИВІСТЬ, РИЗИК, ЗАГРОЗА: СУТНІСТЬ І ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК	**185**
Саміляк Артем. МІЖНАРОДНІ МОДЕЛІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЦИФРОВИХ ВАЛЮТ ЦЕНТРАЛЬНИХ БАНКІВ: УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ	**197**
Серьогіна Наталія, Кошмал Сергій. ІНСТИТУЦІЙНО-РЕГУЛЯТОРНА АСИМЕТРІЯ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У МЕДИЧНІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ	**204**
Столярський Павло. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСТУПНОСТІ ПОСЛУГ ДЛЯ ЗАХИСНИКІВ УКРАЇНИ ТА ВРАЗЛИВИХ ВЕРСТВ НАСЕЛЕННЯ	**218**
Терент'єва Анна. ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМ СЕКТОРОМ УКРАЇНИ: ІНСТИТУЦІЙНІ ВИКЛИКИ ТА ІМПЕРАТИВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	**226**
Тузяк Роман. СОЦІАЛЬНІ ВИМІРИ ТА ІНДИКАТОРИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ У ТРАНСКОРДОННОМУ СПІВРОБІТНИЦТВІ В ПРИКОРДОННИХ РЕГІОНАХ УКРАЇНИ	**233**
Чумакова Ганна, Пасічнюк Віталій, Караган Максим. ГАРМОНІЗАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ КІБЕРСТІЙКОСТІ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ З ВИМОГАМИ ТА СТАНДАРТАМИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ	**240**
Швед Ольга. ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	**252**
Шпортюк Наталія. МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ АГРАРНИМ СЕКТОРОМ КРАЇН ЄС	**259**
Якимишин Ігор. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДТРИМКИ ВЕТЕРАНІВ У КОНТЕКСТІ БЕЗПЕКИ ТА ІНКЛЮЗИВНОСТІ СПОРТИВНОГО СЕРЕДОВИЩА В УКРАЇНІ	**267**

CONTENT

Babych Andriy. CONCEPTUAL APPROACHES TO PROCESS-ORIENTED MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF THE NETWORK OF SPORTS FACILITIES AT THE LEVEL OF TERRITORIAL COMMUNITIES OF LOCAL SELF-GOVERNMENT	**6**
Brazhko Olena, Kirkach Maryna. MODERN PARADIGM OF STATE GENDER POLICY IN THE CONDITIONS OF DECENTRALIZATION AND MARTIAL STATE IN UKRAINE	**13**
Veliiev Timur. A CONCEPTUAL APPROACH TO THE REFORM OF THE PUBLIC TRANSPORT SYSTEM USING THE CITY'S BICYCLE INFRASTRUCTURE	**22**
Gentosh Volodymyr. MECHANISMS FOR IMPLEMENTING EUROPEAN EXPERIENCE IN PUBLIC ADMINISTRATION OF PROFESSIONAL ADAPTATION AND EMPLOYMENT OF WAR VETERANS	**30**
Zykun Natalia, Vasylieva Oleksandra, Kantsur Inna. BARRIER-FREE TRANSPORT INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION: CURRENT STATE AND FUTURE DIRECTIONS	**38**
Ilchenko-Syuyva Lesya, Kiliievych Oleksandr, Gennadii Riabtsev. STRATEGIC COMMUNICATIONS FOR STRENGTHENING EVIDENCE-BASED POLICYMAKING AND DEMOCRATIC RESILIENCE IN POLYCRISIS: THE CASE OF UKRAINE	**47**
Kazakov Hennadii. THE FIRST STAGE OF IMPLEMENTATION OF THE «TYSYACHOVESNA» PROGRAM IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM: ANALYTICAL ASPECT	**57**
Kit Ostap, Blishchuk Kateryna. IMPROVEMENT OF APPROACHES TO ASSESSING THE EFFICIENCY OF PUBLIC MANAGEMENT OF FINANCIAL RESOURCES OF TERRITORIAL COMMUNITIES	**69**
Kitsak Taras. STRATEGIC MANAGEMENT OF MEDICAL AND SOCIAL SUPPORT FOR COMBATANTS AND VETERANS IN THE HEALTHCARE SYSTEM: U.S. EXPERIENCE FOR UKRAINE	**76**
Kohut Ivan. LEGAL REGULATION OF INTERAGENCY COOPERATION BETWEEN LAW ENFORCEMENT AGENCIES AS A COMPONENT OF THE PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISM IN UKRAINE	**87**
Kolomyy Volodymyr. TRANSFORMATION OF MANAGEMENT APPROACHES IN THE IMPLEMENTATION OF FINANCIAL AND ECONOMIC INDEPENDENCE OF TERRITORIAL COMMUNITIES WITH REGARD TO SOCIAL SECURITY	**97**
Kosarevych Nazar. STATE MECHANISMS OF CONTROL, AUDIT AND PERFORMANCE EVALUATION OF THE USE OF BUDGET FUNDS AT THE LOCAL LEVEL	**105**
Lopushynskyi Ivan Lopushynskyi Ivan. MECHANISMS OF INTERACTION BETWEEN PUBLIC AUTHORITIES AND CIVIL SOCIETY INSTITUTIONS IN BUILDING A COMMON EUROPEAN HUMANITARIAN SPACE	**116**
Martyniuk Halyna, Kostashchuk Valerii. STATE POLICY FOR SUPPORTING COMBAT VETERANS IN THE CONTEXT OF RUSSIAN-UKRAINIAN WAR	**129**
Malynovskyi Valentyn. CLASSIFICATION OF PUBLIC SERVICE IN UKRAINE AMIDST MODERN TRANSFORMATIONS AND CHALLENGES	**135**
Marukhlenko Oksana, Oleshchenko Veronika, Ruban Dmytro. RISK MANAGEMENT IN TRANSFERRING THE RESULTS OF UNIVERSITY RESEARCH TO THE REAL SECTOR OF THE ECONOMY	**141**
Melekh Bohdan. INSTITUTIONAL CAPACITY OF LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES IN THE FIELD OF CHILDREN'S RIGHTS PROTECTION IN THE CONTEXT OF SOCIAL RENEWAL OF CIVIL SOCIETY	**150**
Obushna Nataliia, Melnychuk Larisa. SOCIAL PROJECT DESIGN INNOVATION IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM IN WARTIME UKRAINE: FROM THEORY TO PRACTICE	**157**
Petrynska Viktoriia. PROFESSIONALIZATION OF PUBLIC SERVICE: CONTENT-FUNCTIONAL DOMINANTS AND PRINCIPLES OF DEVELOPMENT	**169**
Prystavskyi Taras. ORGANIZATIONAL TRANSFORMATIONS IN PUBLIC MANAGEMENT OF COMMUNITY SPORTS INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT ACCORDING TO EUROPEAN STANDARDS	**178**
Riabtsev Gennadii. CHALLENGE, VULNERABILITY, RISK, THREAT: ESSENCE AND INTERCONNECTION	**185**
Samiliak Artem. INTERNATIONAL MODELS OF STATE REGULATION OF CENTRAL BANK DIGITAL CURRENCIES: LESSONS FOR UKRAINE	**197**
Serohina Nataliia, Koshmal Serhii. INSTITUTIONAL-REGULATORY ASYMMETRY OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE HEALTHCARE SECTOR OF UKRAINE	**204**
Stolyarsky Pavlo. IMPROVEMENT OF ORGANIZATIONAL AND MANAGEMENT TOOLS TO ENSURING ACCESSIBILITY OF SERVICES FOR DEFENDERS OF UKRAINE AND VULNERABLE POPULATION	**218**
Terentieva Anna. THE TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION BY UKRAINE'S CORPORATE SECTOR: INSTITUTIONAL CHALLENGES AND IMPERATIVES OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT	**226**
Tuzyak Roman. SOCIAL DIMENSIONS AND INDICATORS OF THE PERFORMANCE OF THE IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT APPROACHES IN CROSS-BORDER COOPERATION IN THE BORDER REGIONS OF UKRAINE	**233**
Chumakova Hanna, Pasichniuk Vitaliy, Karahan Maxym. HARMONIZATION OF UKRAINE'S NATIONAL CYBER RESILIENCE SYSTEM FOR CRITICAL INFRASTRUCTURE WITH EUROPEAN UNION REQUIREMENTS AND STANDARDS	**240**
Shved Olha. TRANSFORMATION OF THE INSTITUTIONAL CAPACITY OF PUBLIC AUTHORITY BODIES IN THE SPHERE OF STATE HUMANITARIAN POLICY IN THE CONDITIONS OF MARTIAL STATE	**252**
Shportiuk Nataliia. MECHANISMS FOR ENSURING THE IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN PUBLIC ADMINISTRATION OF THE AGRICULTURAL SECTOR IN THE EU COUNTRIES	**259**
Yakymyshyn Igor. FORMATION AND IMPLEMENTATION OF STATE POLICY TO SUPPORT VETERANS IN THE CONTEXT OF SECURITY AND INCLUSIVENESS OF THE SPORTS ENVIRONMENT IN UKRAINE	**267**

УДК 351.455:613/614
DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-17-6-12

Бабич Андрій, *старший викладач кафедри фізичного виховання, спорту і здоров'я, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького*

Babych Andriy, *Senior Lecturer at the Department of Physical Education, Sports and Health, Postgraduate Student at the Department of Public Management and Administration at Stepan Gzhytsky Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology*

ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-3650-449X

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МЕРЕЖІ СПОРТИВНИХ СПОРУД НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

CONCEPTUAL APPROACHES TO PROCESS-ORIENTED MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF THE NETWORK OF SPORTS FACILITIES AT THE LEVEL OF TERRITORIAL COMMUNITIES OF LOCAL SELF-GOVERNMENT

Анотація. У статті обґрунтовано необхідність переходу від застарілих функціональних моделей до процесно-орієнтованого управління розвитком мережі спортивних споруд на рівні місцевого самоврядування України. Проаналізовано сучасний стан менеджменту в галузі, виявлено процедурні дисфункції, дублювання повноважень та низьку координацію між муніципальними підрозділами. Особливу увагу приділено декомпозиції діяльності органів місцевої влади на чіткі бізнес-процеси: від стратегічного проєктування та залучення інвестицій до капітального будівництва й експлуатації об'єктів в умовах бюджетних обмежень.

Актуалізовано, що сучасний етап розвитку територіальних громад в Україні вимагає радикального перегляду підходів до менеджменту муніципальних активів, серед яких мережа спортивних споруд посідає одне з ключових місць для забезпечення соціально-економічного відтворення людського капіталу. Традиційна функціональна модель управління, що досі домінує в органах місцевого самоврядування, демонструє низьку ефективність в умовах жорсткого дефіциту бюджетних ресурсів, безпекових викликів воєнного стану та процесів євроінтеграції.

Досліджено інструменти реінжинірингу управлінських процедур на основі впровадження проблемно-орієнтованої цифровізації та інтеграції сучасних платформних рішень. Визначено, що ключовим механізмом фінансової стійкості проєктів має стати застосування моделей публічно-приватного партнерства, які базуються на оцінці повного життєвого циклу споруд. Запропоновано авторську систему ключових показників ефективності (KPI) для оперативної оцінки процесів управління, що забезпечує прозорість рішень та оптимізацію витрат на утримання керівного апарату.

Обґрунтовано, що практична значущість дослідження полягає у розробці конкретних рекомендацій для органів місцевого самоврядування щодо реструктуризації систем управління спортивними активами. Доведено, що перехід на процесні рейки дозволить мінімізувати часові втрати, підвищити інституційну спроможність громад та адаптувати спортивну мережу до кризових викликів. Сформульовані висновки можуть бути використані при підготовці програм місцевого економічного розвитку та в подальших наукових розробках з менеджменту інфраструктурних проєктів.

*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)

© Бабич А.

Ключові слова: процесно-орієнтоване управління, бізнес-процес, територіальна громада, спортивні споруди, децентралізація, сучасність, місцеве самоврядування, концептуальні підходи, публічно-приватне партнерство.

Abstract. The article substantiates the need to transition from outdated functional models to process-oriented management of the development of a network of sports facilities at the level of local self-government in Ukraine. The current state of management in the industry is analyzed, where procedural dysfunctions, duplication of powers and low coordination between municipal units are identified. Particular attention is paid to the decomposition of the activities of local authorities into clear business processes: from strategic design and investment attraction to capital construction and operation of facilities under budgetary constraints. It is emphasized that the current stage of development of territorial communities in Ukraine requires a radical revision of approaches to the management of municipal assets, among which the network of sports facilities occupies one of the key places for ensuring the socio-economic reproduction of human capital.

The traditional functional management model, which still dominates local government bodies, demonstrates low efficiency in conditions of severe shortage of budget resources, security challenges of martial law, and European integration processes. The tools for reengineering management procedures based on the implementation of problem-oriented digitalization and integration of modern platform solutions were investigated. It was determined that the key mechanism for the financial sustainability of projects should be the use of public-private partnership models based on the assessment of the full life cycle of structures.

An author's system of key performance indicators (KPI) was proposed for the operational assessment of management processes, which ensures the transparency of decisions and optimization of costs for maintaining the management apparatus. It was substantiated that the practical significance of the study lies in the development of specific recommendations for local governments regarding the restructuring of sports asset management systems. It was proven that the transition to process rails will minimize time losses, increase the institutional capacity of communities and adapt the sports network to crisis challenges. The formulated conclusions can be used in the preparation of local economic development programs and in further scientific developments in the management of infrastructure projects.

Keywords: process-oriented management, business process, territorial community, sports facilities, decentralization, modernity, local self-government, conceptual approaches, public-private partnership.

Постановка проблеми. Орієнтація структурних підрозділів на виконання ізольованих відомчих функцій, а не на кінцевий результат, призводить до фрагментації управлінської ієрархії, дублювання повноважень, уповільнення процедур прийняття рішень та нераціонального розподілу капітальних інвестицій під час розбудови інфраструктури. Усунення цих інституційних патологій потребує впровадження процесно-орієнтованого підходу, який розглядає розвиток спортивної мережі як наскрізну систему взаємопов'язаних бізнес-процесів: від децентралізованого проєктування та залучення інвестицій до операційної експлуатації об'єктів.

Проте на сьогодні органи місцевого самоврядування стикаються із відсутністю чітких методологічних інструментів реінжинірингу управлінських процедур, слабким рівнем інтеграції сучасних цифрових платформ та браком адаптивних фінансово-експлуатаційних моделей публічно-приватного партнерства. Таким чином, виникає об'єктивна потреба у розробці організаційно-економічного механізму процесного управління, який би дозволив оптимізувати міжфункціональну координацію, впровадити дієві системи KPI та забезпечити фінансову стійкість громад у процесі модернізації спортивної інфраструктури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасному науковому дискурсі реформування спортивної сфери розглядається через призму технологічної модернізації та оптимізації

інституційних взаємозв'язків. Зокрема, Володимир Кушнір обґрунтовує методологію проблемно-орієнтованої цифрової трансформації на базі платформи ДРІМ як інструменту подолання процедурних дисфункцій в управлінні інфраструктурою [3]. Паралельно з цим, Ігор Лисенко та Володимир Ковальчук ідентифікують ключові патології багаторівневої системи управління галуззю та доводять необхідність переходу до міжсекторальної взаємодії та діджиталізації бізнес-процесів в умовах воєнного стану [4].

Інший вектор процесного підходу охоплює інвестиційний менеджмент, фінансове моделювання та просторове проєктування об'єктів. Досліджуючи фінансово-експлуатаційні моделі, Володимир Лич, Ганна Шпакова та Інна Серватинська розробили структурно-логічну модель оцінювання проєктів публічно-приватного партнерства, яка є готовим інструментом для формування системи ключових показників ефективності [5].

У свою чергу, Андрій Ніконьонок та Андрій Фальковський фокусують увагу на еволюції бізнес-процесів у сфері будівництва споруд – від централізованих моделей до децентралізованого стратегічного планування з урахуванням безпекових вимог та інклюзивності. Науковці доводять, що сучасний будівельний менеджмент муніципальних об'єктів вимагає створення комплексного інституційного середовища, яке інтегрує інтереси бізнесу, європейські стандарти та фінансову стійкість громад [6].

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження процесно-орієнтованого підходу до управління розвитком мережі спортивних споруд на рівні місцевого самоврядування. Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення наступних завдань: здійснити аналіз процедурних дисфункцій наявних функціональних моделей менеджменту муніципальної інфраструктури; визначити архітектуру ключових бізнес-процесів розвитку спортивної мережі громад від проєктування до експлуатації; запропонувати модель реінжинірингу управлінських рішень на основі інструментів цифровізації та публічно-приватного партнерства через систему ключових показників ефективності.

Виклад основного матеріалу. Сучасний етап реформування місцевого самоврядування в Україні потребує кардинального оновлення підходів до управління муніципальним майном, серед якого мережа спортивних споруд має стратегічне значення для формування здорового суспільства. Сталий розвиток цієї інфраструктури безпосередньо впливає на рівень людського капіталу в територіальних громадах та вимагає впровадження інноваційних управлінських рішень [3]. Традиційні підходи до вирішення цих завдань часто не відповідають викликам сьогодення, що зумовлює необхідність пошуку нових ефективних моделей управління.

Реалізація повноважень місцевої влади у сфері фізичної культури регулюється такими базовими документами як Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» та Закон України «Про фізичну культуру і спорт». Попри наявність законодавчої бази, практична діяльність муніципалітетів стикається з серйозними перешкодами через домінування застарілої функціональної моделі управління. У такій системі різні підрозділи працюють відокремлено, що призводить до розпорошення ресурсів та суттєво уповільнює ухвалення важливих рішень щодо модернізації спортивних об'єктів.

Перехід на засади процесно-орієнтованого управління дозволяє подолати ці бар'єри завдяки розгляду всієї діяльності як системи взаємопов'язаних процесів. Цей підхід забезпечує наскрізний контроль за станом спортивної інфраструктури на кожному етапі її створення та експлуатації. Замість виконання окремих відомчих інструкцій посадові особи орієнтуються на досягнення кінцевого результату, яким є якість, доступність та безпека спортивних споруд для кожного мешканця громади.

Дослідження практичної діяльності органів місцевого самоврядування виявляє глибокі процедурні дисфункції на етапах планування та утримання спортивних активів [5]. Структурні підрозділи з питань молоді та спорту визначають потребу в будівництві майданчиків, тоді як безпосередні закупівлі та будівництво здійснюють інші муніципальні відомства без належного узгодження подальших експлуатаційних вимог. Це призводить до ситуацій, коли новозведені

© Бабич А.

об'єкти вимагають значних фінансових ресурсів на утримання, які заздалегідь не передбачені в місцевому бюджеті.

Для чіткого розуміння розбіжностей між управлінськими моделями доцільно зіставити їхні ключові орієнтири у контексті надання публічних послуг. У традиційній схемі головна увага приділяється суворому виконанню посадових обов'язків та вертикальному підпорядкуванню, що породжує бюрократичну інерцію та уповільнює державне регулювання галузі. Натомість модель, що орієнтована на процеси, фокусується на горизонтальній взаємодії між різними відділами ради задля спільного створення суспільної цінності у сфері спорту.

Упровадження процесного менеджменту докорінно змінює саму логіку взаємодії суб'єктів муніципального управління. Замість тривалих узгоджень документів між кабінетами утворюються тимчасові міжвідомчі робочі групи під керівництвом відповідального власника процесу. Такий підхід усуває тривалі затримки на стиках між різними функціональними напрямами та суттєво підвищує інституційну спроможність органів місцевого самоврядування.

Побудова цілісної архітектури процесного управління потребує детальної декомпозиції діяльності органів місцевого самоврядування у сфері розвитку спортивної інфраструктури, що дозволяє трансформувати стратегічні цілі громади у конкретні послідовні кроки, де кожен виконавець чітко розуміє свою зону відповідальності та очікуваний кінцевий результат. Системний підхід до структурування завдань виступає надійною основою для подальшого зменшення витрат та суттєвого покращення якості надання послуг населенню.

У контексті повного життєвого циклу муніципального спортивного об'єкта доцільно виокремити чотири ключові макропроцеси, які охоплюють усі стадії взаємодії влади та громади. Ці макропроцеси мають циклічний характер та забезпечують безперервний розвиток інфраструктурної мережі шляхом послідовного виконання таких етапів: стратегічне планування та просторове проєктування спортивних об'єктів з урахуванням потреб мешканців; залучення інвестиційних ресурсів та безпосереднє будівництво або реконструкція споруд.

Також важливими елементами є операційне управління та надання якісних фізкультурно-оздоровчих послуг населенню; моніторинг ефективності використання комунального майна та фінансовий аудит експлуатаційних витрат. Перший етап передбачає ретельну оцінку запитів територіальної громади та визначення оптимальних локацій для майбутніх спортивних споруд [1]. На цій стадії місцева влада повинна обов'язково враховувати безпекові вимоги воєнного стану та законодавчі стандарти інклюзивності для забезпечення безперешкодного доступу всіх категорій громадян, просторове проєктування запобігає неефективному використанню земельних ресурсів та створює передумови для формування комфортного та здорового життєвого простору.

Реалізація будівельних робіт та подальша експлуатація споруд мають здійснюватися на засадах повної прозорості та підконтрольності громаді. Використання сучасних цифрових інструментів, серед яких особливе місце посідає державна екосистема управління відбудовою DREAM, забезпечує відкритий контроль за кожним етапом залучення та використання бюджетних коштів. Це мінімізує ризики зловживань та зміцнює довіру як місцевих жителів, так і потенційних приватних партнерів до інфраструктурних проєктів громади.

Ефективне розв'язання проблеми низької координації та дефіциту ресурсів полягає у проведенні реінжинірингу муніципальних процедур на основі впровадження платформних цифрових рішень. Інтеграція процесів будівництва та модернізації спортивних споруд у державну екосистему DREAM дозволяє автоматизувати контроль за цільовим використанням коштів та термінами виконання робіт. Завдяки створенню єдиного цифрового профілю для кожного інфраструктурного об'єкта усувається необхідність тривалого паперового погодження між різними відомствами місцевої влади, що кардинально прискорює ухвалення рішень та підвищує прозорість дій посадових осіб.

Паралельно з цифровізацією критично важливим інструментом подолання бюджетних обмежень стає практичне застосування моделей публічного та приватного партнерства [6]. Залучення приватного капіталу через довгострокові договори концесії або контракти на управління

дозволяє перекласти частину фінансових ризиків на бізнес при збереженні права комунальної власності та гарантованого доступу мешканців до оздоровчих послуг.

Така взаємодія виступає не просто замінником бюджетного фінансування, а інструментом об'єднання інвестицій, управлінської компетентності та соціальних результатів, де загальна ефективність проєкту визначається розподілом ризиків та суспільною корисністю. У межах цього партнерства спортивна споруда оцінюється як багатофункціональний актив соціального та економічного спрямування, де поєднуються фінансова спроможність, виконання сервісних критеріїв та доступність послуг для ветеранів чи осіб з інвалідністю. Проведені розрахунки та висока узгодженість експертних оцінок щодо пріоритетності економічного, організаційного та соціального блоків підтверджують суттєву вартісну перевагу такої моделі порівняно з традиційною публічною альтернативою.

Упровадження зазначених механізмів забезпечує формування стійкого організаційно-економічного механізму розвитку спортивної мережі. Органи місцевого самоврядування отримують чіткий алгоритм дій, де кожен етап життєвого циклу споруди фінансово та технологічно обґрунтований ще до моменту закладання фундаменту. Це дає змогу адаптувати муніципальну спортивну інфраструктуру до сучасних соціально-економічних викликів та гарантує раціональне використання бюджету територіальної громади.

Логічним завершенням реінжинірингу муніципального менеджменту є впровадження дієвої системи оцінювання результативності, яка базується на чітких кількісних та якісних критеріях. Традиційні підходи до оцінки діяльності підрозділів місцевої ради зазвичай обмежуються фіксацією рівня освоєння бюджетних коштів, що не відображає реальну ефективність функціонування спортивних об'єктів. Процесно-орієнтована модель вимагає застосування збалансованої системи ключових показників, які інтегруються у діяльність посадових осіб та стимулюють орієнтацію на кінцевий суспільний результат.

У межах такого підходу оцінювання ефективності здійснюється через комплексне поєднання взаємопов'язаних нормативно-правових, організаційно-інституційних, економічних, інформаційних та кадрових механізмів публічного управління [2]. Це дозволяє трансформувати систему контролю, спрямовуючи її на вирішення гострих проблем децентралізації, подолання міжвідомчої дискоординації та забезпечення вимог цифрової трансформації.

Завдяки такому розширенню критеріїв муніципальні процеси орієнтуються на виконання актуальних завдань європейської інтеграції та післявоєнного відновлення, де пріоритетне значення надається розвитку адаптивного та ветеранського спорту, а також забезпеченню доступності інфраструктури для психологічної та фізичної реабілітації населення територіальних громад.

Розроблена система оцінювання охоплює три взаємопов'язані блоки показників, що дозволяє контролювати стан процесів на всіх етапах життєвого циклу споруд. Перший блок показників фокусується на операційній ефективності використання комунальних активів та вимірює рівень завантаженості спортивних площ протягом дня. Сюди входить коефіцієнт корисного використання пропускної спроможності об'єкта та частка пільгових категорій населення, які безперешкодно отримали доступ до фізкультурних послуг.

Другий блок показників спрямований на оцінку фінансової стійкості інфраструктурних проєктів та ефективності взаємодії з приватними інвесторами. У межах цього напряму вимірюється обсяг залученого небюджетного капіталу на одну гривню муніципальних асигнувань, а також динаміка зниження витрат місцевого бюджету на утримання одного квадратного метра площі споруди. Такий підхід стимулює керівників комунальних установ до пошуку додаткових джерел фінансування та оптимізації енергоспоживання.

Третій блок показників оцінює якість та швидкість реалізації управлінських процедур у межах взаємодії структурних підрозділів ради. Він включає середній час проходження дозвільних та погоджувальних документів від моменту ініціювання проєкту до початку будівельних робіт, а також рівень задоволеності мешканців якістю наданих послуг. Отримання зворотного зв'язку від громади

© Бабич А.

дозволяє своєчасно коригувати параметри процесів та оперативно усувати виявлені недоліки в обслуговуванні споруд.

Систематичне використання запропонованих ключових показників забезпечує прозорість ухвалення муніципальних рішень та створює підґрунтя для запровадження об'єктивної системи мотивації працівників [4]. Керівництво територіальної громади отримує надійний інструмент контролю, який наочно демонструє внесок кожного підрозділу у розвиток спортивної мережі. Це дозволяє оптимізувати витрати на утримання адміністративного апарату та гарантує високу інституційну спроможність органів місцевого самоврядування в умовах сучасних викликів.

Висновки. Модернізація муніципального менеджменту у сфері фізичної культури потребує невідкладного переходу від застарілих функціональних моделей до прогресивного процесно-орієнтованого управління. Дослідження практичного стану галузі підтверджує, що відокремленість структурних підрозділів місцевої влади призводить до серйозних інституційних патологій, серед яких найгострішими є дублювання повноважень та нераціональний розподіл бюджетних ресурсів. Упровадження процесного підходу дозволяє розглядати розвиток мережі спортивних споруд як цілісну систему взаємопов'язаних процесів, спрямованих на створення суспільної цінності та зміцнення людського капіталу громади.

Розв'язання виявлених управлінських проблем забезпечується через інтеграцію сучасних інструментів цифровізації та залучення приватного капіталу на засадах партнерства. Використання можливостей державної екосистеми DREAM дозволяє автоматизувати контроль за будівництвом та усуває бюрократичні бар'єри на етапах погодження проєктної документації. Водночас практичне застосування довгострокових моделей публічно-приватного партнерства виступає ключовим механізмом подолання бюджетних обмежень, що дозволяє оптимізувати витрати громади на утримання інфраструктури та перекласти операційні ризики на приватні суб'єкти без втрати права комунальної власності.

Розроблена трикомпонентна система ключових показників ефективності виступає надійним практичним інструментом для оцінювання результативності муніципальних процесів. Інтеграція показників операційної ефективності, фінансової стійкості та якості управлінських процедур у діяльність органів місцевого самоврядування забезпечує повну прозорість прийняття рішень та оптимізацію витрат на утримання керівного апарату. Сформульовані рекомендації мають високу практичну значущість для розробки місцевих програм соціально-економічного розвитку та можуть бути безпосередньо використані територіальними громадами України для підвищення своєї інституційної спроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Борисенко Ю. Досягнення та виклики реформування місцевого самоврядування в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10. № 3. С. 42–50. https://doi.org/10.15421/152218
2. Бурик З.М., Попроцький О.В. Управління проектами в місцевому самоврядуванні. *Економіка і регіон*. 2022. № 4 (87). https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4(87).2806
3. Кушнір В.М. Оптимізація ресурсів через адресну цифровізацію: подолання системних дисфункцій в управлінні регіональною спортивною інфраструктурою України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2025. № 2(67). С. 454–471. https://doi.org/10.26565/1684-8489-2025-2-23
4. Лисенко І.А., Ковальчук В.В. Державне управління у сфері фізичної культури і спорту в Україні: теоретико-методологічні засади та сучасні виклики. *Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова. Серія 15.* 2026. № 6 (206). С. 79–85. https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2026.06(206).13
5. Лич В.В., Шпакова Г.М., Серватинська І.М. Публічно-приватне партнерство як інструмент розвитку та ефективної експлуатації спортивних об'єктів. *Review of Transport Economics and Management*. 2026. № 15 (31). С. 227–236. https://doi.org/10.15802/rtem2026/361711
6. Ніконьонок А.В., Фальковський А.О. Еволюція публічного управління в сфері будівництва об'єктів спортивного призначення. *Державне будівництво*. 2025. № 1. С. 434–449. https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-31.

REFERENCES

1. Borysenko, Yu. (2022). Dosiahnennia ta vyklyky reformuvannia mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini [Achievements and challenges of local self-government reform in Ukraine]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of Public Administration*, *10(3),* 42-50. https://doi.org/10.15421/152218 [in Ukrainian].

2. Buryk, Z.M., & Poprotskyi, O.V. (2022). Upravlinnia proektamy v mistsevomu samovriaduvanni [Project management in local self-government]. *Ekonomika i rehion – Economics and the Region*, *4(87).* https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4(87).2806 [in Ukrainian].
3. Kushnir, V.M. (2025). Optymizatsiia resursiv cherez adresnu tsyfrovizatsiiu: podolannia systemnykh dysfunktsii v upravlinni rehionalnoiu sportyvnoiu infrastrukturoiu Ukrainy [Resource optimisation through targeted digitalisation: overcoming systemic dysfunctions in regional sports infrastructure management in Ukraine]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia – Current Issues in Public Administration*, *2(67*), 454-471 https://doi.org/10.26565/1684-8489-2025-2-23 [in Ukrainian].
4. Lysenko, I.A., & Kovalchuk, V.V. (2026). Derzhavne upravlinnia u sferi fizychnoi kultury i sportu v Ukraini: teoretyko-metodolohichni zasady ta suchasni vyklyky [Public administration in the field of physical culture and sports in Ukraine: theoretical and methodological foundations and modern challenges]. *Naukovyi chasopys Ukrainskoho derzhavnoho universytetu imeni Mykhaila Drahomanova – Scientific Journal of the Mykhailo Dragomanov National University of Ukraine. Seriia 15*, *6(206),* 79-85. https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2026.06(206).13 [in Ukrainian].
5. Lych, V.V., Shpakova, H.M. & Servatynska, I.M. (2026). Publichno-pryvatne partnerstvo yak instrument rozvytku ta efektyvnoi ekspluatatsii sportyvnykh obiektiv [Public-private partnership as a tool for development and efficient operation of sports facilities]. *Review of Transport Economics and Management*, *15(31),* 227-236. https://doi.org/10.15802/rtem2026/361711 [in Ukrainian].
6. Nikononok A.V., Falkovskyi A.O. (2025). Evoliutsiia publichnoho upravlinnia v sferi budivnytstva obiektiv sportyvnoho pryznachennia [Evolution of public administration in the sphere of construction of sports facilities]. *Derzhavne budivnytstvo – State Building*, *1,* 434-449. https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-31 [in Ukrainian].

Історія статті / Article history:
Подано до редакції / Submitted to the editorial office (14.06.2026);
Прийнято до друку / Accepted for publication (20.09.2026);
Опубліковано / Published (10.10.2026)

© Бабич А.

УДК: 35:305:342.25(477)
DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-17-13-21

Бражко Олена, *доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Маріупольського державного університету*

Brazhko Olena, *Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration and Administration at Mariupol State University*

ORCID ID: https://orcid.org/0009-0001-5909-4481

Киркач Марина, *студентка Маріупольського державного університету*

Kirkach Maryna, *student of Mariupol State University*

ORCID ID: https://orcid.org/0009-0001-3344-835X

СУЧАСНА ПАРАДИГМА ДЕРЖАВНОЇ ҐЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ТА ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

MODERN PARADIGM OF STATE GENDER POLICY IN THE CONDITIONS OF DECENTRALIZATION AND MARTIAL STATE IN UKRAINE

Анотація. У статті здійснено теоретико-методологічну реконструкцію сучасної парадигми державної ґендерної політики, яка розглядається як багаторівнева інституційна система, детермінована взаємодією базових соціальних інститутів – статі, ґендерної ідентичності та ґендерних ролей. Запропонований підхід дозволяє інтерпретувати ґендерну політику як складну конфігурацію нормативних, ціннісних та організаційних компонентів, що формують її інституційну архітектуру та визначають логіку державного регулювання у цій сфері. Емпіричний вимір дослідження базується на аналізі трансформацій ґендерних відносин в умовах децентралізації та кризових викликів, включно з воєнним станом. Встановлено наявність структурно відтворюваних ґендерних дисбалансів, які проявляються у сегментації ринку праці, вертикальній та горизонтальній професійній стратифікації, а також у нерівномірному доступі до економічних ресурсів і кар'єрного зростання. Окремо зафіксовано феномен подвійного навантаження жінок, що поєднує професійну зайнятість із непропорційно високим обсягом неоплачуваної репродуктивної праці. Поглиблений аналіз статистичних даних у сфері зайнятості та оплати праці дозволив ідентифікувати як вікові, так і структурні форми ґендерної нерівності, що відтворюються через інституційно закріплені соціальні норми та стереотипізовані уявлення щодо ґендерних ролей. Це свідчить про інерційний характер соціальних механізмів відтворення нерівності навіть в умовах нормативного прогресу у сфері рівних прав і можливостей. Додатковий компаративний аналіз представництва жінок і чоловіків у системі публічного управління, політичному секторі та бізнес-середовищі засвідчив наявність сегментованих моделей зайнятості та збереження галузевої ґендерної концентрації. Водночас порівняння з країнами Європейського Союзу демонструє поступову позитивну динаміку щодо політичного представництва жінок в Україні, хоча загальний рівень ґендерного паритету залишається нижчим за середньоєвропейські показники.

Ключові слова: державна ґендерна політика, ґендерна рівність, публічне управління, інституційна парадигма, децентралізація, гендерний мейнстримінг, воєнний стан.

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

Abstract. The article provides a theoretical and methodological reconstruction of the modern paradigm of state gender policy, conceptualized as a multi-level institutional system shaped by the interaction of core social institutions-sex, gender identity, and gender roles. The proposed approach enables the interpretation of gender policy as a complex configuration of normative, value-based, and organizational components that form its institutional architecture and determine the logic of state regulation in this domain. The empirical dimension of the study is based on an analysis of transformations in gender relations under conditions of decentralization and crisis-related challenges, including martial law. The findings reveal structurally reproduced gender imbalances manifested in labor market segmentation, vertical and horizontal occupational stratification, and unequal access to economic resources and career advancement. A distinct phenomenon of the double burden on women has been identified, combining paid employment with a disproportionately high share of unpaid reproductive labor.

A detailed statistical analysis of employment and wage data allowed for the identification of both age-related and structural forms of gender inequality, reproduced through institutionally embedded social norms and stereotypical perceptions of gender roles. This indicates the inertial nature of social mechanisms reproducing inequality even under conditions of normative progress in the field of equal rights and opportunities. A comparative analysis of women's and men's representation in public administration, the political sector, and the business environment demonstrates the persistence of segmented employment patterns and sectoral gender concentration. At the same time, comparison with European Union countries indicates a gradual positive trend in women's political representation in Ukraine, although the overall level of gender parity remains below the European average.

Keywords: state gender policy, gender equality, public administration, institutional paradigm, decentralization, gender mainstreaming, martial law.

Постановка проблеми. Рівність прав і можливостей є базовою передумовою функціонування демократичного врядування, що ґрунтується на принципах недискримінації, інклюзивності та поваги до людської гідності. У цьому контексті ґендерна рівність виступає не лише як складова соціальної справедливості, а й як інституційний ресурс підвищення ефективності публічної політики та забезпечення сталого розвитку. Її реалізація передбачає поєднання нормативно-правового регулювання та дієвих управлінських механізмів імплементації, а також формування суспільної підтримки як умови інституціоналізації ґендерно чутливих практик. Важливим є забезпечення вертикальної та горизонтальної узгодженості політики на національному й субнаціональному рівнях, особливо в умовах децентралізації та кризового (воєнного) контексту.

В Україні сформовано розвинену нормативно-правову базу у сфері забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків. Водночас спостерігається інституційний розрив між формальним закріпленням принципів ґендерної рівності та їх практичною реалізацією, що зумовлено фрагментарністю політичної імплементації та недостатньою інтеграцією ґендерного підходу в секторальні політики. Додатково актуалізується проблема стійких ґендерних асиметрій у сфері політичного представництва, публічного управління та ринку праці, які відтворюються через структурні обмеження доступу до ресурсів, кар'єрних можливостей і процесів прийняття рішень. Умови воєнного стану посилюють зазначені дисбаланси, водночас створюючи вікно можливостей для переосмислення парадигми державної ґендерної політики та переходу до більш інтегрованої моделі ґендерного мейнстримінгу.

Метою статті є дослідження трансформації державної ґендерної політики в Україні та визначення інституційних передумов формування її сучасної парадигми в умовах децентралізації та воєнного стану.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сучасні наукові підходи до формування gender-oriented governance у системі публічного управління відображені у працях Т. Іваніної, О. Кисельової та М. Колодія, які акцентують увагу на інституційних та управлінських аспектах реалізації ґендерної політики. Питання правового та соціально-економічного регулювання ґендерної рівності розробляються у дослідженнях А. Никифоренка, В. Никифоренка та В. Табанової. Теоретичні

© Бражко О. ● Киркач М.

засади формування та інтеграції ґендерної парадигми в систему public policy та governance розвиваються у працях І. Наливайко. Окремі аспекти трансформації інституційної архітектури ґендерної політики та підвищення її ефективності у контексті сучасних реформ розглядаються також у дослідженнях Г. Гаряєвої, Ю. Намазової, Л. Перевалової, Н. Щербак, О. Яременко. Попри значний рівень наукової розробленості проблематики gender equality policy, недостатньо дослідженими залишаються питання формування цілісної парадигми державної ґендерної політики в умовах decentralization reform. Зокрема, потребують поглибленого аналізу проблеми забезпечення institutional framework узгодженості та policy coherence між різними рівнями governance – національним, регіональним і місцевим – особливо в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Додаткової уваги потребує також інтеграція gender mainstreaming підходу у секторальні політики як інструмент підвищення ефективності управлінських рішень і забезпечення стійкості публічного управління.

Виклад основного матеріалу. У контексті сучасних євроінтеграційних трансформацій України особливого значення набуває інституційне становлення сучасної парадигми державної ґендерної політики, яка формується на основі інтеграції науково-теоретичних підходів та концептуальних уявлень щодо природи ґендерних відносин у системі публічного управління. Така парадигма може розглядатися як результат поєднання наукового знання та нормативно-ціннісних підходів до регулювання соціальних процесів у сфері забезпечення рівних прав і можливостей [1, с. 83]. У сучасних дослідженнях ґендерна політика трактується як ключовий соціальний інститут, що виконує регулятивну функцію в суспільстві, визначаючи характер розподілу соціальних ролей, статусів і прав між жінками та чоловіками. У структурному вимірі ґендерної парадигми виокремлюють три взаємопов'язані інституційні складові: інститут статі, інститут ґендерної ідентичності та інститут ґендерних ролей. У межах державної політики пріоритетного значення набуває вплив саме на інститути ґендерної ідентичності та ґендерних ролей як ключові механізми відтворення соціальної нерівності або, навпаки, її подолання. Ґендерна ідентичність розглядається як структурний компонент особистості, що формується в процесі соціалізації та визначає внутрішнє самовизначення індивіда у межах соціально сконструйованих уявлень про стать. Вона відображає здатність особи ідентифікувати себе в системі соціальних координат та інтегрувати відповідні поведінкові й ціннісні характеристики, що забезпечують адаптацію та саморегуляцію у суспільстві [2, с. 30]. Інститут ґендерних ролей, у свою чергу, інтерпретується як система соціально зумовленого розподілу діяльності, прав, обов'язків і статусів між жінками та чоловіками, яка закріплюється через соціальні норми та практики. Йдеться про усталені моделі поведінки, що визначаються статевою належністю та відображаються у суспільних очікуваннях щодо ролей жінок і чоловіків [3, с. 129]. Таким чином, ґендерна ідентичність і ґендерні ролі формуються у процесі соціальної взаємодії та соціалізації, що зумовлює їх відтворення у суспільних практиках і визначає характер функціонування сучасної парадигми державної ґендерної політики в умовах децентралізації та воєнного стану.

Інституційна основа сучасної парадигми державної ґендерної політики в Україні формується на базі Конституції України, яка закріплює принцип рівності жінок і чоловіків у політичній, громадській та культурній сферах. У контексті розвитку системи публічного управління цей принцип набуває особливої значущості як базовий орієнтир забезпечення недискримінації та рівного доступу до суспільних ресурсів. Конституційні положення також визначають необхідність гарантування рівних можливостей у сфері праці, зокрема щодо професійного навчання, оплати праці та умов зайнятості, а також створення механізмів поєднання трудової діяльності з сімейними обов'язками. Окремо підкреслюється важливість державних гарантій у сфері охорони материнства та дитинства, що включає соціальний захист, матеріальну підтримку та регулювання відпусток у зв'язку з вагітністю та пологами [4]. Ключовим елементом нормативно-правового забезпечення є Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», який формує базовий понятійний апарат сучасної ґендерної політики, зокрема через визначення категорій «ґендерна рівність», «ґендерна експертиза» та «дискримінація за ознакою статі» [5]. Закон

встановлює стратегічні напрями державної політики у сфері забезпечення рівних прав і можливостей, а також визначає механізми їх реалізації у виборчому процесі, системі публічної служби та органах місцевого самоврядування, що є особливо актуальним в умовах децентралізації. Крім того, його положення охоплюють ключові сфери соціально-економічного розвитку, включаючи зайнятість, оплату праці, підприємницьку діяльність та освіту, що доповнюється нормами Кодексу законів про працю України щодо заборони дискримінації у сфері праці [6].

Водночас у сучасному нормативно-правовому полі України зберігається концептуальна невизначеність щодо уніфікованого трактування таких категорій, як «стать», «ґендерна ідентичність» та «ґендерні ролі». Це формує певні інституційні обмеження для повноцінного розвитку сучасної парадигми державної ґендерної політики, особливо в умовах воєнного стану, децентралізації та необхідності посилення policy coherence між різними рівнями публічного управління. Подолання зазначених прогалин є важливою передумовою зміцнення інституційної спроможності державної ґендерної політики та її наближення до стандартів європейського gender mainstreaming.

Результати проведеного емпіричного дослідження сучасних тенденцій реалізації державної гендерної політики в Україні в умовах децентралізації публічного управління дали змогу виявити низку системних проблем, які потребують врахування під час формування нової моделі забезпечення гендерної рівності. Однією з найбільш помітних залишається гендерна нерівність у сфері зайнятості та трудових відносин. Її проявами є концентрація жінок у менш престижних та нижче оплачуваних секторах економіки, переважання їх у сферах із високим рівнем рутинної праці, а також нерівномірний розподіл домашніх і сімейних обов'язків [3, с. 131]. Додатковими чинниками виступають дискримінаційні практики під час працевлаштування та просування по службі, що обмежують можливості жінок щодо отримання гідного доходу, професійної самореалізації та кар'єрного зростання. Наслідком таких тенденцій є збереження горизонтальної та вертикальної професійної сегрегації, що відображається у нижчих показниках економічної активності та зайнятості жінок порівняно з чоловіками.

Не менш важливим індикатором гендерної рівності виступає рівень участі жінок у політичному житті та процесах прийняття управлінських рішень. Історично боротьба за політичне представництво жінок була одним із ключових напрямів становлення демократичних інститутів та забезпечення рівноправної участі громадян у державному управлінні. Попри поступове покращення ситуації, представництво жінок у вищих органах державної влади України досі залишається недостатнім. За даними Міжпарламентського союзу, станом на початок 2025 р. жінки займали 21,1 % місць у Верховній Раді України, що є нижчим за середньосвітовий показник у 27,2 % та істотно поступається середньому рівню представництва жінок у парламентах європейських держав, який перевищує 30 % [7]. Це свідчить про необхідність подальшого вдосконалення механізмів забезпечення рівного доступу жінок і чоловіків до політичної участі та керівних посад у системі публічного управління.

Гендерний дисбаланс характерний не лише для парламентських інституцій, а й для складу урядів більшості держав світу, де ключові управлінські посади переважно займають чоловіки. Водночас окремі країни демонструють успішний досвід досягнення або наближення до гендерного паритету в системі виконавчої влади. Станом на початок 2025 р. до держав, у яких жінки займають не менше половини міністерських посад, належать Нікарагуа (64,3 %), Фінляндія (61,1 %), Ісландія та Ліхтенштейн (по 60,0 %), Естонія (58,3 %), а також Андорра, Чилі, Іспанія та Велика Британія, де частка жінок серед членів уряду становить 50 % і більше [8].

Україна поки що не належить до групи держав із високим рівнем гендерної збалансованості виконавчої влади. Представництво жінок у Кабінеті Міністрів України залишається помірним і суттєво поступається показникам країн-лідерів у сфері гендерної рівності, що свідчить про необхідність подальшого удосконалення механізмів забезпечення рівного доступу жінок до вищих посад у системі державного управління. Світові тенденції водночас демонструють поступове розширення участі жінок у політичному керівництві. За даними міжнародних організацій, станом на

© Бражко О. ● Киркач М.

1 січня 2025 р. лише 25 держав світу очолювали жінки як глави держав або урядів, тоді як понад сто країн ніколи не мали жінок на найвищих державних посадах. Частка жінок серед керівників міністерств у глобальному масштабі становила 22,9 %, що свідчить про збереження суттєвого гендерного дисбалансу у сфері прийняття політичних рішень. Найкращі показники представництва жінок у виконавчій владі традиційно демонструють країни Європи та Північної Америки, де цей показник перевищує 30 % [9].

Дослідження шведських політологинь Josefina Erikson та Cecilia Josefsson, проведені на прикладі парламенту Швеції, засвідчили, що навіть у політичних системах із високим рівнем гендерного паритету жінки-лідерки частіше стикаються з упередженим ставленням, підвищеною критичністю оцінювання їхньої діяльності та збереженням неформальних практик, заснованих на традиційних уявленнях про «чоловіче» політичне лідерство. Це свідчить про те, що досягнення кількісного балансу представництва не завжди супроводжується подоланням глибинних інституційних та культурних бар'єрів у сфері політичної участі жінок [10].

Аналіз розвитку гендерного представництва в органах державної влади України свідчить про поступову, хоча й нерівномірну, трансформацію політичної участі жінок. У радянський період формальне забезпечення участі жінок у представницьких органах поєднувалося з обмеженим впливом на процеси ухвалення рішень. Після проголошення незалежності України частка жінок у Верховній Раді суттєво скоротилася, а їх політичне представництво протягом тривалого часу залишалося одним із найнижчих серед європейських держав. Поступове впровадження демократичних механізмів, розвиток інстутів громадянського суспільства та гармонізація національного законодавства з європейськими стандартами сприяли збільшенню участі жінок у політичному житті країни. Особливо помітною позитивна динаміка стала після парламентських виборів 2019 р., коли частка жінок у складі Верховної Ради України вперше перевищила 20 % депутатського корпусу [11]. Попри це, рівень представництва жінок у національному парламенті залишається нижчим за середньоєвропейські показники, що свідчить про збереження структурних бар'єрів у доступі до політичної влади.

Більш відчутні результати спостерігаються на рівні місцевого самоврядування, де важливим інструментом забезпечення гендерного балансу стало запровадження виборчих квот. Обов'язкове включення представників обох статей до виборчих списків політичних партій сприяло збільшенню кількості жінок серед депутатів місцевих рад та розширенню їхньої участі у процесах управління територіальними громадами. Застосування механізму гендерного квотування не лише стимулювало політичні партії до більш збалансованого формування списків кандидатів, але й стало важливим чинником демократизації місцевого врядування. Водночас реформа адміністративно-територіального устрою та укрупнення територіальних громад не супроводжувалися пропорційним збільшенням кількості жінок на посадах голів громад. Серед причин такої ситуації дослідники виокремлюють фінансові обмеження участі у виборчому процесі, нерівність економічних можливостей кандидатів, збереження гендерних стереотипів щодо політичного лідерства, а також недостатню ефективність механізмів контролю за дотриманням гендерних квот.

В умовах воєнного стану питання забезпечення рівного представництва жінок і чоловіків у процесах прийняття управлінських рішень набуває додаткового значення. Активна участь жінок у діяльності органів державної влади, місцевого самоврядування, гуманітарному реагуванні та відновленні територіальних громад створює передумови для переосмислення традиційних моделей політичного лідерства та формування нової парадигми державної гендерної політики, заснованої на принципах інклюзивності, рівності можливостей та паритетної участі у публічному управлінні [12].

Інтеграція сучасної парадигми державної ґендерної політики у процеси децентралізації публічного управління створює передумови для своєчасного виявлення та подолання проявів нерівності, а також сприяє реалізації принципу рівності прав і можливостей для всіх громадян. Важливими складовими цього процесу виступають запобігання будь-яким формам дискримінації, підвищення рівня правової обізнаності населення щодо механізмів захисту своїх прав, а також

розвиток професійних компетентностей посадових осіб у сфері забезпечення ґендерної рівності. Використання ґендерного підходу в системі публічного управління передбачає врахування потреб, інтересів та соціального досвіду різних груп жінок і чоловіків під час розроблення, реалізації, моніторингу та оцінювання державної політики [13, с. 220]. Такий підхід дозволяє забезпечити більш справедливий розподіл суспільних ресурсів і послуг, а також створити умови для рівного доступу громадян до соціальних, економічних і політичних можливостей.

У сучасних умовах доцільно розглядати формування державної ґендерної політики крізь призму концепції ґендерно орієнтованого врядування, яка поєднує засади належного врядування та підхід, заснований на правах людини. Саме така модель управління забезпечує інтеграцію принципу ґендерної рівності у всі етапи вироблення та реалізації державних рішень. Концепція належного врядування ґрунтується на принципах демократичності, відкритості, підзвітності, ефективності та верховенства права. Її важливими складовими є участь громадян у процесах прийняття рішень, досягнення суспільного консенсусу, прозорість діяльності органів влади, відповідальність за результати управлінської діяльності, а також забезпечення рівності та інклюзивності. У центрі такої моделі перебуває людина з усім різноманіттям її потреб, інтересів та соціальних характеристик [14, с. 83]. Ґендерно орієнтоване врядування є органічним елементом сучасної моделі належного врядування, оскільки передбачає системне врахування потреб і пріоритетів жінок та чоловіків під час формування державної політики, стратегічного планування розвитку територій, розподілу бюджетних ресурсів і надання публічних послуг. Особливої актуальності цей підхід набуває в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України, коли забезпечення інклюзивності та справедливого доступу до ресурсів стає одним із ключових чинників суспільної стійкості та ефективності публічного управління. Отже, обґрунтовано необхідність переходу від традиційної моделі забезпечення формальної рівності жінок і чоловіків до моделі ґендерно орієнтованого врядування, яка передбачає системну інтеграцію ґендерного підходу у процеси формування, реалізації, моніторингу та оцінювання державної політики на всіх рівнях публічного управління. Доведено, що в умовах децентралізації та воєнного стану впровадження такої моделі сприятиме підвищенню інклюзивності управлінських рішень, забезпеченню рівного доступу до ресурсів і послуг, а також формуванню більш стійких та спроможних територіальних громад.

Модель ґендерно орієнтованого врядування передбачає двосторонній характер взаємодії між державою та суспільством. З одного боку, органи публічної влади повинні забезпечувати інституційні, правові та організаційні умови для реалізації принципу рівних прав і можливостей жінок та чоловіків, а з іншого – створювати механізми, які дозволяють громадянам брати участь у процесах прийняття рішень, представляти власні інтереси та відстоювати свої права на всіх рівнях управління. Важливим етапом інституціоналізації ґендерного підходу в умовах реформи децентралізації стало затвердження Міністерством соціальної політики України у грудні 2022 р. Методичних рекомендацій щодо впровадження ґендерного підходу та підходу, заснованого на дотриманні прав людини, у діяльність територіальних громад [15]. Запропоновані рекомендації стали практичним інструментом для органів місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства під час розроблення стратегій розвитку територій, програм соціально-економічного розвитку, місцевих цільових програм, формування бюджетної політики та оцінювання ефективності управлінських рішень. На сучасному етапі парадигма державної ґендерної політики в умовах децентралізації та воєнного стану має ґрунтуватися на послідовному впровадженні механізмів ґендерного мейнстримінгу в діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування. Такий процес передбачає кілька взаємопов'язаних етапів: збір і систематизацію даних із розподілом за статтю та іншими соціально значущими ознаками; проведення ґендерного аналізу соціально-економічного стану громади; розроблення стратегічних і програмних документів із урахуванням виявлених потреб різних соціальних груп; застосування інструментів ґендерно орієнтованого бюджетування; реалізацію програм і надання публічних послуг з урахуванням принципу рівності можливостей; здійснення моніторингу та оцінювання результативності

© Бражко О. ● Киркач М.

управлінських рішень, а також забезпечення відкритої звітності перед громадою щодо досягнутих результатів. Водночас повномасштабна війна актуалізувала необхідність розширення традиційних підходів до реалізації державної ґендерної політики. Сучасна система публічного управління повинна враховувати специфічні потреби внутрішньо переміщених осіб, ветеранів і ветеранок, сімей військовослужбовців, осіб з інвалідністю, постраждалих від воєнних дій та інших соціально вразливих категорій населення. У зв'язку з цим інтеграція ґендерного підходу у процеси стратегічного планування розвитку територіальних громад і післявоєнного відновлення України стає не лише інструментом забезпечення рівності, а й важливою умовою підвищення стійкості та спроможності публічного управління. Важливим напрямом подальшого розвитку сучасної парадигми державної ґендерної політики є імплементація положень Європейської хартії рівності жінок і чоловіків у діяльність органів місцевого самоврядування. У контексті реформи децентралізації цей документ слід розглядати як один із ключових практичних інструментів впровадження принципів ґендерно орієнтованого врядування на місцевому рівні. Приєднання територіальних громад до положень Хартії засвідчує їхню готовність інтегрувати принципи рівності та недискримінації у процеси стратегічного планування, бюджетування, надання публічних послуг та ухвалення управлінських рішень.

Станом на початок 2022 р. до реалізації принципів Хартії долучилися понад вісімдесят територіальних громад України, що свідчить про поступове поширення європейських стандартів забезпечення рівних прав і можливостей на місцевому рівні. Важливим інституційним кроком у розвитку національного механізму забезпечення ґендерної рівності стало також створення у 2020 р. міжвідомчого координаційного механізму взаємодії органів виконавчої влади з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків [16]. Його діяльність спрямована на формування узгодженої державної політики у сфері ґендерної рівності, координацію міжвідомчої співпраці та інтеграцію ґендерного підходу у всі сфери суспільного розвитку.

Таким чином, подальше становлення сучасної парадигми державної ґендерної політики в Україні має ґрунтуватися на поєднанні принципів належного врядування, децентралізації, людиноцентризму та ґендерної чутливості, що набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану та майбутнього повоєнного відновлення держави.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що забезпечення гендерної рівності є однією з ключових передумов розвитку демократичного суспільства та ефективного функціонування системи публічного управління. Повноцінна реалізація принципів демократії неможлива без рівної участі жінок і чоловіків у процесах формування та реалізації державної політики, а також у прийнятті рішень на всіх рівнях влади. Сучасний гендерний підхід ґрунтується на усвідомленні того, що соціальні нерівності та дискримінаційні практики можуть стосуватися різних груп населення незалежно від статі, а тому державна політика має бути орієнтована на забезпечення рівних можливостей для всіх громадян. Інституційною основою реалізації такої політики в Україні виступають конституційні принципи рівності прав і свобод жінок та чоловіків у політичній, економічній, соціальній і культурній сферах суспільного життя. Результати проведеного аналізу дозволили виявити низку системних проблем, які продовжують стримувати досягнення фактичної гендерної рівності в Україні. Серед них: недостатній рівень представництва жінок у вищих органах державної влади, збереження гендерної сегрегації на ринку праці, нерівномірний розподіл управлінських функцій між жінками та чоловіками, а також стійкість суспільних стереотипів щодо «традиційних» сфер професійної діяльності та політичного лідерства. Дослідження засвідчило, що, незважаючи на позитивну динаміку представництва жінок у політичних інститутах, Україна все ще поступається багатьом європейським державам за рівнем гендерного паритету у сфері прийняття владних рішень. Водночас застосування механізмів гендерного квотування сприяло поступовому розширенню участі жінок у діяльності представницьких органів, особливо на місцевому рівні. Разом із тим фінансові, організаційні та соціокультурні бар'єри продовжують обмежувати можливості жінок щодо доступу до політичного лідерства та керівних посад. Обґрунтовано, що подальший розвиток державної гендерної політики має здійснюватися на засадах гендерно орієнтованого

врядування, яке забезпечує інтеграцію принципів рівності, інклюзивності та недискримінації у всі етапи вироблення та реалізації управлінських рішень. Такий підхід повинен базуватися на принципах участі, підзвітності, прозорості, ефективності, відповідальності, верховенства права та широкого залучення громадян до процесів управління. Встановлено, що в умовах децентралізації та воєнного стану впровадження моделі гендерно орієнтованого врядування набуває особливої актуальності, оскільки сприяє підвищенню стійкості територіальних громад, забезпеченню справедливого доступу до ресурсів і публічних послуг, а також формуванню інклюзивної системи публічного управління, здатної ефективно реагувати на сучасні суспільні виклики та потреби повоєнного відновлення України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Наливайко І.О. Гендерна парадигма: вітчизняна практика та міжнародний досвід. *Нове українське право*. 2022. № 6. С. 80–85.
2. Іванова Т.В., Карч М.О. Гендерна ідентичність як мультиваріативний феномен. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2020. № 4. С. 28–33.
3. Лісовська Л.С. Методичні аспекти оцінки гендерного впливу реалізації стратегії розвитку територіальної громади. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління».* 2024. № 8. С. 122–135.
4. Конституція України: прийнята 28 червня 1996 року № 254к. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text (дата звернення: 12.06.2026).
5. Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків»: прийнятий 8 вересня 2005 року № 2866-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15/ed20050908#Text (дата звернення: 12.06.2026).
6. Кодекс законів про працю України. (2006, 23 липня). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text (дата звернення: 12.06.2026).
7. Inter-Parliamentary Union: Ukraine – Women in Parliament. URL: https://www.ipu.org/parliament/UA?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 12.06.2026).
8. Political leadership roles in 2025: Men continue to dominate. URL: https://www.ipu.org/news/press-releases/2025-03/political-leadership-roles-in-2025-men-continue-dominate?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 12.06.2026).
9. UN Women: Women Political Leaders 2025. URL: https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2025/06/poster-women-political-leaders-2025 (дата звернення: 12.06.2026).
10. Feminine Leadership Ideals and Masculine Practices: Exploring Gendered Leadership Conditions in the Swedish Parliament. 2023. URL: https://www.cambridge.org/core/journals/ (дата звернення: 12.06.2026).
11. Сайт Українського жіночого фонду. URL: https://uwf.org.ua/ (дата звернення: 12.06.2026).
12. Місцеве самоврядування та територіальна організація влади (в контексті широкомасштабного російського вторгнення). Результати всеукраїнського соціологічного дослідження. URL: https://decentralization.gov.ua (дата звернення: 12.06.2026).
13. Никифоренко В.Г., Табанова А.І. Гендерна рівність в україні: проблеми та шляхи удосконалення. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. № 2 (53). С. 218–225.
14. Іваніна Т., Кисельова О., Колодій М. Гендерно орієнтоване врядування: практ. посіб. Київ: Видавничо-поліграфічна компанія «Юстон». 2021. 116 с.
15. Методичні рекомендації з реалізації гендерного підходу та підходу, що базується на дотриманні прав людини, на рівні територіальних громад від 2022 року № 359. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0359739-22#Text (дата звернення: 12.06.2026).
16. Постанова Кабінету Міністрів України «Про утворення Комісії з питань координації взаємодії органів виконавчої влади щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» від 2 вересня 2020 року № 784. URL: https://www.kmu.gov.ua (дата звернення: 12.06.2026).

REFERENCES

1. Nalyvaiko, I.O. (2022). Henderna paradyhma: vitchyzniana praktyka ta mizhnarodnyi dosvid [Gender paradigm: domestic practice and international experience]. *Nove ukrainske pravo – New Ukrainian Law, 6,* 80–85 [in Ukrainian].
2. Ivanova, T.V., & Karch, M.O. (2020). Henderna identychnist yak multyvariatyvnyi fenomen [Gender identity as a multivariate phenomenon]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriia: Psykholohiia – Scientific Notes of V.I. Vernadsky Taurida National University. Series: Psychology, 4,* 28–33 [in Ukrainian].
3. Lisovska, L.S. (2024). Metodychni aspekty otsinky hendernoho vplyvu realizatsii stratehii rozvytku terytorialnoi hromady [Methodological aspects of assessing the gender impact of implementing a territorial community development strategy]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». Seriia «Problemy ekonomiky ta upravlinnia» – Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series "Problems of Economics and Management", 8,* 122–135 [in Ukrainian].
4. Konstytutsiia Ukrainy: pryiniata 28 chervnia 1996 roku № 254k/96-VR [Constitution of Ukraine from June 28, 1996 № 254k/96-VR]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text [in Ukrainian].

© Бражко О. ● Киркач М.

5. Zakon Ukrainy pro zabezpechennia rivnykh prav ta mozhlyvostei zhinok i cholovikiv: pryiniatyi 8 veresnia 2005 roku № 2866-IV [Law of Ukraine on ensuring equal rights and opportunities of women and men from September 8, 2005 № 2866-IV]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15/ed20050908#Text [in Ukrainian].
6. Kodeks zakoniv pro pratsiu Ukrainy vid 10 hrudnia 1971 roku № 322-VIII [Labour Code of Ukraine of December 10, 1971 № 322-VIII]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text [in Ukrainian].
7. Erikson, J., & Josefsson, C. (2023). Feminine Leadership Ideals and Masculine Practices: Exploring Gendered Leadership Conditions in the Swedish Parliament. *Politics & Gender*. https://doi.org/10.1017/S1743923X23000090 [in English].
8. Inter-Parliamentary Union. (2025). Political leadership roles in 2025: Men continue to dominate. *www.ipu.org.* Retrieved from https://www.ipu.org/news/press-releases/2025-03/political-leadership-roles-in-2025-men-continue-dominate [in English].
9. UN Women. (2025). Women Political Leaders 2025. *www.unwomen.org*. Retrieved from https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2025/06/poster-women-political-leaders-2025 [in English].
10. Erikson, J., & Josefsson, C. (2023). Feminine Leadership Ideals and Masculine Practices: Exploring Gendered Leadership Conditions in the Swedish Parliament. *Politics & Gender.* Retrieved from https://www.cambridge.org/core/journals/ [in English].
11. Ukrainskyi zhinochyi fond [Ukrainian Women's Fund]. *uwf.org.ua*. Retrieved from https://uwf.org.ua/ [in Ukrainian].
12. Mistseve samovriaduvannia ta terytorialna orhanizatsiia vlady (v konteksti shyrokomasshtabnoho rosiiskoho vtorhnennia). Rezultaty vseukrainskoho sotsiolohichnoho doslidzhennia [Local self-government and territorial organization of power (in the context of the full-scale Russian invasion). Results of the nationwide sociological survey]. *decentralization.gov.ua.* Retrieved from https://decentralization.gov.ua [in Ukrainian].
13. Nykyforenko, V.H., & Tabanova, A.I. (2014). Henderna rivnist v Ukraini: problemy ta shliakhy udoskonalennia [Gender equality in Ukraine: problems and ways of improvement]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Bulletin of Socio-Economic Research, 2(53),* 218–225 [in Ukrainian].
14. Ivanina, T., Kyselova, O., & Kolodii, M. (2021). *Henderno oriientovane vriaduvannia: praktychnyi posibnyk [Gender-responsive governance: practical guide]*. Kyiv: Yuston Publishing House [in Ukrainian].
15. Metodychni rekomendatsii z realizatsii hendernoho pidkhodu ta pidkhodu, shcho bazuietsia na dotrymanni prav liudyny, na rivni terytorialnykh hromad vid 2022 roku № 359 [Methodological recommendations on the implementation of a gender approach and a human rights-based approach at the territorial community level from 2022 № 359]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0359739-22#Text [in Ukrainian].
16. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro utvorennia Komisii z pytan koordynatsii vzaiemodii orhaniv vykonavchoi vlady shchodo zabezpechennia rivnykh prav ta mozhlyvostei zhinok i cholovikiv» vid 2 veresnia 2020 roku № 784 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine on the establishment of the Commission for coordination of interaction of executive authorities on ensuring equal rights and opportunities of women and men from September 2, 2020 № 784]. *www.kmu.gov.ua*. Retrieved from https://www.kmu.gov.ua [in Ukrainian].

Історія статті / Article history:
Подано до редакції / Submitted to the editorial office (20.07.2026);
Прийнято до друку / Accepted for publication (30.09.2026);
Опубліковано / Published (10.10.2026)

УДК 351.811:656.15
DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-17-22-29

Велієв Тимур, *аспірант кафедри менеджменту та публічного управління Державного податкового університету*

Veliiev Timur, *Postgraduate student of the Department of Public Administration, Management of the Department of Management and Public Administration at State Tax University*

ORCID ID: https://orcid.org/0009-0003-1811-9368

КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ГРОМАДСЬКОГО ТРАНСПОРТУ З ВИКОРИСТАННЯМ ВЕЛОСИПЕДНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ МІСТА

A CONCEPTUAL APPROACH TO THE REFORM OF THE PUBLIC TRANSPORT SYSTEM USING THE CITY'S BICYCLE INFRASTRUCTURE

Анотація. В статті зауважено, що в умовах повномасштабної збройної агресії російської федерації проти України значення сучасної велосипедної інфраструктури суттєво зросло, оскільки руйнування транспортної інфраструктури, перебої у функціонуванні громадського транспорту та необхідність забезпечення безперервної мобільності населення актуалізували пошук альтернативних моделей організації транспортного сполучення. **Мета статті** полягає в аналізі сучасного стану розвитку активної мобільності в громаді, доступності велосипедної інфраструктури й обґрунтуванні реформування системи громадського транспорту з використанням велосипедної інфраструктури міста. Встановлено високий рівень узгодженості Концепції розвитку велосипедної інфраструктури Ірпінської міської територіальної громади (далі – Концепція) з чинними стратегічними документами державного, регіонального та місцевого рівнів, що забезпечує інституційну цілісність транспортної політики та мінімізує ризики фрагментарності управлінських рішень. Концепція формує передумови для розвитку безперервної велосипедної мережі з функціональною диференціацією маршрутів та інтеграцією навігаційних елементів у міський простір.

Обґрунтовано, що розвиток велосипедної інфраструктури є чинником підвищення безпеки дорожнього руху, зменшення транспортного навантаження та покращення екологічного стану території. Доведено, що реалізація Концепції має позитивний соціально-економічний ефект, який проявляється у розвитку малого та середнього бізнесу, розширенні доступності міської інфраструктури, формуванні ринку супутніх послуг (прокат, сервіс, логістика), а також у підвищенні туристичної привабливості та конкурентоспроможності Ірпінської міської територіальної громади.

Зазначено, що сучасні умови функціонування територіальних громад обумовлюють необхідність перегляду підходів до розвитку велосипедної інфраструктури як об'єкта державної транспортної політики. Її розбудову доцільно розглядати не лише як інструмент забезпечення сталої міської мобільності, а і як складову механізму підвищення транспортної безпеки, кризової стійкості та інституційної спроможності територіальних громад. Такий підхід відповідає сучасним принципам публічного управління, орієнтованим на формування безпечного, інклюзивного та людиноцентричного міського середовища.

Ключові слова: публічне управління, громада, спроможність громад, мобільність населення, транспортна (велосипедна) інфраструктура, транспортна безпека, громадський транспорт, воєнний стан, повоєнна відбудова територій.

*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 noted that in the conditions of full-scale armed aggression of the Russian Federation against Ukraine, the importance of modern bicycle infrastructure has increased significantly, since the destruction of transport infrastructure, interruptions in the functioning of public transport and the need to ensure the continuous mobility of the population have actualized the search for alternative models of organizing transport connections.

The purpose of the article is to analyze the current state of development of active mobility in the community, the availability of bicycle infrastructure, and justify the reform of the public transport system using the bicycle infrastructure of the city. A high level of consistency of the Concept of Bicycle Infrastructure Development of the Irpin Urban Territorial Community (hereinafter referred to as the Concept) has been established with the current strategic documents of the state, regional and local levels, which ensures the institutional integrity of the transport policy and minimizes the risks of fragmentation of management decisions. The concept forms the prerequisites for the development of a continuous bicycle network with functional differentiation of routes and integration of navigational elements into the urban space.

It is substantiated that the development of bicycle infrastructure is a factor in increasing road safety, reducing the traffic load, and improving the ecological condition of the territory. It has been proven that the implementation of the Concept has a positive socio-economic effect, which is manifested in the development of small and medium-sized businesses, the expansion of the availability of city infrastructure, the formation of the market for related services (rental, service, logistics), as well as in the increase of tourist attractiveness and competitiveness of the Irpin urban territorial community.

It is noted that the current conditions of functioning of territorial communities make it necessary to review approaches to the development of bicycle infrastructure as an object of state transport policy. Its development should be considered not only as a tool for ensuring sustainable urban mobility, but also as a component of the mechanism for increasing transport safety, crisis resilience and institutional capacity of territorial communities. This approach corresponds to modern principles of public management, focused on the formation of a safe, inclusive and people-centered urban environment.

Keywords: public administration, community, capacity of communities, population mobility, transport (bicycle) infrastructure, public transport, martial law, post-war territorial reconstruction.

Постановка проблеми. Одним із пріоритетних напрямів забезпечення сталої міської мобільності є розвиток сучасної велосипедної інфраструктури, яка виконує не лише функцію альтернативного способу пересування населення, а й сприяє підвищенню стійкості транспортної системи до кризових і надзвичайних ситуацій. В умовах повномасштабної збройної агресії російської федерації проти України значення цього напряму суттєво зросло, оскільки руйнування транспортної інфраструктури, перебої у функціонуванні громадського транспорту та необхідність забезпечення безперервної мобільності населення актуалізували пошук альтернативних моделей організації транспортного сполучення.

Показовим прикладом впровадження сучасної політики розвитку велосипедного транспорту є Ірпінська міська територіальна громада, у якій ще до початку повномасштабної війни розвиток велосипедної інфраструктури визначався одним із перспективних напрямів удосконалення міської транспортної системи. У громаді здійснювалося формування мережі велосипедних маршрутів, розбудова відповідної інфраструктури та реалізація заходів, спрямованих на популяризацію використання велосипеда як екологічного й доступного виду транспорту. Водночас воєнні дії суттєво трансформували функціональне призначення велосипедного транспорту, який із засобу рекреації та активного дозвілля перетворився на важливий елемент забезпечення транспортної доступності населення в умовах воєнного стану.

Досвід перших місяців повномасштабної війни засвідчив, що велосипед став одним із найбільш ефективних і надійних засобів пересування в умовах дефіциту пального, пошкодження автомобільної інфраструктури, обмеженого функціонування громадського транспорту та нестабільного енергозабезпечення. Завдяки автономності, мобільності, економічності та простоті

експлуатації велосипед забезпечував можливість евакуації населення, доставки необхідних товарів і здійснення повсякденних поїздок навіть за відсутності інших транспортних альтернатив.

У зв'язку з цим велосипедну інфраструктуру доцільно розглядати не лише як складову системи сталої міської мобільності, а й як важливий елемент забезпечення транспортної безпеки, кризової стійкості та цивільного захисту територіальних громад. Її інтеграція до загальної транспортної системи міста сприятиме підвищенню безперервності транспортного сполучення, диверсифікації видів мобільності населення, зміцненню спроможності громад функціонувати в умовах надзвичайних ситуацій, а також відповідатиме сучасним європейським підходам до розвитку безпечної, інклюзивної та сталої транспортної політики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Праця «Методологія розробки Концепції розвитку велосипедної інфраструктури територіальної громади» авторів Т. Нагорного та С. Клименка – науково-практична публікація, презентована у 2023 р. на Всеукраїнській науково-практичній конференції у м. Ніжин. Автори є провідними українськими експертами з транспортного планування. У своїй роботі вони виділяють кілька обов'язкових послідовних кроків для створення ефективного велосипедного плану територіальної громади [1]: аналітичний етап (збір даних), соціологічний зріз та партисипація, моделювання мережі, розробка супутніх рішень та безпеки, нормативно-економічне планування: формування етапності реалізації (коротко-, середньо- та довгострокові плани) відповідно до вимог державних будівельних норм (включаючи ДСТУ 8906:2019), розрахунок орієнтовного бюджету [1]. Зазначена робота, на наш погляд, є посібником для урбаністів, працівників комунальних підприємств та профільних департаментів міських рад, що займаються просторовим плануванням і сталою мобільністю.

Науковці Н. Васильєва, О. Васильєва, П. Приймак, С. Приліпко, Д. Шатірішвілі зазначають, що попри значну кількість досліджень функціонування міського громадського транспорту, недостатньо вирішеними залишаються питання забезпечення належної якості транспортного обслуговування населення [2; 3; 4].

Мета статті полягає в аналізі сучасного стану розвитку активної мобільності в громаді, доступності велосипедної інфраструктури й обґрунтуванні реформування системи громадського транспорту з використанням велосипедної інфраструктури міста.

Виклад основного матеріалу. Внаслідок російського військового вторгнення та активних бойових дій на території Ірпінської міської територіальної громади було зруйновано 76 % об'єктів інфраструктури. Місто зазнало чи не найбільшої руйнації житлового сектору та цивільної інфраструктури серед населених пунктів Київщини: було зруйновано та пошкоджено 7204 об'єкти інфраструктури [5].

Відповідно до законів України «Про регулювання містобудівної діяльності», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про дорожній рух», «Про туризм», Державної Стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 рр., Правил дорожнього руху, затверджених Постановою Кабінету Міністрів України від 10.10.2001 р. №1306 (зі змінами), Правил благоустрою м. Ірпінь, затверджених рішенням сесії від 18.02.2016 р. № 575-8-VII (зі змінами) з метою підвищення якості життя та відновлення інженерно-транспортної інфраструктури Ірпінської міської територіальної громади, виконавчий комітет Ірпінської міської ради прийняв у 2023 р. рішення «Про розроблення проекту Концепції розвитку велосипедної інфраструктури Ірпінської міської територіальної громади» (далі – Концепція) [6]. Відповідальним виконавцем було призначено відділ архітектури та містобудування Ірпінської міської ради, визначено обговорення пропозицій з громадськістю щодо зазначеної Концепції. Робоча група була утворена рішенням виконавчого комітету Ірпінської міської ради як тимчасовий консультативно-дорадчий орган при виконавчому комітеті та була сформована з представників Ірпінської міської ради, її виконавчого комітету, депутатів, представників комунальних підприємств, представників громадськості, бізнесу, залучених експертів, інших заінтересованих сторін. Основним завданням робочої групи був розгляд пропозицій громадськості, узгодження спірних питань з урахуванням інтересів Ірпінської міської територіальної громади.

© Велієв Т.

Отже, сьогодні найбільш цінними стають проєкти післявоєнної відбудови, що в тому числі включають відбудову інфраструктури, а також розвиток туризму і створення максимально зручного транспортного сполучення з містом [1].

Першим етапом розроблення Концепції розвитку велосипедної інфраструктури у м. Ірпінь Київської області стало проведення комплексних польових досліджень, які відбулися у жовтні 2022 р. У ході їх виконання здійснено обстеження вулично-дорожньої мережі Ірпінської міської територіальної громади, проаналізовано особливості її планувальної структури, визначено стан і розміщення наявної велосипедної інфраструктури, зокрема велосипедних парковок, а також досліджено просторове розташування туристичних і рекреаційних об'єктів. Важливою складовою підготовчого етапу стали робочі консультації з представниками Ірпінської міської ради, які дали змогу врахувати актуальні потреби громади та визначити пріоритетні напрями подальшого планування.

Для забезпечення практичної спрямованості та обґрунтованості Концепції було використано партисипативний підхід, що передбачав активне залучення мешканців громади до процесу її формування. З цією метою проведено стратегічну сесію та соціологічне опитування користувачів велосипедного й легкого персонального транспорту. Стратегічна сесія відбулася 20 березня 2023 р. за участю 27 представників громади різного віку, статі та професійної діяльності. За результатами колективного обговорення та аналізу практичного досвіду учасників виконано SWOT-аналіз розвитку велосипедної інфраструктури, що дозволив визначити її сильні та слабкі сторони, а також окреслити потенційні можливості й загрози. Крім того, у процесі партисипативного картування було сформовано пропозиції щодо перспективної конфігурації велосипедної мережі, розвитку маршрутів, розміщення об'єктів супутньої інфраструктури та заходів із підвищення безпеки дорожнього руху.

Одночасно проводилося онлайн-опитування користувачів велосипедного та легкого персонального транспорту, у якому взяли участь 783 респонденти. Збір інформації здійснювався у два етапи: з 7 до 28 листопада 2022 р. та з 15 до 31 березня 2023 р. Отримані результати дали змогу сформувати модальний портрет користувача велосипедного й легкого персонального транспорту Ірпінської міської територіальної громади, який став однією з аналітичних основ Концепції [5].

Наступним етапом стали камеральні дослідження, що передбачали комплексний аналіз містобудівної документації, стратегічних документів розвитку громади, регіону та держави, а також систематизацію матеріалів щодо ролі велосипедного транспорту у забезпеченні мобільності населення в кризових ситуаціях, зокрема в умовах воєнного стану.

Окрему увагу приділено аналізу безпеки дорожнього руху. На підставі статистичних даних, наданих відповідними підрозділами Національної поліції України, про дорожньо-транспортні пригоди за участю велосипедистів і пішоходів упродовж 2019–2021 рр. було визначено місця їх найбільшої концентрації, а також виявлено часові й сезонні особливості виникнення аварійних ситуацій. Результати проведеного аналізу стали підґрунтям для розроблення комплексу заходів із підвищення безпеки дорожнього руху, серед яких облаштування світлофорних об'єктів, будівництво кільцевих транспортних розв'язок, впровадження засобів заспокоєння руху, а також створення безпечних переїздів через залізничні колії [5].

У межах дослідження здійснено комплексну оцінку існуючої велосипедної паркувальної інфраструктури Ірпінської міської територіальної громади. За результатами аналізу встановлено, що основним типом велопаркувального обладнання є стійка стандарту «Шеффілд-стенд», яка відповідає сучасним вимогам щодо безпечного та зручного паркування велосипедів. Водночас обґрунтовано доцільність подальшого розвитку інфраструктури тривалого зберігання велосипедів шляхом облаштування велопаркінгів, велосховищ і велогаражів, що сприятиме зростанню популярності велосипедного транспорту серед населення.

Окрему увагу приділено розвитку супутньої велосипедної інфраструктури. Зазначено, що підвищенню комфорту та якості користування велосипедним транспортом сприятиме створення

мережі велосипедних станцій технічного обслуговування, встановлення питних фонтанчиків, а також запровадження автоматизованих лічильників велосипедного трафіку, які забезпечуватимуть моніторинг інтенсивності руху та формуватимуть інформаційну основу для подальшого транспортного планування.

Важливим напрямом розвитку велосипедної мережі визначено будівництво спеціалізованих велосипедних мостів, насамперед на міжміських маршрутах, які проходять поза межами існуючої автомобільної дорожньої мережі. У Концепції визначено перспективні місця їх розташування з урахуванням особливостей планувальної структури громади, конфігурації вулично-дорожньої мережі та перспектив розвитку велосипедних маршрутів [7].

Пріоритетність розвитку велосипедної інфраструктури підтверджується й положеннями Стратегії розвитку Ірпінської міської територіальної громади на 2022–2032 рр. (далі – Стратегія), у якій розвиток велосипедної мобільності визначено одним із напрямів реалізації транспортної політики громади. Для досягнення поставлених стратегічних цілей передбачено комплекс заходів, зокрема будівництво велосипедних доріжок, у тому числі в сільських населених пунктах, формування велосипедних маршрутів, створення системи велопрокату та місць для паркування велосипедів, проведення тематичних велозаходів, популяризацію велосипедного туризму, а також реалізацію освітніх програм, спрямованих на підвищення рівня безпеки користування велосипедним транспортом [8]. Стратегія також базується на принципах «зеленої» економіки, орієнтації на людину, створенні безбар'єрного середовища та залученні інвестицій.

Ірпінська міська територіальна громада розташована в межах Бучанського району Київської області, адміністративним центром якої є місто Ірпінь. До складу громади входять одне місто та чотири сільські населені пункти, об'єднані у два старостинські округи. Територія громади межує з Київською міською громадою, а також із низкою міських, селищних і сільських територіальних громад Київської області. Загальна площа громади становить 117,2 км², із яких майже третину займає місто Ірпінь. Чисельність населення перевищує 77 тис. осіб, більшість яких проживає саме в адміністративному центрі громади [5].

Аналіз транспортної інфраструктури засвідчив, що велосипедна мережа громади наразі перебуває на стадії формування. Існуючі велосипедні та велопішохідні доріжки мають фрагментарний характер і переважно розташовані в паркових та рекреаційних зонах. Попри проведену останніми роками реконструкцію окремих міських вулиць, у більшості випадків питання інтеграції велосипедної інфраструктури до проєктів їх модернізації залишалося поза увагою. Це обумовлює необхідність комплексного розвитку велосипедної мережі, її інтеграції із загальною транспортною системою громади та впровадження сучасних принципів планування міської мобільності [7, с. 14].



Рис. 1. Загальний обсяг велосипедної мережі в м. Ірпінь [7, с. 22].

Проведений аналіз засвідчив, що розвиток велопаркувальної інфраструктури в Ірпінській міській територіальній громаді має нерівномірний характер. Переважна більшість велосипедних парковок облаштована за ініціативою суб'єктів приватного підприємництва біля закладів торгівлі, громадського харчування та сфери обслуговування населення. Найнижчий рівень забезпеченості велосипедними парковками спостерігається у східній частині міста Ірпінь, тоді як у західній частині міста, а також у селах Забуччя, Козинці та Діброва відповідна інфраструктура практично відсутня. Така ситуація потребує комплексного планування розвитку мережі велопаркування з урахуванням принципів просторової доступності та рівномірного забезпечення потреб населення.

© Велієв Т.

Дослідження особливостей пересування велосипедистів засвідчило, що близько половини респондентів надають перевагу використанню велосипедної інфраструктури, а за її відсутності – проїзній частині автомобільних доріг. Майже п'ята частина опитаних обирає спосіб пересування залежно від інтенсивності автомобільного руху, використовуючи як проїзну частину, так і тротуари. Водночас лише незначна частка респондентів постійно пересувається тротуарами, тоді як більшість використовує їх виключно за відсутності безпечної велосипедної інфраструктури. Це свідчить, що саме недостатній розвиток велосипедної мережі та низький рівень безпеки дорожнього руху залишаються основними чинниками, які стримують ширше використання велосипедів і засобів легкої персональної мобільності. Таку позицію підтримали близько трьох чвертей опитаних, а майже дві третини респондентів додатково відзначили незадовільний стан безпеки дорожнього руху.

Разом із тим результати опитування демонструють високий потенціал розвитку велосипедної мобільності. За умови створення зручної та безпечної мережі велосипедних маршрутів понад 80 % респондентів готові регулярно користуватися велосипедом у теплий період року, а більше половини – і в холодний сезон. Це свідчить про сформований суспільний запит на розвиток відповідної інфраструктури.

Проведений під час стратегічної сесії SWOT-аналіз засвідчив, що до основних конкурентних переваг Ірпінської міської територіальної громади належать активна громадянська позиція мешканців, високий суспільний запит на післявоєнну модернізацію транспортної системи, вигідне географічне розташування між Києвом і Бучею, а також наявність окремих елементів велосипедної інфраструктури, які можуть стати основою для формування цілісної мережі. Водночас серед слабких сторін визначено недостатню інтегрованість існуючих велосипедних маршрутів, обмежену транспортну доступність окремих населених пунктів громади, недостатню кількість та місткість велопарковок, відсутність єдиних стандартів їх облаштування, а також проблеми із безпекою дорожнього руху й випадками крадіжок велосипедів.

До основних можливостей розвитку велосипедної інфраструктури віднесено популяризацію здорового способу життя, покращення екологічного стану громади, зменшення транспортного навантаження на вулично-дорожню мережу, а також залучення міжнародної фінансової та інституційної підтримки в межах програм післявоєнного відновлення. Перспективним напрямом визначено інтеграцію велосипедної інфраструктури до проєктів реконструкції вулиць та удосконалення організації дорожнього руху. Серед ключових загроз учасники стратегічної сесії виокремили ризики продовження воєнних дій, обмеженість фінансових ресурсів місцевого бюджету та необхідність спрямування бюджетних коштів на інші першочергові потреби громади. Водночас результати SWOT-аналізу свідчать, що потенційні можливості розвитку велосипедної мобільності істотно переважають наявні загрози, що створює сприятливі передумови для реалізації довгострокової політики розвитку велосипедної інфраструктури [7, с. 16].

Концепція розвитку велосипедної інфраструктури Ірпінської міської територіальної громади спрямована на формування цілісної системи сталої міської мобільності шляхом забезпечення безпечних, доступних і функціонально ефективних умов пересування велосипедним транспортом. Її реалізація передбачає інтеграцію велосипедної інфраструктури в загальну транспортну систему громади через модернізацію наявної мережі та впровадження нових інфраструктурних рішень, що сприятиме зростанню частки використання велосипеда для трудових, побутових, рекреаційних і туристичних поїздок та підвищенню якості життя населення [7, с. 75].

Встановлено високий рівень узгодженості Концепції з чинними стратегічними документами державного, регіонального та місцевого рівнів, що забезпечує інституційну цілісність транспортної політики та мінімізує ризики фрагментарності управлінських рішень. Концепція формує передумови для розвитку безперервної велосипедної мережі з функціональною диференціацією маршрутів та інтеграцією навігаційних елементів у міський простір.

Вважаємо, що розвиток велосипедної інфраструктури є чинником підвищення безпеки дорожнього руху, зменшення транспортного навантаження та покращення екологічного стану

території. Паралельно він сприяє формуванню культури активної мобільності, розширенню практик рекреаційного та туристичного використання велосипеда, а також зниженню ризиків захворюваності населення завдяки зростанню рівня фізичної активності.

Зауважимо, що реалізація Концепції матиме позитивний соціально-економічний ефект, який проявляється у розвитку малого та середнього бізнесу, розширенні доступності міської інфраструктури, формуванні ринку супутніх послуг (логістика, сервіс, прокат), а також у підвищенні туристичної привабливості та конкурентоспроможності Ірпінської міської територіальної громади.

Вагоме значення для популяризації велосипедного руху має й спортивно-туристичний потенціал Ірпеня. Саме в громаді було започатковано один із найбільших українських велосипедних марафонів Trans Ukraine, маршрут якого охоплює значну територію країни та об'єднує численних учасників. Подібні ініціативи не лише сприяють розвитку велосипедного спорту, а й формують позитивний імідж громади, посилюють міжрегіональні та міжнародні зв'язки й інтегрують українські громади до європейського простору активної мобільності. На сучасному етапі дедалі більше жителів Ірпеня використовують велосипед не лише для відпочинку чи занять спортом, а й як повсякденний транспорт для здійснення коротких міських поїздок. Це свідчить про наявність значного потенціалу для подальшого розвитку велосипедної мобільності та створення транспортної системи, що відповідатиме сучасним європейським стандартам.

Таким чином, сучасні умови функціонування територіальних громад обумовлюють необхідність перегляду підходів до розвитку велосипедної інфраструктури як об'єкта державної транспортної політики. Її розбудову доцільно розглядати не лише як інструмент забезпечення сталої міської мобільності, а і як складову механізму підвищення транспортної безпеки, кризової стійкості та інституційної спроможності територіальних громад. Такий підхід відповідає сучасним принципам публічного управління, орієнтованим на формування безпечного, інклюзивного та людиноцентричного міського середовища.

Висновки. Отриманий під час війни досвід дає підстави стверджувати, що розвиток велосипедної мережі не повинен відкладатися до завершення війни. Навпаки, створення безпечних велосипедних маршрутів уже сьогодні є важливим чинником забезпечення мобільності населення, підвищення транспортної доступності та зменшення залежності від традиційних видів транспорту. Крім того, під час планування велосипедної інфраструктури доцільно враховувати її потенційне використання як складової евакуаційної мережі, здатної забезпечити безпечне переміщення населення в умовах надзвичайних ситуацій.

Повномасштабна війна стала каталізатором переосмислення підходів до організації транспортної системи українських міст. Вона виявила вразливість традиційних моделей транспортного планування, орієнтованих переважно на автомобільний транспорт, та актуалізувала необхідність розвитку альтернативних видів мобільності. Зростання популярності велосипедів і засобів індивідуальної легкої мобільності створює передумови для формування нової транспортної культури, у якій активні способи пересування розглядаються як невід'ємний елемент сталої міської політики не лише у воєнний, а й у післявоєнний період. Водночас післявоєнне відновлення громади створює унікальні можливості для відмови від застарілих підходів до містобудування та впровадження сучасних принципів планування міського простору, орієнтованих на людину, безпеку та сталий розвиток.

Вважаємо, що важливим кроком у цьому напрямі стало розроблення Концепції розвитку велосипедної інфраструктури Ірпінської міської територіальної громади, яка визначає стратегічні засади розвитку велосипедної мережі на довгострокову перспективу. Концепцію підготовлено в межах програми післявоєнного відновлення громади та сформовано з урахуванням результатів польових досліджень, аналізу транспортної ситуації, громадських консультацій, соціологічних опитувань, стратегічного планування, чинного законодавства, міжнародних стандартів і кращих практик українських та європейських міст. Такий підхід забезпечує комплексне бачення розвитку велосипедної інфраструктури як невід'ємної складової сучасної транспортної політики, спрямованої на підвищення якості життя населення, екологічної безпеки та стійкості міської мобільності.

© Велієв Т.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Нагорний Т.В., Клименко С.В. Методологія розробки Концепції розвитку велосипедної інфраструктури територіальної громади. Соціально-економічні особливості та проблеми сучасного розвитку Чернігівської області: *матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. Ніжин: НДУ імені Миколи Гоголя*, 2023. С. 21–25.
2. Васильєва Н.В., Приліпко С.М. Доступність інфраструктури громадського транспорту для маломобільних груп населення: аналіз зарубіжного досвіду. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2020. №11. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.11.6.
3. Приймак В. Розвиток громадського транспорту України в контексті Національної транспортної стратегії. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-25.
4. Vasylieva N., Prylipko S., Shatirishvili D., Vasylieva O. Public Administration of Municipal Transport in the Capital of Ukraine Based on Client-Oriented Paradigm. *Public Policy and Administration.* 2020. Vol. 19. No. 4. P. 129–141. DOI: https://doi.org/10.13165/VPA-20-19-4-09.
5. Оперативні матеріали Ірпінської міської ради.
6. Про розроблення проекту Концепції розвитку велосипедної інфраструктури Ірпінської міської територіальної громади: рішення виконавчого комітету Ірпінської міської ради від 20.06.2023 р. № 66/3. *Оперативні матеріали Ірпінської міської ради.*
7. Концепція розвитку велосипедної інфраструктури Ірпінської міської територіальної громади: схвалена Ірпінською міською радою 27 липня 2023 року (рішення №2667-31-VIII). Ірпінь, 2023. 86 с. URL: https://imr.gov.ua/velosypedna-infrastruktura-imtg/ (дата звернення: 10.06.2026).
8. Стратегії розвитку Ірпінської міської територіальної громади на 2022-2032 роки : схвалена Ірпінською міською радою 23.12.2021 року (рішення № 1995-17-VIII). Ірпінь, 2021. URL: https://imr.gov.ua/strategy-2022-2032/ (дата звернення: 10.06.2026).

REFERENCES

1. Nahornyy, T.V., & Klymenko, S.V. (2023). Metodolohiya rozrobky Kontseptsiyi rozvytku velosypednoyi infrastruktury terytorialnoyi hromady [Methodology for Developing a Concept for Cycling Infrastructure Development in a Territorial Community]. Proceedings from SEOTPSR'23: *Vseukrayinska naukovo-praktychna konferentsiya «Sotsialno-ekonomichni osoblyvosti ta problemy suchasnoho rozvytku Chernihivskoyi oblasti» – All Ukrainian Scientific and Practical Conference «Socio-Economic Characteristics and Challenges of the Modern Development of the Chernihiv Region»*. Nizhyn: NDU imeni Mykoly Hoholya, (pp. 21-25) [in Ukrainian].
2. Vasyl'yeva, N.V., & Prylipko, S.M. (2020). Dostupnist' infrastruktury hromads'koho transportu dlya malomobil'nykh hrup naselennya: analiz zarubizhnoho dosvidu [Accessibility of public transport infrastructure for people with reduced mobility: an analysis of foreign experience]. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok – Public Administration: Improvement and Development, 11*. Retrieved from https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.11.6. [in Ukrainian].
3. Pryymak, V. (2024). Rozvytok hromads'koho transportu Ukrayiny v konteksti Natsional'noyi transportnoyi stratehiyi [Development of Public Transport in Ukraine in the Context of the National Transport Strategy]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and Society, 68.* Retrieved from https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-25. [in Ukrainian].
4. Vasylieva, N., Prylipko, S., Shatirishvili, D., & Vasylieva, O. (2020). Public Administration of Municipal Transport in the Capital of Ukraine Based on Client-Oriented Paradigm. *Public Policy and Administration, 19,* 4, 129–141. https://doi.org/10.13165/VPA-20-19-4-09. [in Ukrainian].
5. *Operatyvni materialy Irpins'koyi mis'koyi rady [Operational materials of the Irpin City Council]* [in Ukrainian].
6. Pro rozroblennya proektu Kontseptsiyi rozvytku velosypednoyi infrastruktury Irpins'koyi mis'koyi terytorial'noyi hromady [On the development of the draft Concept for the development of bicycle infrastructure in the Irpin urban territorial community]: rishennya vykonavchoho komitetu Irpins'koyi mis'koyi rady vid 20.06.2023 r. №66/3. Operatyvni materialy Irpins'koyi mis'koyi rady [in Ukrainian].
7. Kontseptsiya rozvytku velosypednoyi infrastruktury Irpins'koyi mis'koyi terytorial'noyi hromady [Concept for the Development of Cycling Infrastructure in the Irpin Urban Territorial Community]: skhvalena Irpins'koyu mis'koyu radoyu 27 lypnya 2023 roku (rishennya №2667-31-VIII). Irpin'. *imr.gov.ua*. Retrieved from https://imr.gov.ua/velosypedna-infrastruktura-imtg/ [in Ukrainian].
8. Stratehiyi rozvytku Irpins'koyi mis'koyi terytorial'noyi hromady na 2022-2032 roky [Development Strategy of the Irpin Urban Territorial Community for 2022-2032]: skhvalena Irpins'koyu mis'koyu radoyu 23.12.2021 roku (rishennya № 1995-17-VIII). Irpin'. *imr.gov.ua.* Retrieved from https://imr.gov.ua/strategy-2022-2032/ [in Ukrainian].

Історія статті / Article history:
Подано до редакції / Submitted to the editorial office (03.08.2026);
Прийнято до друку / Accepted for publication (26.09.2026);
Опубліковано / Published (10.10.2026)

УДК 349.3:355.1(477)
DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-17-30-37

Гентош Володимир, *аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького*

Gentosh Volodymyr, *postgraduate student of the Department of Public Management and Administration at Stepan Gzhytsky Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology*

ORCID ID: https//orcid.org/0009-0007-7778-1895

МЕХАНІЗМИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ АДАПТАЦІЄЮ ТА ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯМ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ

MECHANISMS FOR IMPLEMENTING EUROPEAN EXPERIENCE IN PUBLIC ADMINISTRATION OF PROFESSIONAL ADAPTATION AND EMPLOYMENT OF WAR VETERANS

Анотація. У статті здійснено теоретико-методологічний аналіз та обґрунтовано організаційно-управлінські інструменти адаптації успішних європейських практик професійного відновлення та зайнятості комбатантів у вітчизняне законодавство. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю подолання управлінської обмеженості чинних механізмів ветеранської політики в Україні в умовах правового режиму воєнного стану та повоєнного відновлення. Модернізація системи працевлаштування учасників бойових дій є базовим чинником збереження людського капіталу та стабілізації ринку праці.

З позицій публічного управління доведено необхідність переходу від пасивного регулювання безробіття до активного стимулювання самозайнятості та підвищення конкурентоспроможності ветеранів. Особливу увагу в межах дослідження приділено вивченню специфіки фінансування та адміністрування програм зміни кваліфікації демобілізованих осіб у країнах Європейського Союзу. Розглянуто дієві фіскальні та грантові інструменти політики згуртованості, які спрямовані на формування стійких партнерських мереж між органами влади, бізнес-структурами та інститутами громадянського суспільства.

Визначено роль та ефективність європейських інституційних моделей надання субсидій роботодавцям, які створюють спеціалізовані робочі місця для ветеранів війни та забезпечують їхній тривалий менторський супровід. На основі компаративного аналізу виявлено правові та інституційні диз'юнкції у вітчизняній системі виконавчої влади, які стримують ефективне перенесення передових управлінських технологій у практику українського державотворення.

Практична значущість отриманих результатів полягає у розробці концептуальних засад та Дорожньої карти модернізації діяльності державних центрів зайнятості відповідно до європейських стандартів доброго врядування.

Запропоновано конкретні механізми трансформації цих структур із суто бюрократичних органів у гнучкі сервісні інститути індивідуального кар'єрного супроводу ветеранів. Обґрунтовано необхідність нормативного закріплення трирівневої системи збалансованих індикаторів для моніторингу соціальної та некомерційної ефективності програм професійної реінтеграції на рівні територіальних громад. Сформульовані висновки та рекомендації можуть бути безпосередньо використані органами публічної влади під час реформування законодавства у сфері соціального захисту та адаптації захисників 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)

Ключові слова: державна політика, публічне управління, адаптація, ветеранська політика, професійна адаптація, працевлаштування ветеранів, європейський досвід, імплементація механізмів, професійна перепідготовка.

Abstract. The article provides a theoretical and methodological analysis and substantiates the organizational and managerial tools for adapting successful European practices of professional rehabilitation and employment of combatants into domestic legislation. The relevance of the study is due to the need to overcome the managerial limitations of the current mechanisms of veteran policy in Ukraine under the legal regime of martial law and post-war reconstruction. The author emphasizes that the modernization of the state system of employment of combatants is a basic factor in preserving national human capital and stabilizing the labor market.

From the perspective of public administration, the need to transition from passive regulation of unemployment to active stimulation of self-employment and increasing the competitiveness of veterans is proven. Special attention within the framework of the study is paid to studying the specifics of financing and administration of programs for changing the qualifications of demobilized persons in the countries of the European Union. Effective fiscal and grant instruments of cohesion policy are considered, which are aimed at forming sustainable partnership networks between government bodies, business structures and civil society institutions.

The role and effectiveness of European institutional models of providing subsidies to employers who create specialized jobs for war veterans and provide their long-term mentoring support are determined. Based on a comparative analysis, legal and institutional disjunctions in the domestic executive system were identified, which hinder the effective transfer of advanced management technologies into the practice of Ukrainian state-building. The practical significance of the results obtained lies in the development of conceptual foundations and modernization of the activities of state employment centers in accordance with European standards of good governance.

Specific mechanisms for transforming these structures from purely bureaucratic bodies into flexible service institutions for individual career support of veterans are proposed. The need for regulatory consolidation of a three-level system of balanced indicators for monitoring the social and non-commercial effectiveness of professional reintegration programs at the level of territorial communities is substantiated. The formulated conclusions and recommendations can be directly used by public authorities during the reform of legislation in the field of social protection and adaptation of defenders of Ukraine.

Keywords: state policy, public administration, adaptation, veteran policy, professional adaptation, employment of veterans, European experience, implementation of mechanisms, professional retraining.

Постановка проблеми. Ефективне функціонування системи публічного управління в умовах тривалого воєнного стану вимагає від органів державної влади формування дієвих інструментів реінтеграції військовослужбовців після їхнього повернення до мирного життя. Центральне місце у цьому процесі посідає проблема професійної адаптації та працевлаштування ветеранів, оскільки саме відновлення трудового статусу виступає головним маркером успішності соціального відновлення особистості. На сучасному етапі вітчизняний ринок праці зазнає глибоких структурних деформацій, які супроводжуються ризиком маргіналізації значної частини демобілізованих комбатантів через невідповідність їхніх навичок новим економічним реаліям.

Наявна державна система регулювання зайнятості демонструє очевидну невідповідність масштабам теперішніх викликів, оскільки її інституційні алгоритми зорієнтовані переважно на пасивну виплату матеріальної допомоги по безробіттю, а не на реальний розвиток людського потенціалу захисників. Відсутність цілісної та гнучкої моделі професійної перепідготовки, яка враховувала б набуті під час військової служби лідерські та управлінські компетентності, призводить до втрат працездатного капіталу держави. Традиційні підходи, засновані на жорсткому адміністративному розподілі обов'язків між окремими відомствами, призводять до розпорошення бюджетних ресурсів та утворення інституційних диз'юнкцій.

Подолання цього методичного розриву вимагає системного залучення передового європейського досвіду, де професійна адаптація розглядається як стратегічна інвестиція у сталий регіональний розвиток. Імплементація європейських моделей фінансового стимулювання роботодавців та цифровізація послуг дозволять докорінно трансформувати вітчизняну архітектуру публічного управління у цій сфері. У зв'язку з цим виникає гостра наукова потреба в обґрунтуванні механізмів адаптації європейських практик до сучасних українських реалій, що забезпечить формування прагматичної Дорожньої карти модернізації державних інститутів зайнятості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням публічного управління системою зайнятості в Україні присвячено праці таких вітчизняних учених як Георгій Атаманчук, Богдан Гаврилишин, Євген Гордієнко, Валентина Гошовська, Дмитро Карамишев, Олександр Кондратенко. Проте публічне управління зайнятістю ветеранів в умовах війни є новою темою для науки і потребує подальшої розробки. У цьому контексті Ірина Сингаївська та Вікторія Бузова дослідили бар'єри на шляху професійної реінтеграції учасників бойових дій, наголосивши на важливості технологій емоційної стійкості та інструментів наставництва у цивільних колективах.

Інноваційний та євроінтеграційний вектор розвитку публічного управління через впровадження електронного урядування та активних програм перекваліфікації обґрунтували Зіновій Гонтар та Андрій Каспрук [1]. Питання залучення ветеранів до державної служби розробив Володимир Серветник [2], а Ілля Мамаєв [3] розширив порівняльно-правовий контекст проблеми через огляд успішних практик Сполучених Штатів Америки та Великої Британії. Попри високу цінність цих напрацювань, конкретний механізм адаптації європейських фіскальних та інституційних інструментів у вітчизняне законодавство все ще потребує додаткового розгляду.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів публічного управління професійною адаптацією та працевлаштуванням ветеранів війни в Україні на основі імплементації передового досвіду країн-членів Європейського Союзу. Для досягнення поставленої мети передбачено дослідження інституційної структури та інструментів фінансування програм зміни кваліфікації демобілізованих осіб у європейській практиці, виявлення правових й організаційних розривів у діяльності вітчизняних органів виконавчої влади, а також формування концептуальної модернізації державних інститутів зайнятості відповідно до принципів європейської політики згуртованості та стандартів врядування.

Виклад основного матеріалу. Успішна трансформація вітчизняної системи ветеранської політики в умовах тривалого воєнного стану вимагає від публічних інституцій та державної влади негайного відходу від застарілих бюрократичних шаблонів та розробки гнучких інструментів відновлення людського капіталу. Базовим правовим підґрунтям для реалізації цих процесів виступає Закон України про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту, який визначає ключові засади державної підтримки звільнених у запас військовослужбовців.

Водночас стратегічні пріоритети професійної адаптації та працевлаштування закріплені у відповідних постановах Кабінету Міністрів України, які регулюють заходи із психологічної реабілітації та професійного навчання учасників бойових дій. Центральним орієнтиром для подальшої модернізації цього сектору виступає досвід країн членів Європейського Союзу, де повернення захисників до цивільного життя розглядається як невід'ємна складова забезпечення національної стійкості та економічної згуртованості.

Головним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію державної політики у цій сфері, є Міністерство у справах ветеранів України. Дана державна інституція безпосередньо відповідає за координацію програм соціальної підтримки, розробку єдиних стандартів інтеграції та взаємодію з іншими профільними відомствами у сфері зайнятості. Дослідження європейських управлінських моделей дозволяє профільному міністерству виявити найбільш ефективні організаційні, фінансові та інституційні важелі для вітчизняних реформ. Такий підхід здатний забезпечити безболісний перехід захисників від військової служби до продуктивної зайнятості у цивільному секторі національної економіки.

© Гентош В.

Провідні європейські держави базують свою діяльність у цій сфері на засадах глибокої деконцентрації управлінських функцій, коли розробка та виконання програм професійної реінтеграції делегуються на рівень територіальних громад. Центральний апарат виконавчої влади у такій моделі виконує виключно регуляторну та стратегічну роль, тоді як муніципалітети самостійно формують локальні замовлення на перепідготовку кадрів. Це дозволяє органам місцевого самоврядування враховувати реальні потреби локальних ринків праці, залучаючи до співпраці регіональний бізнес, заклади вищої освіти та ветеранські громадські організації.

Фінансовий інструментарій європейської ветеранської політики демонструє високу прагматичність завдяки залученню ресурсів Європейського соціального фонду та інших інституцій згуртованості спільноти. Органи публічної влади активно застосовують механізм надання персональних освітніх ваучерів, які дозволяють ветерану самостійно обирати напрям підготовки та навчальний заклад. Такий підхід стимулює ринкову конкуренцію серед надавачів освітніх послуг, змушуючи їх постійно підвищувати якість навчання та адаптувати навчальні плани до реальних вимог сучасних підприємств, повністю нівелюючи формалізм у процесі здобуття нової кваліфікації.

Аналіз європейського досвіду показує, що інновації у сфері публічного управління зайнятістю базуються на створенні спеціальних програм професійної підготовки, які забезпечують довгострокове стратегічне управління людським потенціалом. Публічна влада застосовує комплексні фіскальні преференції, що включають тривале звільнення підприємств від сплати єдиного соціального внеску або надання прямих державних субсидій на покриття витрат із виплати заробітної плати ветеранам війни. Більше того, держава бере на себе фінансове забезпечення модернізації та технічного облаштування робочих місць під специфічні потреби ветеранів, які зазнали поранень чи мають обмежені фізичні можливості, що гарантує їм рівний доступ до праці.

Організація партнерських відносин із приватним сектором та всебічна підтримка малого бізнесу звільнених у запас військовослужбовців дозволяють нівелювати ризики їхньої недостатньої готовності до цивільного життя. В умовах воєнної загрози успішними стають саме ті країни, де виклики перетворюються на каталізатор зміцнення державних інститутів та консолідації суспільства навколо спільних інтересів. Спрямування публічної політики на таку всебічну підтримку забезпечує належну кореляцію національних інтересів і загальних базових цінностей держави та суспільства.

Важливим управлінським нововведенням у практиці держав європейської спільноти є розбудова інституту індивідуального кейс-менеджменту в межах публічних служб зайнятості. За кожним комбатантом закріплюється персональний кар'єрний радник, який здійснює первинний аудит не лише цивільних навичок ветерана, а й його специфічних лідерських та управлінських компетентностей, здобутих під час перебування у зоні бойових дій. На основі цього аналізу формується довгострокова індивідуальна траєкторія розвитку, яка поєднує заходи психологічної адаптації з професійним навчанням та менторським супроводом безпосередньо на робочому місці.

Сучасний стан вітчизняної системи публічного управління професійною адаптацією звільнених у запас військовослужбовців характеризується значною диспропорцією між наявними інституційними можливостями та реальними потребами суспільства в умовах затяжного збройного конфлікту. Раптове та масштабне збільшення кількості демобілізованих осіб виявило глибоку інституційну неготовність органів виконавчої влади до забезпечення швидкої та якісної реінтеграції захисників у цивільний сектор економіки України.

Головним правовим та організаційним бар'єром у цьому контексті є розпорошеність управлінських функцій та відсутність єдиного координаційного центру, що призводить до виникнення стійких міжвідомчих диз'юнкцій. Заходи з медичної реабілітації, психологічної підтримки та професійного навчання розірвані між Міністерством оборони, Міністерством охорони здоров'я, Міністерством соціальної політики та Міністерством у справах ветеранів. Через відсутність інтегрованих інформаційних систем та єдиного електронного реєстру ветеранів кожне відомство керується власними показниками звітності, що унеможливлює створення безперервного та послідовного треку відновлення і працевлаштування військового від моменту його звільнення з військової служби.

Окремої уваги заслуговує глибока деформація вітчизняного ринку праці, який функціонує в умовах гострого кадрового дефіциту і водночас демонструє низьку спроможність до інтеграції учасників бойових дій [3]. Чинна державна служба зайнятості працює за шаблонними схемами та пропонує ветеранам війни переважно низькокваліфіковані вакансії, які зовсім не відповідають їхньому рівню амбіцій. Оскільки органи публічної влади практично не проводять системного аудиту здобутих на службі управлінських та лідерських навичок, це призводить до деквалiфікації та маргіналізації найціннішого людського капіталу.

Фінансово-економічні механізми підтримки ветеранської зайнятості в Україні демонструють очевидну слабкість порівняно з європейськими аналогами. Наявні програми грантової допомоги та мікрокредування для відкриття власної справи охоплюють лише незначну частку демобілізованих осіб через надмірну бюрократизацію процедур подання заявок та вимоги до заставного майна. При цьому вітчизняний бізнес не має реальних податкових чи фіскальних стимулів для офіційного працевлаштування ветеранів війни, оскільки чинне законодавство не передбачає дієвих компенсацій єдиного соціального внеску на модернізацію робочих місць під потреби осіб із набутою інвалідністю.

Щоб зміни в системі професійної реінтеграції учасників бойових дій стали вимірюваними, необхідна прозора система моніторингу з публічною звітністю на основі показників залученості, термінів призначення та індексу задоволеності адаптацією колишніх військових. Проте управлінська обмеженість у цій сфері гостро проявляється на рівні територіальних громад, які внаслідок воєнного стану позбавлені ресурсів для створення муніципальних програм підтримки зайнятості. Місцеві органи публічної влади переважно виступають лише пасивними виконавцями вказівок зверху, не маючи реальних інструментів для налагодження тристороннього діалогу з локальними роботодавцями та ветеранськими хабами [2]. Це призводить до значної територіальної нерівності у доступі до якісних послуг, коли мешканці деокупованих чи сільських територій мають значно менше можливостей, ніж жителі великих промислових центрів.

Усунення цих диспропорцій вимагає керованого зниження ризиків та дотримання принципу рівного доступу до публічної служби через застосування переваги за рівності балів або формування резервних списків замість жорстких квот. Подібні інструменти потребують незалежної зовнішньої оцінки, щоквартального узагальнення кадрової статистики та щорічного публічного звіту для своєчасної корекції державної політики.

Одночасно із фіксацією вимірюваних показників ефективності слід передбачити обов'язкову психосоціальну підтримку працівників і навчання керівників підрозділів роботі з командами, у яких є співробітники з бойовим досвідом. Такий підхід дозволить мінімізувати культурні бар'єри у цивільних колективах, попередити професійне вигорання та забезпечити належну підзвітність органів влади при масштабуванні успішних регіональних пілотних проєктів. Успішна імплементація європейського досвіду в систему управління України потребує критичного переосмислення та адаптації конкретних інституційних моделей, які продемонстрували високу ефективність у державах європейської спільноти [4].

Особливий інтерес для вітчизняних реформ становить досвід Республіки Польща, де після масштабних трансформацій було створено гнучку систему муніципальних грантів для підтримки підприємницьких ініціатив колишніх військовослужбовців. Польська модель публічного управління базується на делегуванні фінансових повноважень місцевим інституціям праці, які спільно з регіональними бізнес-асоціаціями забезпечують адресне фінансування стартапів ветеранів війни. Для України перенесення такого механізму дозволить подолати надмірну централізацію державних програм та забезпечить пряму залежність між виділенням бюджетних коштів і реальними потребами конкретної територіальної громади.

Досвід Франції демонструє глибоку історичну еволюцію ветеранської політики через призму Кодексу військових пенсій по інвалідності та потерпілих від війни, який на сучасному етапі зосереджений на диференційованих соціальних виплатах та медичній допомозі з боку Міністерства Збройних Сил та Національного офісу у справах учасників бойових дій. Потребує детального

© Гентош В.

вивчення та нормативного впровадження і французький досвід адміністрування професійної зайнятості за допомогою створення інтегрованих сервісних платформ.

У цій країні діяльність спеціалізованого державного агентства з працевлаштування поєднує медико-соціальний супровід, психологічне розвантаження та кар'єрне проєктування для учасників бойових дій. Французькі управлінські алгоритми передбачають автоматичну конвертацію військових спеціальностей у цивільні освітні дипломи через спрощену процедуру верифікації набутих компетентностей [1]. Впровадження аналогічного механізму в Україні дозволить усунути правовий вакуум, через який офіцери з величезним управлінським досвідом змушені проходити повне навчання на цивільних спеціальностях нижчого рівня, втрачаючи час та девальвуючи свій професійний потенціал.

Загальноєвропейський контекст підтримки ветеранів війни базується на відсутності єдиного наднаціонального законодавства через специфіку політичної структури Європейського Союзу, що змушує кожну державу формувати власну унікальну систему соціальних пільг на підґрунті Європейської соціальної хартії та Хартії основних прав. Важливу координаційну роль у цьому процесі відіграє Європейська конфедерація ветеранів, яка консолідує зусилля десятків тисяч учасників бойових дій задля покращення їхніх умов життя та протидії дезінформації. Окремим стратегічним вектором імплементації цих міжнародних орієнтирів в Україні є запозичення фіскальних інструментів стимулювання бізнесу з практики Королівства Нідерланди, де приватний сектор отримує вагомі податкові преференції за довгострокове працевлаштування ветеранів війни.

Нідерландська система публічного врядування використовує гнучкі податкові знижки та державне страхування ризиків для тих підприємств, які понад два роки утримують на робочих місцях звільнених у запас військовослужбовців. Адаптація цього інструментарію до умов сучасного українського законодавства дозволить перетворити вітчизняний бізнес із пасивного спостерігача на активного партнера держави у сфері професійної реінтеграції, що створить стійкі фінансово-економічні стимули для створення нових високотехнологічних робочих місць та нівелює дискримінаційні ризики на ринку праці [5].

Концептуальним ядром модернізації вітчизняної системи ветеранської політики має стати комплексна Дорожня карта трансформації державних центрів зайнятості у гнучкі сервісні інститути індивідуального супроводу. Цей процес передбачає повний перехід від застарілих бюрократичних процедур обліку безробітних до впровадження філософії сервісного партнерства та рекреаційного менторства. Основний управлінський акцент зміщується на створення умов для максимального розкриття людського капіталу кожного учасника бойових дій з урахуванням його унікального життєвого та військового досвіду.

Першочерговим практичним кроком у межах реалізації Дорожньої карти є нормативне закріплення та інституціоналізація посади ветеранського кар'єрного радника у кожному муніципальному центрі зайнятості України. Такий фахівець повинен володіти базовими навичками кризової психології та публічного адміністрування, щоб здійснювати професійний аудит компетентностей звільнених військовослужбовців [6]. Кар'єрний радник розробляє індивідуальну траєкторію реінтеграції, яка координує заходи професійного навчання з програмами психологічного відновлення на рівні територіальної громади.

Крім того Дорожня карта передбачає запуск інтегрованої цифрової екосистеми ветеранської зайнятості, яка об'єднає інформаційні бази даних Міністерства у справах ветеранів та Державної служби зайнятості. Це дозволить повністю автоматизувати процеси підбору вакансій та спростить процедуру отримання освітніх ваучерів для ветеранів війни без додаткового відвідування державних установ. Цифровізація публічних послуг ліквідує корупційні ризики, значно прискорить обмін інформацією між органами виконавчої влади та забезпечить прозорий моніторинг ефективності працевлаштування сьогодні.

Завершальним етапом побудови модернізованої системи публічного управління є впровадження науково обґрунтованої трирівневої системи якісних індикаторів для моніторингу ефективності програм професійної реінтеграції ветеранів війни. Чинна державна звітність

традиційно спирається виключно на кількісні показники, такі як чисельність виданих направлень на навчання чи кількість офіційно зареєстрованих безробітних, що не дозволяє оцінити реальну глибину соціального відновлення. Новий управлінський підхід передбачає оцінювання результативності державної політики на макрорівні через показники збереження людського капіталу, на мезорівні через спроможність територіальних громад та на мікрорівні через індивідуальний рівень задоволеності ветерана новою професією.

Важливим елементом цієї оціночної архітектури виступає інституціоналізація інструментів соціального аудиту, який має проводитися із залученням незалежних експертів та ветеранських громадських організацій [7]. Соціальний аудит дозволяє здійснювати регулярний моніторинг некомерційної та соціальної ефективності витрачання бюджетних коштів, виявляючи приховані бюрократичні бар'єри у діяльності державних органів. Механізм передбачає проведення щорічних соціологічних зрізів та фокус-груп серед працевлаштованих учасників бойових дій для виявлення реальних випадків дискримінації на робочих місцях або психологічного дискомфорту під час адаптації в цивільних колективах.

Отримані в ході такого аудиту якісні дані стають основою для оперативного коригування державних та муніципальних програм професійної перепідготовки. Це дозволяє органам публічної влади відмовитися від неефективних напрямів навчання на користь тих спеціальностей, які демонструють найвищий відсоток довгострокового закріплення ветеранів на ринку праці. У підсумку впровадження якісних критеріїв забезпечує перехід від формального виконання бюджетних планів до реального врядування на основі результатів, де головною метою державної політики стає добробут та успішна реінтеграція кожного захисника України.

Висновки. Модернізація системи управління професійною адаптацією та працевлаштуванням ветеранів війни в Україні є стратегічним імперативом забезпечення національної стійкості та збереження людського капіталу держави у повоєнний період. Критичний аналіз чинного вітчизняного законодавства та управлінської практики виявив глибокі міжвідомчі диз'юнкції та організаційну розпорошеність функцій між окремими міністерствами, що суттєво знижує ефективність державних програм та призводить до формального надання послуг.

Системне залучення передового європейського досвіду, зокрема фіскальних інструментів Нідерландів щодо стимулювання приватного бізнесу, муніципальних грантових моделей Польщі та інтегрованого інституту кейс-менеджменту Франції, виступає дієвим важелем для подолання цих деформацій ринку праці. Імплементація зазначених технологій в українське правове поле дозволить здійснити перехід від пасивної та витратної ветеранської політики пільг до прагматичної інвестиційної моделі розвитку професійного потенціалу учасників бойових дій.

Практичний вимір рекомендацій розкривається через обґрунтування Дорожньої карти трансформації центрів зайнятості у гнучкі сервісні інститути індивідуального кар'єрного супроводу та менторства. Ключовими елементами цієї карти визначено інституціоналізацію посади ветеранського кар'єрного радника на рівні територіальних громад та запуск єдиної цифрової екосистеми для автоматизації підбору вакансій і ліквідації бюрократичних бар'єрів. Такий підхід забезпечить перехід інститутів виконавчої влади до європейських стандартів доброго врядування, де критерієм успішності виступає не кількісна звітність, а реальний рівень соціально-економічного добробуту та успішної реінтеграції кожного захисника України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гонтар З.Г., Каспрук А.В. Особливості публічного управління зайнятістю ветеранів в Україні у контексті євроінтеграції. *Публічне управління та соціальна робота*. 2023. № 2. С. 5–13. https://doi.org/10.32782/3041-1319/2023-2-1
2. Серветник В.В. Працевлаштування ветеранів у системі публічної служби: можливості, обмеження та необхідні зміни кадрової політики. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. Т. 36 (75). № 4. С. 73–78. https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.4/13
3. Мамаєв І. Огляд іноземного досвіду щодо професійної адаптації ветеранів війни. *Право та інновації*. 2024. № 3(47). С. 70–77. https://doi.org/10.37772/2518-1718-2024-3(47)-11 .

© Гентош В.

4. Логвиненко В.М. Працевлаштування ветеранів війни: роль міжнародних організацій у соціальній інтеграції. *Публічне управління та соціальна робота*. 2026. № 1. https://doi.org/10.32782/3041-1319/2026-1-24.
5. Мальований М.І., Уляніч Ю.В., Підлубна О.Д. Професійна та соціальна адаптація військовослужбовців, ветеранів та членів їхніх сімей в Україні. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва.* 2022. Вип. 101, ч. 2. С. 197–207. https://doi.org/10.32782/2415-8240-2022-101-2-197-207.
6. Кохан В. Працевлаштування ветеранів війни за результатами професійної адаптації: правові проблеми і виклики. *Право та інновації*. 2024. № 2(46). С. 179–185. https://doi.org/10.37772/2518-1718-2024-2(46)-27.
7. Сингаївська І.В., Бузова В.В. Особливості реінтеграції ветеранів війни в професійну діяльність. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 80. С. 371–379. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-80-371-379.

REFERENCES

1. Hontar, Z.H. & Kaspruk, A.V. (2023). Osoblyvosti publichnoho upravlinnia zainiatistiu veteraniv v Ukraini u konteksti yevrointehratsii [Features of public management of veteran employment in Ukraine in the context of European integration]. *Publichne upravlinnia ta sotsialna robota – Public Administration and Social Work*, *2*, 5-13. https://doi.org/10.32782/3041-1319/2023-2-1 [in Ukrainian].
2. Servetnyk, V.V. (2025). Pratsevlashtuvannia veteraniv u systemi publichnoi sluzhby: mozhlyvosti, obmezhennia ta neobkhidni zminy kadrovoi polityky [Employment of veterans in the public service system: opportunities, limitations and necessary changes in personnel policy]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seriia: Publichne upravlinnia ta administruvannia – Scientific Notes of the V.I. Vernadsky Tavria National University. Series: Public Administration and Management*, *36 (75),* 4, 73-78. https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.4/13 [in Ukrainian].
3. Mamaiev, I. (2024). Ohliad inozemnoho dosvidu shchodo profesiinoi adaptatsii veteraniv viiny [Review of foreign experience regarding professional adaptation of war veterans]. *Pravo ta innovatsii – Law and Innovation*, *3(47),* 70-77. https://doi.org/10.37772/2518-1718-2024-3(47)-11 [in Ukrainian].
4. Lohvynenko, V.M. (2026). Pratsevlashtuvannia veteraniv viiny: rol mizhnarodnykh orhanizatsii u sotsialnii intehratsii [Employment of war veterans: the role of international organizations in social integration]. *Publichne upravlinnia ta sotsialna robota – Public Administration and Social Work*, *1.* https://doi.org/10.32782/3041-1319/2026-1-24 [in Ukrainian].
5. Malovanyi, M.I., Ulianych, Yu.V. & Pidlubna, O.D. (2022). Profesiina ta sotsialna adaptatsiia viiskovosluzhbovtsiv, veteraniv ta chleniv yikhnikh simei v Ukraini [Professional and social adaptation of military personnel, veterans and their family members in Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva – Collection of Scientific Papers of the Uman National University of Horticulture*, *101(2),* 197-207. https://doi.org/10.32782/2415-8240-2022-101-2-197-207 [in Ukrainian].
6. Kokhan, V. (2024). Pratsevlashtuvannia veteraniv viiny za rezultatamy profesiinoi adaptatsii: pravovi problemy i vyklyky [Employment of war veterans based on the results of professional adaptation: legal problems and challenges]. *Pravo ta innovatsii – Law and Innovation*, *2(46),* 179-185. https://doi.org/10.37772/2518-1718-2024-2(46)-27 [in Ukrainian].
7. Synhaivska, I.V. & Buzova, V.V. (2025). Osoblyvosti reintehratsii veteraniv viiny v profesiinu diialnist [Features of reintegration of war veterans into professional activities]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» – Scientific Notes of KROK University*, *80,* 371-379. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-80-371-379 [in Ukrainian].

Історія статті / Article history:
Подано до редакції / Submitted to the editorial office (18.07.2026);
Прийнято до друку / Accepted for publication (20.09.2026);
Опубліковано / Published (10.10.2026)

УДК 352/354 656.1/.5
DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-17-38-46

Зикун Наталія, *доктор наук із соціальних комунікацій, професор, декан факультету соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації Державного податкового університету*

Zykun Natalia, *Doctor of Sciences in Social Communications, Professor, Dean of the Faculty of Social and Humanitarian Technologies, Sports and Rehabilitation at State Tax University*

ORCID ID: https//orcid.org/0000-0001-9727-6190

Васильєва Олександра, *доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри менеджменту та публічного управління Державного податкового університету*

Vasylieva Oleksandra, *Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor at the Department of Management and Public Administration at State Tax University*

ORCID ID: https//orcid.org/0000-0003-1812-4557

Канцур Інна, *кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного управління Державного податкового університету*

Kantsur Inna, *PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Management and Public Administration at State Tax University*

ORCID ID: https//orcid.org/0000-0002-3642-1670

БЕЗБАР'ЄРНА ТРАНСПОРТНА ІНФРАСТРУКТУРА ЯК ОБ'ЄКТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ

BARRIER-FREE TRANSPORT INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION: CURRENT STATE AND FUTURE DIRECTIONS

Анотація. Повномасштабна збройна агресія російської федерації суттєво загострила проблеми доступності транспортної інфраструктури України, що актуалізувало необхідність розвитку безбар'єрного транспортного середовища як важливої складової публічного управління та повоєнного відновлення територій. Метою статті є аналіз сучасного стану доступності транспортної інфраструктури для маломобільних груп населення й обґрунтування пріоритетних напрямів удосконалення публічного управління її розвитком в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови країни. Методологічною основою дослідження стали системний, порівняльний і статистичний методи, інформаційну основу становили наукові джерела, нормативно-правові акти та результати всеукраїнського моніторингу стану безбар'єрності транспортної інфраструктури, проведеного Міністерством розвитку громад та територій України у 2025 р., що здійснювалось за показниками фізичної й інформаційної доступності транспортних засобів та об'єктів транспортної інфраструктури.

*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)

Встановлено, що, попри сформовану нормативно-правову базу, рівень практичної реалізації державної політики безбар'єрності залишається недостатнім і характеризується значною міжрегіональною диференціацією. Виявлено найбільш проблемні місця, що свідчить про фрагментарний характер модернізації транспортної інфраструктури, недостатній розвиток цифрових сервісів, недосконалість інформаційного забезпечення моніторингу доступності в умовах воєнного стану. Серед наведених пропозицій наголошено на необхідності переходу від локального усунення окремих бар'єрів до системної моделі публічного управління розвитком безбар'єрної транспортної інфраструктури, що передбачає інтеграцію принципів безбар'єрності й універсального дизайну у стратегічне, просторове та транспортне планування, запровадження єдиної методики аудиту та системи індикаторів оцінювання, розвиток цифрових сервісів і системного моніторингу транспортної доступності. Реалізація запропонованих підходів сприятиме підвищенню ефективності публічного управління, формуванню безперервного безбар'єрного транспортного середовища і забезпеченню рівного доступу населення до транспортних та інших публічних послуг.

Ключові слова: публічне управління, транспортна інфраструктура, громадський транспорт, безбар'єрність, інклюзивність, маломобільні групи населення, воєнний стан, повоєнна відбудова територій.

Abstract. Russia's full-scale armed aggression has significantly exacerbated the accessibility challenges of Ukraine's transport infrastructure, highlighting the need to develop a barrier-free transport environment as a key component of public administration and post-war recovery. The purpose of the article is to analyse the current state of transport infrastructure accessibility for people with limited mobility and to substantiate the priority directions for improving public administration of its development under martial law and in the context of the country's post-war recovery. The methodological framework of the study is based on systems, comparative, and statistical approaches. The information base comprises scholarly publications, legal and regulatory documents, and the results of the nationwide monitoring of the accessibility of transport infrastructure conducted by the Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine in 2025. The monitoring assessed transport vehicles and transport infrastructure facilities using indicators of physical and informational accessibility.

The findings indicate that, despite the established legal and regulatory framework for the national barrier-free policy, its practical implementation remains insufficient and is characterized by considerable regional disparities. The study identifies the most problematic segments of transport infrastructure, revealing the fragmented nature of modernization efforts, the inadequate development of digital services, and deficiencies in the information support system for accessibility monitoring under martial law. The article substantiates the need to shift from isolated barrier-removal measures to a comprehensive public administration model for the development of barrier-free transport infrastructure. Such a model should integrate the principles of accessibility and universal design into strategic, spatial, and transport planning; introduce a unified accessibility audit methodology and a system of performance indicators; and strengthen digital services together with systematic monitoring of transport accessibility. The implementation of these approaches will enhance the effectiveness of public administration, support the development of a continuous barrier-free transport environment, and ensure equal access to transport and other public services for all population groups.

Keywords: public administration, transport infrastructure, public transport, barrier-free accessibility, inclusiveness, persons with reduced mobility, martial law, post-war recovery of territories.

Постановка проблеми. Повномасштабна збройна агресія російської федерації спричинила значні руйнування транспортної інфраструктури, зміну логістичних маршрутів, внутрішнє переміщення населення та збільшення кількості маломобільних громадян, що актуалізувало потребу у формуванні доступного транспортного середовища на засадах безбар'єрності, інклюзивності й універсального дизайну. Сучасна транспортна інфраструктура розглядається не лише як сукупність інженерних споруд і транспортних засобів, а як важливий елемент публічного

простору, що забезпечує рівний доступ населення до публічних послуг, місць навчання та працевлаштування, відпочинку, рекреації та інших сфер життєдіяльності. Тому її ефективність визначається не лише технічним станом та якістю транспортного обслуговування, а й рівнем доступності для всіх категорій населення.

У територіальних громадах розвиток безбар'єрної транспортної інфраструктури залишається повільним. Попри впровадження окремих заходів із забезпечення доступності транспортних засобів, зупинок, пішохідних маршрутів, комплексний підхід до створення безбар'єрного транспортного середовища не набув системного характеру. Це обмежує мобільність населення та негативно впливає на імідж органів місцевого самоврядування і суб'єктів господарювання різних форм власності. Основними причинами є різний рівень фінансової спроможності громад, кадрового та матеріально-технічного забезпечення, недостатня координація управління й реалізації публічної політики безбар'єрності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика забезпечення безбар'єрності міського середовища та транспортної інфраструктури останніми роками посідає важливе місце у наукових дослідженнях в сфері публічного управління, урбаністики, транспортного планування та соціальної політики. Особливої актуальності вона набула після початку повномасштабного вторгнення російської федерації, що зумовило зростання кількості осіб, які потребують доступної транспортної інфраструктури, й активізувало інтеграцію принципів безбар'єрності у процеси повоєнного відновлення територіальних громад.

За результатами аналізу наукових досліджень виявлено низку тенденцій.

По-перше, в сучасній науковій літературі значна увага приділяється теоретико-методологічним засадам державної політики безбар'єрності, інституційному забезпеченню її реалізації, оцінюванню доступності міського середовища, впровадженню принципів універсального дизайну та розвитку інклюзивного простору. Поняття безбар'єрності трактується значно ширше, ніж архітектурна доступність, охоплюючи інфраструктурний, соціальний, економічний, інформаційний, цифровий виміри [1; 2; 3]. Водночас питання комплексного розвитку безбар'єрної транспортної інфраструктури територіальних громад як об'єкта публічного управління залишаються недостатньо дослідженими.

Безбар'єрність А. Назарян розглядає як сучасну філософію, що ґрунтується на повазі до гідності та різноманітності людей і реалізується через інтеграцію принципів універсального дизайну у просторове планування. Формування доступного середовища має враховувати потреби різних категорій населення, насамперед маломобільних груп [4]. Аналізуючи принципи універсального дизайну Т. Єншуєва, О. Зубричев, Т. Литвиненко, Т. Павленко й Т. Пасічна обґрунтовують необхідність урахування таких потреб під час проєктування громадських просторів, оскільки це забезпечує безпечне, комфортне і рівноправне користування ними всіма громадянами в сучасних умовах [5].

По-друге, транспортна інфраструктура дедалі частіше розглядається як цілісна система забезпечення мобільності населення, розвиток якої має враховувати потреби всіх маломобільних груп населення [6; 7]. На думку Д. Богдана та О. Євсюкової, транспортна галузь характеризується системними ризиками, серед яких відсутність комплексного підходу до управління, неузгодженість рішень між різними рівнями публічної влади та суб'єктами господарювання, недосконалість нормативно-правового забезпечення, недостатня ефективність механізмів публічного управління та контролю. Усе це стримує модернізацію транспортної інфраструктури, впровадження інноваційних технологій та підвищення якості транспортних послуг [8].

Попри значну кількість досліджень функціонування міського громадського транспорту, як зазначають у своїх працях Н. Васильєва, П. Приймак, С. Приліпко, Д. Шатірішвілі, недостатньо вирішеними залишаються питання забезпечення належної якості транспортного обслуговування населення. Насамперед це стосується організації руху для безперешкодного пересування людей з інвалідністю, підвищення комфорту, безпеки й екологічності перевезень, впровадження безконтактних способів оплати, оновлення рухомого складу та транспортної інфраструктури,

вдосконалення тарифної політики, підвищення конкурентоспроможності перевізників і подолання їх хронічної збитковості [9; 10; 11; 12].

По-третє, важливу роль у формуванні політики безбар'єрності відіграє нормативно-правове забезпечення. Базовими документами є Національна стратегія із створення безбар'єрного простору України на період до 2030 р. та Національна транспортна стратегія України на період до 2030 р., реалізація яких спрямована на вдосконалення публічно-управлінських механізмів розвитку доступної транспортної інфраструктури та забезпечення соціальної інклюзії [13; 14].

Мета статті полягає в аналізі сучасного стану доступності транспортної інфраструктури в Україні для маломобільних груп населення й обґрунтуванні пріоритетних напрямів удосконалення публічного управління її розвитком в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови країни.

Виклад основного матеріалу. Публічне управління транспортною галуззю охоплює систему правових, організаційних та управлінських заходів, спрямованих на забезпечення сталого ефективного функціонування транспортної системи. Основними напрямами є стратегічне планування, нормативно-правове регулювання, управління транспортною інфраструктурою, державне регулювання діяльності перевізників, стимулювання інноваційного розвитку, забезпечення доступності й якості транспортних послуг, розвиток механізмів громадської участі [8].

У науковому дискурсі безбар'єрність розглядається як ціннісна основа суспільних трансформацій та інтегрована складова просторового розвитку територій, що ґрунтується на принципах рівності й інклюзії. Водночас міське середовище більшості українських населених пунктів досі не відповідає сучасним вимогам безбар'єрності та є недостатньо адаптованим до потреб маломобільних груп населення. За таких умов розвиток безбар'єрної транспортної інфраструктури стає одним із пріоритетів публічної політики, реалізація якої потребує комплексної взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, бізнесу, наукової спільноти, інститутів громадянського суспільства та громадян [4; 15].

Кожна територіальна громада є цілісною системою, у якій транспортна інфраструктура та громадські простори формують єдине середовище життєдіяльності населення [5]. Розвиток безбар'єрної транспортної інфраструктури забезпечує реалізацію прав громадян на свободу пересування, рівний доступ до послуг та участь у суспільному житті, сприяючи соціальній інтеграції, мобільності й економічній активності громади.

У 2025 р. Міністерство розвитку громад та територій України провело всеукраїнський моніторинг стану безбар'єрності транспорту та об'єктів транспортної інфраструктури, який охопив 23 області та м. Київ. Під час моніторингу транспортні засоби (міські, приміські, міжміські автобуси, трамваї, тролейбуси, а також залізничний транспорт за даними АТ «Укрзалізниця») та об'єкти транспортної інфраструктури (автостанції й автовокзали, залізничні вокзали і станції, автозаправні станції та комплекси, зупинки громадського транспорту) оцінювалися за двома показниками – фізична й інформаційна безбар'єрність (табл. 1-2) [16].

Таблиця 1.

Безбар'єрність громадського транспорту в Україні (2025 р.)

Вид транспортного засобу	Загальна кількість одиниць транспорту	Кількість транспортних засобів, облаштованих для маломобільних груп населення			
		фізичною доступністю		інформаційною доступністю	
		одиниць	%	одиниць	%
Автобуси міські	7915	3218	41	1859	23
Автобуси приміські	5916	1371	31	193	3
Автобуси міжміські	3632	167	5	63	2
Трамваї	816	225	28	683	84
Тролейбуси	1549	1180	**76**	1113	**72**

Джерело: [16].

Результати моніторингу свідчать про значні відмінності у рівні безбар'єрності як між видами транспорту й об'єктами транспортної інфраструктури, так і між регіонами. Найвищі показники

фізичної доступності характерні для тролейбусного транспорту (76 %), серед автобусних же перевезень найкращий рівень забезпечено лише на міських маршрутах (41 %). Водночас міжмуніципальне транспортне сполучення залишається критично недоступним. Інформаційна доступність також є нерівномірною: найвищі показники зафіксовано для трамваїв (84 %) і тролейбусів (72 %).

У регіональному розрізі найкращі показники фізичної доступності міських автобусів продемонстрували Миколаївська (97 %), Сумська (91 %), Тернопільська (84 %), Чернівецька обл. і м. Київ (по 73 %). За інформаційною доступністю лідирують Львівська (90 %), Миколаївська (75 %), Донецька (61 %), Житомирська (53 %) і Закарпатська (47 %) області. Натомість у Луганській, Харківській та Черкаській областях фізична й інформаційна доступність відсутня, а в Київській, Одеській, Полтавській і Сумській областях її рівень є критично низьким (менше ніж 10 %).

У приміських автобусних перевезеннях відносно високий рівень фізичної доступності мають лише Київська (88 %), Івано-Франківська (72 %) і Хмельницька (51 %) області, а в інформаційній доступності – Херсонська (33 %) і Кіровоградська (28 %) області. Дані моніторингу свідчать, що приміські автобусні перевезення в більшості регіонів переважно не доступні для маломобільних груп населення. Ще гірша ситуація у міжміських автобусних перевезеннях. Лише Хмельницька (33 %) і Кіровоградська (31 %) області мають відносно високий рівень фізичної доступності, тоді як у більшості регіонів цей показник дорівнює нулю. Інформаційна доступність практично відсутня по всій країні, за винятком Кіровоградської (29 %) і Дніпропетровської (14 %) областей.

Серед міського електротранспорту найкращі показники демонструють тролейбуси. Максимальний рівень фізичної доступності зафіксовано у Волинській і Полтавській областях, і м. Києві (по 100 %), високі показники також мають Львівська (97 %), Чернігівська (96 %), Донецька (93 %) та Івано-Франківська (91 %) області. Інформаційна доступність на рівні 100 % забезпечена у Вінницькій, Донецькій, Житомирській, Івано-Франківській, Львівській, Миколаївській, Полтавській, Рівненській областях і м. Києві. Водночас, фізична доступність тролейбусів відсутня (0 %) у Харківській області, а інформаційна – у Волинській, Харківській, Херсонській і Черкаській областях.

У трамвайному транспорті за показником фізичної доступності лідирують м. Київ (70 %), Одеська (51 %) і Львівська (48 %) області, а інформаційної – Вінницька та Львівська (по 100 %) області. Проте фізична доступність трамваїв відсутня у Дніпропетровській, Донецькій, Житомирській і Харківській областях.

Слід враховувати, що деякі статистичні дані моніторингу щодо доступності окремих видів транспорту подані за окремими регіонами некоректно і потребують уточнення.

Таблиця 2.

Безбар'єрність об'єктів транспортної інфраструктури в Україні (2025 р.)

Інфраструктурні об'єкти	Автовокзали й автостанції	Залізничні вокзали та станції	Автозаправні станції та комплекси	Зупинки громадського транспорту
Загальна кількість, одиниць	290	605	1644	17005
Кількість обстежених об'єктів, одиниць	195	335	349	7398
Безбар'єрних об'єктів, %	14,5	8,1	35,1	6,0
Частково бар'єрних об'єктів, %	26,4	11,7	22,1	21,0
Бар'єрних об'єктів, %	58,7	80,2	42,8	72,0

Джерело: [16].

Результати моніторингу об'єктів транспортної інфраструктури засвідчили суттєву нерівномірність рівня їх безбар'єрності. У регіональному розрізі найкращі показники доступності автостанцій та автовокзалів мають Чернівецька (57 %) та Кіровоградська (50 %) області. У Херсонській області всі автостанції є частково безбар'єрними, у Миколаївській області таких об'єктів налічується 71 %, а в Тернопільській, Харківській областях і в м. Києві – по 50 %. Водночас у більшості регіонів переважають бар'єрні об'єкти, а в Луганській області, за даними моніторингу, автостанції й автовокзали відсутні.

Найвищий рівень (100 %) безбар'єрності залізничних вокзалів, станцій і зупинних пунктів в обласних і районних центрах зафіксовано в м. Києві та Тернопільській області. У Миколаївській і Херсонській областях всі досліджувані об'єкти є частково безбар'єрними. За даними моніторингу, у Луганській і Чернівецькій областях такі об'єкти транспортної інфраструктури відсутні.

Серед автозаправних станцій і комплексів найбільше безбар'єрних виявлено в Івано-Франківській (83 %), Сумській (72 %) і Чернівецькій (67 %) областях, а частково безбар'єрних – у Миколаївській (100 %) і Полтавській (92 %) областях. У Донецькій і Луганській областях такі об'єкти відсутні.

Найбільш проблемним елементом транспортної інфраструктури залишаються зупинки громадського транспорту. Найвищу частку безбар'єрних зупинок зафіксовано в Миколаївській (18 %), Дніпропетровській (17 %), Львівській (15 %) та Чернівецькій (14 %) областях. Частково безбар'єрні зупинки переважають у Кіровоградській (71 %), Херсонській (57 %), Миколаївській (54 %), Сумській (50 %) і Рівненській (45 %) областях. У Луганській області такі інфраструктурні об'єкти відсутні. Водночас навіть у регіонах-лідерах частка доступних зупинок є критично низькою, що свідчить про недостатній рівень адаптації вулично-транспортної інфраструктури до потреб маломобільних груп населення.

Отже, дані моніторингу доводять, що транспортна інфраструктура є головною передумовою забезпечення мобільності населення, соціальної інтеграції та рівного доступу до публічних послуг. Це зумовлює необхідність переходу від переважно технічного підходу до формування комплексної системи публічно-управлінських механізмів її розвитку. Забезпечення безбар'єрності транспортної інфраструктури є не лише інженерно-технічним, а, насамперед, стратегічним управлінським завданням, оскільки недостатній рівень доступність значною мірою пов'язаний із недосконалістю публічного управління. Визначальну роль у реалізації політики безбар'єрності відіграє скоординована взаємодія органів державної влади й органів місцевого самоврядування, від інституційної, кадрової, організаційної та фінансової спроможності яких залежить ефективність інтеграції принципів безбар'єрності й універсального дизайну в усі етапи управлінського циклу – від стратегічного планування та проєктування до реалізації, моніторингу, оцінювання і контролю.

Висновки. Таким чином, незважаючи на сформовану нормативно-правову основу державної політики безбар'єрності, її практична реалізація залишається нерівномірною – і між видами транспортної інфраструктури, і між регіонами України. Рівень безбар'єрності транспортної інфраструктури є недостатнім: найбільш проблемними залишаються приміські та міжміські перевезення, автостанції, автовокзали та зупинки громадського транспорту. Значна частка частково безбар'єрних об'єктів свідчить про фрагментарний характер модернізації транспортної інфраструктури, який не забезпечує формування безперервних безбар'єрних маршрутів. Інформаційна доступність істотно поступається фізичній, що зумовлено недостатнім розвитком цифрових сервісів, систем інформування пасажирів, навігації та інших інструментів цифрової інклюзії.

Розвиток безбар'єрної транспортної інфраструктури є одним із основних напрямів публічного управління, від ефективності якого залежать мобільність населення, соціальна інтеграція, рівний доступ до транспортних й інших публічних послуг і реалізація принципів інклюзивності. Значна регіональна диференціація підтверджує нерівномірність реалізації державної політики безбар'єрності та різний рівень спроможності територій і громад. Виявлені розбіжності у статистичних показниках засвідчили необхідність удосконалення методики збору, верифікації та моніторингу даних як інформаційної основи прийняття управлінських рішень.

Розвиток безбар'єрної транспортної інфраструктури та підвищення ефективності публічного управління в цій сфері є одним із пріоритетних завдань повоєнного відновлення України. У зв'язку з цим доцільно:

1) перейти від локального усунення окремих бар'єрів до системної моделі публічного управління, що інтегрує принципи безбар'єрності й універсального дизайну в усі етапи формування та реалізації муніципальної й транспортної політики;

2) запровадити ризик-орієнтований підхід до розподілу ресурсів, інтегроване транспортно-просторове планування, інтегрувати вимоги безбар'єрності до документів стратегічного, просторового й транспортного планування, впровадити єдину методику аудиту та систему індикаторів оцінювання доступності транспортної інфраструктури;
3) перейти від оцінювання окремих об'єктів до оцінювання безперервності безбар'єрних маршрутів, забезпечивши розширення участі громадськості у процесах прийняття управлінських рішень;
4) посилити професійну підготовку посадових осіб органів публічної влади та надавачів транспортних послуг незалежно від форми власності щодо забезпечення доступності транспортної інфраструктури для маломобільних груп населення.

Перспективи подальших наукових досліджень доцільно пов'язати з удосконаленням механізмів публічного управління розвитком безбар'єрної транспортної інфраструктури, насамперед у сфері громадського транспорту, а також із впровадженням кращих світових практик забезпечення транспортної доступності в умовах повоєнного відновлення територій і громад України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ковтуненко О.В. Аналіз забезпечення доступної інфраструктури в м. Черкаси для маломобільних груп населення. *Публічне урядування.* 2022. № 1 (29). С. 60–65. DOI: https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-8.
2. Мазур В. Формування безбар'єрного середовища в територіальних громадах. *Economic Analysis.* 2025. Вип. 35. № 2. С. 766–777. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.02.766.
3. Помаза-Пономаренко А.Л. Безбар'єрність як вектор розвитку системи публічного управління у сфері забезпечення рівних прав громадян. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права.* 2023. Вип. 5. С. 42–49. DOI: https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.5.7.
4. Назарян А. Сучасний етап формування інклюзивного суспільства та побудови безбар'єрного простору в Україні. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення.* 2025. Вип. 11. С. 90–99. DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-90-99.
5. Павленко Т., Литвиненко Т., Єншуєва Т., Пасічна Т., Зубричев О. Основні принципи універсального дизайну та безбар'єрності при проєктуванні громадських просторів в сучасних умовах. *Просторовий розвиток.* 2024. № 8. С. 148–156. DOI: https://doi.org/10.32347/2786-7269.2024.8.148-156.
6. Гречаник Б.В. Транспортна інфраструктура в умовах економічної нестабільності. *Здобутки економіки: перспективи та інновації.* 2026. № 29. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.19665359.
7. Коломоєць Т.О., Кремова Д.С. «Транспортна інфраструктура» – складова термінологічного ряду у законодавстві України: пропозиції щодо закріплення. *Юридичний науковий електронний журнал.* 2022. № 6. С. 517–520. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-6/118.
8. Євсюкова О., Богдан Д. Публічне управління транспортною галуззю в Україні: сучасна характеристика. *Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць.* Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». 2024. Вип. 30 (59). С. 214–232. DOI: https://doi.org/10.58442/3041-1858-2024-30(59)-214-232
9. Васильєва Н.В., Приліпко С.М. Доступність інфраструктури громадського транспорту для маломобільних груп населення: аналіз зарубіжного досвіду. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2020. № 11. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.11.6.
10. Приймак В. Розвиток громадського транспорту України в контексті Національної транспортної стратегії. *Економіка та суспільство.* 2024. № 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-25.
11. Шатірішвілі Д.А. *Дослідження якості пасажирських перевезень міським наземним громадським електричним транспортом у столичному місті. Регіональна політика: історія, політико-правові засади, архітектура, урбаністика : матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 23 лист. 2018 р.). Київ-Тернопіль : Бескиди, 2018. Вип. IV, ч. 1. С. 150-154.* URL: https://surl.li/txogum (дата звернення: 02.06.2026).
12. Vasylieva N., Prylipko S., Shatirishvili D., Vasylieva O. Public Administration of Municipal Transport in the Capital of Ukraine Based on Client-Oriented Paradigm. *Public Policy and Administration.* 2020. Vol. 19. No. 4. P. 129–141. DOI: https://doi.org/10.13165/VPA-20-19-4-09.
13. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 № 366-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021- %D1 %80#Text (дата звернення: 02.06.2026).
14. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : постанова Кабінету Міністрів України від 27.12.2024 № 1550. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-2024- %D0 %BF#Text (дата звернення: 02.06.2026).

15. Устименко А. Транспортна інфраструктура: поняття та змістовне наповнення. *Актуальні проблеми правознавства.* 2024. № 1 (37). С. 131–141. URL: https://appj.wunu.edu.ua/index.php/appj/article/view/1820/1873 (дата звернення: 02.06.2026).
16. Моніторинг стану безбар'єрності транспорту та об'єктів транспортної інфраструктури / Міністерство розвитку громад та територій України. 2025. URL: https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/monitoring-transportu-ta-transportnoyi-infrastrukturi-2025.pdf (дата звернення: 02.06.2026).

REFERENCES

1. Kovtunenko, O.V. (2022). Analiz zabezpechennia dostupnoi infrastruktury v m. Cherkasy dlia malomobilnykh hrup naselennia [Analysis of accessible infrastructure provision in the city of Cherkasy for people with limited mobility]. *Publichne uriaduvannia – Public Governance*, *1(29),* 60–65. DOI: https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-8 [in Ukrainian].
2. Mazur, V. (2025). Formuvannia bezbariernoho seredovyshcha v terytorialnykh hromadakh [Formation of a barrier-free environment in territorial communities]. *Economic Analysis*, *35(2),* 766–777. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.02.766 [in Ukrainian].
3. Pomaza-Ponomarenko, A.L. (2023). Bezbariernist yak vektor rozvytku systemy publichnoho upravlinnia u sferi zabezpechennia rivnykh prav hromadian [Barrier-free accessibility as a vector for the development of the public administration system in ensuring equal rights of citizens]. *Dniprovskyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava – Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology and Law*, *5*, 42–49. DOI: https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.5.7 [in Ukrainian].
4. Nazarian, A. (2025). Suchasnyi etap formuvannia inkliuzyvnoho suspilstva ta pobudovy bezbariernoho prostoru v Ukraini [The current stage of forming an inclusive society and creating a barrier-free environment in Ukraine]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia – Public Administration: Concepts, Paradigm, Development, Improvement*, *11,* 90–99. DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-90-99 [in Ukrainian].
5. Pavlenko, T., Lytvynenko, T., Yenshuieva, T., Pasichna, T., & Zubrychev, O. (2024). Osnovni pryntsypy universalnoho dyzainu ta bezbariernosti pry proiektuvanni hromadskykh prostoriv v suchasnykh umovakh [Basic principles of universal design and barrier-free accessibility in designing public spaces under modern conditions]. *Prostorovyi rozvytok – Spatial Development*, *8,* 148–156. DOI: https://doi.org/10.32347/2786-7269.2024.8.148-156 [in Ukrainian].
6. Hrechanyk, B.V. (2026). Transportna infrastruktura v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti [Transport infrastructure under conditions of economic instability]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii – Achievements of Economics: Prospects and Innovations*, *29.* DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.19665359 [in Ukrainian].
7. Kolomoiets, T.O., & Kremova, D.S. (2022). «Transportna infrastruktura» – skladova terminolohichnoho riadu u zakonodavstvi Ukrainy: propozytsii shchodo zakriplennia ["Transport infrastructure" as a component of the terminological framework in the legislation of Ukraine: proposals for legal consolidation]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal – Legal Scientific Electronic Journal*, *6,* 517–520. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-6/118 [in Ukrainian].
8. Yevsiukova, O., & Bohdan, D. (2024). Publichne upravlinnia transportnoiu haluzziu v Ukraini: suchasna kharakterystyka [Public administration of the transport sector in Ukraine: current characteristics]. *Visnyk pisliadyplomnoi osvity. Seriia «Sotsialni ta povedinkovi nauky; Upravlinnia ta administruvannia» – Bulletin of Postgraduate Education. Series "Social and Behavioral Sciences; Management and Administration"*, *30(59),* 214–232. DOI: https://doi.org/10.58442/3041-1858-2024-30(59)-214-232 [in Ukrainian].
9. Vasylieva, N.V., & Prylipko, S.M. (2020). Dostupnist infrastruktury hromadskoho transportu dlia malomobilnykh hrup naselennia: analiz zarubizhnoho dosvidu [Accessibility of public transport infrastructure for people with limited mobility: analysis of foreign experience]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public Administration: Improvement and Development*, *11.* DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.11.6 [in Ukrainian].
10. Pryimak, V. (2024). Rozvytok hromadskoho transportu Ukrainy v konteksti Natsionalnoi transportnoi stratehii [Development of public transport in Ukraine in the context of the National Transport Strategy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, *68.* DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-25 [in Ukrainian].
11. Shatirishvili, D.A. (2018). Doslidzhennia yakosti pasazhyrskykh perevezen miskym nazemnym hromadskym elektrychnym transportom u stolychnomu misti [Study of the quality of passenger transportation by urban surface electric public transport in the capital city]. *Rehionalna polityka: istoriia, polityko-pravovi zasady, arkhitektura, urbanistyka – Regional Policy: History, Political and Legal Foundations, Architecture, Urban Planning*. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (Kyiv, November 23, 2018). Kyiv–Ternopil: Beskydy, IV(1), 150–154. URL: https://surl.li/txogum [in Ukrainian].
12. Vasylieva, N., Prylipko, S., Shatirishvili, D., & Vasylieva, O. (2020). Public Administration of Municipal Transport in the Capital of Ukraine Based on Client-Oriented Paradigm. *Public Policy and Administration*, *19(4),* 129–141. DOI: https://doi.org/10.13165/VPA-20-19-4-09 [in English].
13. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021). *Pro skhvalennia Natsionalnoi stratehii iz stvorennia bezbariernoho prostoru v Ukraini na period do 2030 roku [On approval of the National Strategy for Creating a Barrier-Free Environment in Ukraine until 2030]*. Ordinance No. 366-r of April 14, 2021. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021- %D1 %80#Text [in Ukrainian].

14. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024). *Pro skhvalennia Natsionalnoi transportnoi stratehii Ukrainy na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2025–2027 rokakh [On approval of the National Transport Strategy of Ukraine until 2030 and the operational action plan for its implementation in 2025–2027]*. Resolution No. 1550 of December 27, 2024. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-2024- %D0 %BF#Text [in Ukrainian].
15. Ustymenko, A. (2024). Transportna infrastruktura: poniattia ta zmistovne napovnennia [Transport infrastructure: concept and substantive content]. *Aktualni problemy pravoznavstva – Actual Problems of Jurisprudence*, *1(37),* 131–141. Retrieved from https://appj.wunu.edu.ua/index.php/appj/article/view/1820/1873 [in Ukrainian].
16. Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine. (2025). *Monitorynh stanu bezbariernosti transportu ta obiektiv transportnoi infrastruktury [Monitoring the state of accessibility of transport and transport infrastructure facilities]*. Retrieved from https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/monitoring-transportu-ta-transportnoyi-infrastrukturi-2025.pdf [in Ukrainian].

Історія статті / Article history:
Подано до редакції / Submitted to the editorial office (30.07.2026);
Прийнято до друку / Accepted for publication (25.09.2026);
Опубліковано / Published (10.10.2026)

УДК 35.075:659.4(477)
DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-17-47-56

Ільченко-Сюйва Леся, *кандидат наук з державного управління, доцент, доцент Києво-Могилянської школи врядування імені Андрія Мелешевича Національного університету «Києво-Могилянська академія»*

Ilchenko-Syuyva Lesya, *Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Andriy Meleshevych Kyiv-Mohyla School of Governance at National University «Kyiv-Mohyla Academy»*

ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-8433-562X

Кілієвич Олександр, *доцент, доцент Києво-Могилянської школи врядування імені Андрія Мелешевича Національного університету «Києво-Могилянська академія»*

Kiliievych Oleksandr, *Associate Professor, Associate Professor of the Andriy Meleshevych Kyiv-Mohyla School of Governance at National University «Kyiv-Mohyla Academy»*

ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-3418-5464

Рябцев Геннадій, *доктор наук з державного управління, професор, професор Києво-Могилянської школи врядування імені Андрія Мелешевича Національного університету «Києво-Могилянська академія»; професор Академічного департаменту соціальних наук Європейського гуманітарного університету*

Riabtsev Gennadii, *Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Andriy Meleshevych Kyiv-Mohyla School of Governance at National University «Kyiv-Mohyla Academy»*; *Professor of the Academic Department of Social Sciences, European Humanities University*

ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-3478-825X

СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ ДОКАЗОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА ДЕМОКРАТИЧНОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ПОЛІКРИЗИ: ДОСВІД УКРАЇНИ

STRATEGIC COMMUNICATIONS FOR STRENGTHENING EVIDENCE-BASED POLICYMAKING AND DEMOCRATIC RESILIENCE IN POLYCRISIS: THE CASE OF UKRAINE

Анотація. У статті комплексно досліджено роль стратегічних комунікацій (StratCom) як трансформаційної управлінської інновації в системі суспільного врядування. Автори зосереджуються на здатності StratCom виступати «містком» між виробленням доказової політики (evidence-based policymaking), та завданнями демократичної стійкості в умовах тривалої глобальної полікризи. На прикладі України, яка протистоїть екзистенційним викликам гібридної агресії, проаналізовано процес переходу від реактивного інформування до проактивного управління смислами.

У дослідженні детально оцінено структурне впровадження інструментів StratCom у стратегічне управління, бюджетування та оцінювання політики. Автори доводять, що комунікація перестає бути допоміжною функцією, перетворюючись на наскрізний елемент вироблення владних рішень. Використовуючи емпіричні дані індикаторів GovTech Світового банку, аналіз функціонування екосистеми «Дія», платформи DREAM та системи ProZorro, у статті

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

продемонстровано, як цифровізовані механізми зворотного зв'язку та системи соціального моніторингу в реальному часі перетворюють громадську думку на безпосереднє джерело даних для оперативного коригування державної політики.

Особливу увагу приділено етичним та інституційним викликам: ризикам «інституційної захопленості» (political capture), проблемі медіаплюралізму в умовах воєнного стану та потребі в управлінні знаннями (Knowledge Management). Автори обґрунтовують необхідність інституціоналізації StratCom через створення державних репозиторіїв успішних практик та впровадження механізмів «інституційної наступності», що унеможливлюють ерозію експертизи при політичних ротаціях. Підсумовано, що сучасна модель стратегічних комунікацій слугує інноваційним метарівнем публічного управління, що забезпечує синергію між даними, ціннісними орієнтирами суспільства та демократичною легітимністю. Стаття містить конкретні рекомендації для органів державної влади щодо розвитку систем превентивної комунікації (prebunking), підвищення когнітивної стійкості населення та переходу до повноцінного медіаплюралізму у повоєнний період.

Ключові слова: стратегічні комунікації, суспільне врядування, доказова політика, демократична стійкість, вироблення політики, стратегічне управління, управління змінами, бюджетування, публічні інвестиції, моніторинг та оцінювання політики.

Abstract. This paper provides a comprehensive analysis of strategic communications (StratCom) as a transformative managerial innovation within public governance. The authors examine the capacity of StratCom to bridge evidence-based policymaking and democratic resilience amid prolonged global polycrisis. Utilizing Ukraine as a critical case study of a nation facing existential hybrid threats, the research analyses the evolution from reactive administrative informing to proactive narrative management.

The study evaluates the structural integration of StratCom into strategic planning, fiscal budgeting, and public investment monitoring frameworks, arguing that communication is no longer an ancillary function but a foundational pillar of the policymaking cycle. By leveraging empirical data from World Bank GovTech indicators and analyzing the functionality of the Dija ecosystem, the DREAM restoration platform, and the ProZorro system, the paper demonstrates how digitized feedback loops and real-time social listening assets translate public opinion into actionable data for rapid policy recalibration.

Furthermore, the paper addresses critical institutional challenges, including the risks of political capture, the complexities of maintaining media pluralism during martial law, and the imperative of implementing Knowledge Management (KM) systems. The authors advocate for the institutionalization of StratCom through the creation of national repositories of best practices and the establishment of "institutional continuity" mechanisms designed to prevent the erosion of professional expertise during political rotations. The research concludes that an integrated StratCom model functions as an innovative metadata layer in public administration, essential for ensuring synergy between data, societal values, and democratic legitimacy. The paper offers actionable policy recommendations for enhancing cognitive security, scaling prebunking initiatives, and developing a roadmap for transitioning toward robust media pluralism in the post-war period.

Keywords: strategic communications, public governance, evidence-based policy, democratic sustainability, policy making, strategic management, change management, budgeting, public investment, policy monitoring and evaluation.

Постановка проблеми. Сучасний глобальний контекст визначається станом постійної турбулентності, дедалі частіше окреслюваним як «полікриза» (polycrisis). Вона супроводжується масштабними загрозами дезінформації та суттєвим зниженням суспільної довіри до державних інституцій. У цих умовах стратегічні комунікації (StratCom) у сфері публічного врядування трансформуються з допоміжного інформаційного інструменту на ключову управлінську інновацію. Вони виступають необхідним структурним «містком» між доказовою політикою (evidence-based policymaking), що спирається на аналіз даних, та її сприйняттям суспільством.

Такий теоретичний зсув засвідчує, що сучасне державне управління не може ефективно функціонувати, спираючись виключно на вертикальні, односторонні моделі інформування. В епоху фрагментованих цифрових «інформаційних бульбашок» та маніпуляцій, посилених штучним інтелектом, неспроможність державних інституцій забезпечити когнітивну безпеку прямо перешкоджає реалізації структурних реформ.

Інформаційний вакуум, що виникає через недостатню інтеграцію складних політичних рішень (макроекономічних коригувань, заходів у сфері охорони здоров'я чи управління критичною інфраструктурою) у загальнонаціональний комунікаційний простір, миттєво використовується деструктивними суб'єктами. Застосовуючи технології deep-fake, автоматизовані бот-мережі та інструменти обчислювальної пропаганди, вони поширюють паніку та підривають підтримку державної політики. Як наслідок, навіть найбільш обґрунтовані рішення ризикують бути відкинутими суспільством, якщо вони не підкріплені розвиненою наративною архітектурою, здатною трансформувати вузькоспеціалізовані дані у зрозумілі громадянам цінності. У цьому контексті стратегічні комунікації стають інноваційним метарівнем суспільного врядування, що забезпечує синергію між даними, суспільним розумінням та демократичною легітимністю.

Особливої ваги ці процеси набувають в умовах традиційної та гібридної війни, де інформаційний простір перетворюється на кінетичний вимір конфлікту. Когнітивна сфера громадян стає головною ціллю ворожих інформаційно-психологічних операцій, спрямованих на дезінтеграцію суспільства та розрив зв'язку між населенням і державою. Традиційні інструменти зв'язків із громадськістю виявляються неефективними перед загрозою ідеологічної диверсії. Відтак, для забезпечення інформаційного суверенітету як ключового чинника виживання, система публічного управління має впроваджувати комплексні моделі, що інтегрують аналітику даних, поведінкову психологію та моніторинг у реальному часі. Для України, яка протистоїть повномасштабній гібридній та конвенційній агресії, стратегічні комунікації остаточно перейшли з площини адміністративного супроводу у вимір фундаментального стовпа національної безпеки, демократичної стійкості та цифрових інновацій у врядуванні.

Метою статті є визначення на прикладі України ролі стратегічних комунікацій у зміцненні доказової політики й демократичної стійкості та розроблення рекомендацій щодо їх інституціоналізації, адресованих органам влади.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- оцінити роль стратегічних комунікацій як інноваційної управлінської практики у виробленні доказової політики, бюджетуванні та управлінні державними інвестиціями, системах моніторингу та оцінювання державної політики, зокрема в умовах криз і воєнних викликів;
- визначити внесок стратегічних комунікацій у зміцнення демократичної стійкості та протидію дезінформації, включаючи використання інструментів публічної дипломатії, національного брендингу та проактивної інформаційної діяльності;
- обґрунтувати напрями інституціоналізації стратегічних комунікацій для зміцнення доказової політики, гарантування інформаційного суверенітету, а також формування суспільної довіри до органів державної влади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Українські та іноземні дослідники дедалі частіше розглядають еволюцію стратегічних комунікацій (StratCom) як визначальний чинник інституційної стійкості держави. Науковий дискурс засвідчує: традиційний бюрократичний підхід, де комунікації відводять другорядну роль на фінальних етапах політичного циклу, є системною помилкою. Такий підхід не лише гальмує демократичний розвиток, а й послаблює підтримку державної політики з боку громадян [1]. Відтак, державна інформаційна політика має трансформуватися з «обслуговуючої» функції на дієвий інструмент зміцнення національної безпеки, усунення комунікаційних розривів та відновлення суспільної довіри.

Для наукової концептуалізації важливо розмежовувати StratCom та публічну дипломатію, які часто ототожнюють в академічних працях. Якщо публічна дипломатія фокусується на трансляції

наративної суб'єктності держави зовнішнім аудиторіям, то стратегічні комунікації є інструментом внутрішнього врядування. Вони забезпечують синхронізацію дій, даних та повідомлень на всіх рівнях державного управління. Об'єднуючим елементом цих напрямів є концепт когнітивної безпеки – здатності держави захищати ментальний простір громадян від деструктивних впливів. У межах теорії керованої стійкості (resilience theory) це розглядається не лише як пасивний захист, а як здатність системи адаптуватися та ефективно функціонувати в умовах постійної турбулентності [2].

У відповідь на сучасні виклики стратегічні комунікації дедалі частіше трактуються як міждисциплінарний, орієнтований на досягнення місії процес, що охоплює макро-, мезо- та мікрорівні управління [3]. Ця парадигмальна зміна тісно пов'язана з безпековим виміром: переходом від реактивного реагування до інституціоналізованих механізмів протидії дезінформації [4]. Захисна функція доповнюється інноваційними практиками брендингу, які дозволяють державам, що перебувають під екзистенційною загрозою, перейти від ролі «пасивних жертв» до статусу активних суб'єктів глобального демократичного спротиву [5]. Як підтверджують європейські медіадослідження, в умовах криз стратегічні комунікації набувають нового змісту: здатність інституцій утримувати домінування в інформаційному просторі стає безпосередньою передумовою демократичної підзвітності та суспільної згуртованості [6].

Сучасні дослідження також акцентують на важливості довгострокових циклів комунікаційного управління. Аналітики наголошують, що методи стратегічного передбачення дозволяють розглядати комунікацію не як допоміжну функцію, а як активний інструмент досягнення цілей державної політики [7]. Такий підхід забезпечує ефективну взаємодію влади та суспільства, де ключовими факторами довіри стають відчутні регуляторні зміни [8]. На відміну від ієрархічного планування, ці моделі базуються на дорадчих механізмах і підході «знизу вгору» (bottom-up). Порівняльні дослідження підтверджують: саме залучення зацікавлених сторін є головним механізмом реалізації демократичного потенціалу державної політики та забезпечення цілісності наративів у складних управлінських мережах [9].

Зрештою, рівень довіри громадян визначається сприйняттям здатності уряду здійснювати політику, що ґрунтується на доказах (evidence-based policy) [10]. Для України, яка протистоїть повномасштабній гібридній та конвенційній агресії, стратегічні комунікації стали критичним елементом національної безпеки, демократичної стійкості та цифрової трансформації державного управління.

Виклад основного матеріалу. Стратегічні комунікації як інноваційна парадигма суспільного врядування. Впровадження цієї парадигми вимагає фундаментальної зміни управлінської логіки: від реактивного інформування та традиційного PR до проактивного управління смислами та ведення наративної боротьби. В оновленій системі комунікація стає органічним наскрізним елементом формування політики на всіх її етапах, а не лише фінальним інструментом популяризації ухвалених рішень. Такий підхід формує двосторонній вектор взаємодії, де ключовою інновацією є перехід від урядового монологу до системного діалогу та громадянської участі.

У цій парадигмі стратегічні комунікації виступають механізмом зворотного зв'язку, що трансформує інституційну спроможність на «соціальний капітал». Завдяки отриманню та аналізу «соціальних даних» влада має змогу верифікувати доказову політику (evidence-based policy), забезпечуючи її відповідність суспільним запитам та нівелюючи розрив між технократичними розрахунками й очікуваннями громадян. На відміну від стандартного інформування, стратегічні комунікації формують архітектуру когнітивної безпеки, узгоджуючи складні владні рішення з ціннісними орієнтирами суспільства. Це є критично важливим для збереження демократичної легітимності та інформаційного суверенітету в умовах глобальної полікризи.

Емпіричним підтвердженням цього підходу є діяльність Центру стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки [11] й Центру протидії дезінформації [12]. Ці інституції трансформували традиційні адміністративні процедури на інтегровану систему використання відкритих джерел інформації (OSINT) та узгодження державних наративів, синхронізуючи урядову комунікацію з протоколами кризового реагування. В українських реаліях воєнного часу сформувалася унікальна

модель, що поєднує обмеження, зумовлені воєнним станом, зі збереженням демократичного публічного дискурсу. Такі механізми забезпечують розвиток державної «психологічної оборони», перетворюючи оперативні дані на ресурс суспільної стійкості до ворожих впливів.

Зміцнення доказової політики через комунікацію. Ефективне врядування потребує здатності перекладати складні аналітичні моделі та економічні закономірності зрозумілою для суспільства мовою. Стратегічні комунікації спрощують спеціалізований дискурс без втрати змістової глибини, забезпечуючи результативну взаємодію із зацікавленими сторонами. Важливою складовою цього процесу є багатоканальний зворотний зв'язок, що інтегрує соціологічні дані, моніторинг медіа та Big Data. Такий підхід сприяє легітимації експертного знання та відновленню довіри до аналітичних обґрунтувань як дієвої противаги популізму.

В українській практиці інституціоналізація прямих механізмів збору даних стала наслідком швидкої цифровізації послуг. Міжнародне визнання України як лідера цифрової трансформації державного сектору [13; 14] підтверджується високим рівнем залученості громадян: частка користувачів електронних послуг сягає 59 %, а портал «Дія» охоплює близько 48 % аудиторії [15; 16]. У цих умовах опитування в застосунку «Дія» функціонують як «громадянський сенсор» у режимі реального часу. Це надає мільйонам громадян можливість безпосередньо впливати на вироблення державної політики – від символічних рішень до стратегічних ініціатив національної безпеки.

Таким чином, громадська думка трансформується на безпосереднє джерело даних для державного управління, що забезпечує швидке реагування на суспільні запити та суттєво підвищує обґрунтованість владних рішень.

Застосування стратегічних комунікацій у бюджетуванні та управлінні публічними інвестиціями. Стратегічні комунікації як управлінська інновація найбільш рельєфно проявляються у сферах бюджетування та управління публічними інвестиціями. Традиційно розподіл ресурсів і формування середньострокових бюджетних рамок функціонували як закриті технократичні системи. Складні кількісні показники – співвідношення державного боргу до ВВП, фіскальні мультиплікатори чи динаміка амортизації капітальних витрат – залишалися поза межами розуміння широкого загалу.

Стратегічні комунікації трансформують цю модель, перетворюючи державний бюджет із суто бухгалтерського інструменту на динамічний наратив національного розвитку, базований на доказах. В умовах екзистенційного конфлікту та радикальної невизначеності бюджетні компроміси стають особливо болісними, оскільки уряди змушені спрямовувати левову частку ресурсів на оборону, скорочуючи видатки на соціальну інфраструктуру чи відновлення. За відсутності належного комунікаційного супроводу такі вимушені кроки провокують суспільне невдоволення, скептицизм та зниження рівня демократичної підзвітності.

Яскравим прикладом ефективної комунікаційної стратегії стала кампанія з просування військових облігацій через екосистему «Дія» [17]. Комунікаційна модель сервісу вдало поєднала інвестиційну мотивацію громадян із ціннісними наративами підтримки Сил оборони та деокупації. Зокрема, іменування облігацій назвами тимчасово окупованих міст перетворило фінансовий інструмент на символ національної стійкості, де кожен внесок артикулювався як прямий крок до деокупації територій.

Аналогічний підхід продемонстрували платформи ProZorro.Продажі [18] та DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management) [19]. Завдяки публічним інформаційним панелям для відстеження коштів міжнародних донорів та бюджетів відновлення, держава трансформувала складні аудиторські звіти в інтуїтивно зрозумілий інструмент суспільного контролю. Така наративна архітектура не лише ефективно нейтралізувала дезінформаційні кампанії щодо нецільового використання допомоги, а й зміцнила довіру до механізмів розподілу інвестицій.

Інтеграція прозорих комунікаційних механізмів у процеси оцінювання інвестицій створює потужний запобіжник проти корупційних спекуляцій та економічних диверсій. Поєднання детальної фінансової звітності з адресними кампаніями дозволяє перетворити економічні показники на

спільну громадянську місію, трансформуючи платників податків на активних співучасників економічної стійкості держави. Врешті-решт, фінансова прозорість стає не лише технічною вимогою, а дієвим інструментом демократичної стійкості та міжнародної довіри.

Застосування стратегічних комунікацій у моніторингу та оцінюванні політики. Інноваційний потенціал стратегічних комунікацій найповніше розкривається у модернізації систем моніторингу й оцінювання публічної політики. Традиційні підходи до цього процесу переважно ґрунтувалися на ретроспективному аналізі формалізованих показників, що фіксувалися лише після завершення окремих етапів державних програм. В умовах високої динаміки безпекового середовища та стрімких суспільних трансформацій така модель є недостатньо ефективною, оскільки обмежує здатність влади своєчасно ідентифікувати проблемні точки або коригувати курс політики.

Стратегічні комунікації розширюють горизонт моніторингу шляхом інтеграції кількісних індикаторів з інструментами постійного зворотного зв'язку, аналізом інформаційного простору та цифровими платформами взаємодії. Це дозволяє органам влади оцінювати не лише формальний ступінь досягнення цілей, а й суспільне сприйняття політики, рівень інституційної довіри та латентні комунікаційні ризики.

Інституційним втіленням цього підходу є цифрова екосистема «Дія» [20]. Опитування в застосунку та на порталі «ВзаємоДія» стали дієвим механізмом оперативного отримання зворотного зв'язку. Хоча такі цифрові інструменти не замінюють репрезентативні соціологічні дослідження, вони функціонують як «громадянський сенсор», що дозволяє владі в режимі реального часу враховувати реакцію активної частини суспільства під час реалізації конкретних ініціатив.

Важливим прикладом інтеграції принципів підзвітності у процеси моніторингу є платформа DREAM [19]. Вона забезпечує прозорий доступ до даних про проєкти відбудови, джерела фінансування та етапи виконання робіт. Такий формат взаємодії трансформує пасивне спостереження на постійний громадський контроль, залучаючи до нього органи місцевого самоврядування, міжнародних партнерів та інститути громадянського суспільства. Аналогічну функцію виконує система ProZorro [21] разом із громадською платформою Dozorro [22], де поєднання цифрового моніторингу з механізмами громадського нагляду суттєво мінімізує ризики неефективного використання ресурсів.

У сфері протидії дезінформації ключову роль відіграють Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки та Центр протидії дезінформації [11; 12]. Їхня діяльність із постійного моніторингу інформаційного простору, аналізу кампаній ворожого впливу та оцінки суспільних настроїв дозволяє державним органам превентивно коригувати комунікаційну політику, підвищуючи стійкість громадян до інформаційних загроз. Додатковим аналітичним ресурсом для оцінювання результативності політики слугують регулярні соціологічні дослідження, які дедалі частіше використовуються як інструмент верифікації ефективності державних комунікацій.

Таким чином, стратегічні комунікації трансформують моніторинг та оцінювання з ретроспективної адміністративної процедури на безперервний цикл отримання, аналізу та використання знань. Синтез цифрових платформ, механізмів партисипації (участі), відкритості даних та соціологічного моніторингу створює фундамент для адаптивного, підзвітного та орієнтованого на потреби громадян суспільного врядування.

Посилення демократичної стійкості в умовах невизначеності. Формування стійкої демократії вимагає переходу від реактивного спростування дезінформації до проактивного зміцнення імунітету суспільства – превентивної комунікації (prebunking) [23]. Цей підхід ефективно реалізують такі інституції, як Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки і Центр протидії дезінформації, що здійснюють системну нейтралізацію ворожих наративів.

Показовим прикладом превентивної дії стало завчасне оприлюднення розвідданих щодо підготовки операцій «під чужим прапором», що нівелювало їхній інформаційний ефект ще до початку реалізації. Такий підхід не лише мінімізує ризики, а й зміцнює згуртованість через

інклюзивні державні наративи, що об'єднують суспільство навколо базових цінностей. У цьому контексті довіра до інституцій стає нематеріальним активом національної безпеки, що потребує статусу стратегічного пріоритету державної політики.

Для глобальної проєкції демократичної стійкості Україна вдалася до інноваційного брендингу. Кампанія Be Brave Like Ukraine [24] змінила міжнародне сприйняття держави – від образу «пасивної жертви» до статусу активного суб'єкта демократичного спротиву. Подальша ініціатива Spend With Ukraine [25] логічно доповнила цей образ, інтегруючи міжнародну солідарність з підтримкою української економіки, що формує додатковий ресурс стабільності в умовах війни.

Виклики інституціоналізації стратегічних комунікацій. Процес інституціоналізації StratCom нерідко наштовхується на опір традиційних бюрократичних структур, для яких комунікація залишається технічною функцією, а не стратегічним інструментом врядування. Це породжує етичні дилеми, зокрема складність розмежування державних стратегічних комунікацій та політичного піару правлячих еліт. Яскравою ілюстрацією цієї дискусії є полеміка навколо телемарафону «Єдині новини», де експертне середовище застерігає щодо ризиків монополізації інформаційного простору та звуження медіаплюралізму [26].

Критичним ризиком для воюючої держави є «інституційна захопленість» (political capture) [27]. Коли державний апарат обслуговує короткострокові інтереси дієвців, відбувається ерозія його функцій: трансляція об'єктивних даних підміняється маніпулятивним формуванням порядку денного. Це створює парадокс: інституції, покликані зміцнювати демократичну стійкість, самі стають джерелом когнітивних спотворень.

Така вразливість призводить до «негативного відбору» кадрів: інтелектуально незалежні експерти уникають держслужби, побоюючись інструменталізації своєї фаховості. Для подолання цієї тенденції необхідно трансформувати StratCom із ситуативного інструменту на елемент «інституційної пам'яті». Відповідно до концепції управління знаннями (Knowledge Management) [28], сталість системи залежить не від збереження конкретних персоналій, а від здатності держави кодифікувати успішні практики в доступні протоколи та цифрові репозитарії. Це перетворює кризовий досвід на загальнодоступний управлінський ресурс, що гарантує спадкоємність політики під час політичних трансформацій.

Серед інших викликів – цифровий розрив, який посилює нерівність у доступі до державних послуг залежно від віку чи місця проживання [16; 29]. З огляду на це, стратегічним завданням держави є забезпечення того, щоб тимчасові обмеження інформаційного контролю, виправдані воєнним станом, не стали постійними інструментами обмеження свободи слова та медіаплюралізму в післявоєнний період.

Висновки. В умовах глобальної невизначеності стратегічні комунікації виходять за межі технологічного інструментарію, перетворюючись на фундаментальну інновацію публічного врядування. Вони виконують роль інтелектуального «містку», який перетворює сухі дані доказової політики на зрозумілі суспільству смисли, мінімізуючи вплив гібридних загроз та зміцнюючи стійкість демократичних інституцій.

Досвід України засвідчує, що стратегічні комунікації є дієвим механізмом легітимації експертного знання. Синтез цифрових екосистем та систем зворотного зв'язку робить комунікацію ключовим інструментом верифікації доказовості владних рішень, інтегруючи науково обґрунтовану політику в загальну архітектуру демократичної підзвітності.

Відтак, стратегічні комунікації доцільно розглядати не як допоміжну функцію інформування, а як інституціоналізований процес, вбудований у цикли формування, моніторингу та оцінювання політики. Для України в контексті тривалої воєнної та повоєнної трансформації розвиток StratCom має стати невід'ємним компонентом зміцнення національної безпеки та запорукою здатності держави впроваджувати ефективну доказову політику.

Водночас український досвід має значення, що виходить за межі національного контексту. Україна демонструє, як інтеграція технологій GovTech у систему стратегічних комунікацій трансформує громадян із пасивних споживачів інформації на активних суб'єктів демократичного

процесу. Таким чином, вітчизняна модель «цифрової демократичної стійкості» може слугувати прототипом для модернізації систем врядування в інших державах, які прагнуть підвищити резильєнтність до гібридних загроз, зберігаючи при цьому принципи підзвітності та відкритості.

На підставі результатів дослідження пропонується впровадити такі заходи:

- Кабінету Міністрів України: розробити та схвалити Стратегію розвитку стратегічних комунікацій у системі державного управління на 2027–2032 рр., інтегрувавши комунікаційні механізми в усі етапи циклу вироблення політики; включити показники ефективності StratCom до ключових індикаторів (KPI) діяльності центральних органів виконавчої влади;
- Міністерству культури України: масштабувати програми медіаграмотності, зокрема для вразливих груп населення (літні люди, мешканці віддалених, звільнених територій); розробити методичні рекомендації з упровадження інструментів превентивної комунікації (prebunking) для підвищення когнітивної стійкості суспільства;
- Міністерству розвитку громад та територій України: ініціювати розгортання цифрових платформ для діалогу між владою, громадами та міжнародними донорами щодо пріоритетів відновлення; запровадити регулярне використання аналізу суспільних настроїв як бази для коригування політики регіонального розвитку;
- Міністерству цифрової трансформації України: розширити функціонал цифрових інструментів громадської участі на базі екосистеми «Дія»; інтегрувати технології автоматизованого аналізу соціальних даних до систем моніторингу реалізації державної політики;
- Міністерству фінансів України: забезпечити комунікаційний супровід бюджетного процесу на всіх його етапах; впровадити відкриті інтерактивні панелі даних для пояснення логіки бюджетних рішень, джерел фінансування та результативності реалізації бюджетних програм, включаючи використання міжнародної допомоги;
- Національному агентству України з питань державної служби: актуалізувати професійні стандарти держслужби через включення компетентностей у сфері StratCom, аналізу даних та кризового менеджменту; впровадити обов'язкові програми підвищення кваліфікації з питань цифрової демократії та протидії дезінформації. Крім того, забезпечити розвиток систем управління знаннями (Knowledge Management) через створення єдиного державного репозиторію успішних комунікаційних протоколів та впровадити механізми «інституційної наступності» для гарантування професійної експертизи комунікаційних підрозділів незалежно від політичних ротацій;
- Центру протидії дезінформації при РНБО України: створити інтегровану систему раннього виявлення інформаційних загроз із застосуванням штучного інтелекту; формалізувати міжвідомчу координацію цивільних та безпекових органів щодо реагування на інформаційні кризи. Додатково – розробити «дорожню карту» поступового переходу від режиму воєнної централізації інформаційного простору до моделі повноцінного медіаплюралізму після скасування воєнного стану, з дотриманням балансу між національною безпекою та демократичними свободами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Macnamara J. Strategic Communication and Public Policy: A Major Gap and Opportunity for Research, Practice, and Democracy. *International Journal of Strategic Communication*. 2025. P. 1–27. DOI: https://doi.org/10.1080/1553118X.2025.2572076 (дата звернення: 22.06.2026).
2. Mapping European Countries' Resilience to Cognitive Warfare / C. M. Dalban, E. Coman, V. Bătrânu-Pințea et al. *Administrative Sciences*. 2026. Vol. 16, no. 3. P. 160. DOI: https://doi.org/10.3390/admsci16030160.
3. Latkovska I. Strategic Communication and Its Application in Public Administration in Latvia. In: *Media and Society, 2023. Proceedings of Scientific Papers = Mediji un sabiedrība, 2023. Rakstu krājums*. Riga: University of Latvia, 2024. P. 40–51. DOI: https://doi.org/10.22364/ms23.05.
4. Сащук Г. М. Еволюція стратегічних комунікацій сектору безпеки та оборони України як інструменту протидії інформаційним загрозам. *Політичне життя*. 2025. № 3. С. 103–108. DOI: https://doi.org/10.31558/2519-2949.2025.3.13.
5. Ekman I., Nilsson P.-E. Ukraine's Information Front: Strategic Communication during Russia's Full-Scale Invasion of Ukraine. FOI-R–5451–SE. 2023. 97 p. DOI: https://doi.org/10.13140/RG.2.2.14115.22569.

6. Pérez-Curiel C., Domínguez-García R., Baptista J. P. Strategic Communication and Democratic Resilience in the European Union: Journalism, Citizens and the Geopolitics of Narrative. *Journalism and Media*. 2025. Vol. 6 (3). P. 123. DOI: https://doi.org/10.3390/journalmedia6030123.
7. Сивак Т. В., Гончарук Н. Т. Інноваційні підходи до забезпечення стратегічного менеджменту у сфері публічного управління України. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2024. № 3. С. 105–113. DOI: https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.3.16.
8. State Policy in the Field of Strategic Communications in the Modern System of International Security: European Integration Dimension / V. Zahurska-Antoniuk, A. Myroshnychenko, O. Pustovyi et al. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2025. Vol. 47 (4). P. 558–569. DOI: https://doi.org/10.15544/mts.2025.44.
9. Pegan A., Lovec M. Public communication and strategic planning: the case of EU Cohesion Policy. *Journal of European Integration*. 2026. Vol. 48 (4). P. 667–688. DOI: https://doi.org/10.1080/07036337.2025.2537360.
10. Strengthening National Evidence-Informed Policymaking Ecosystems: Lessons from Seven European Countries. Paris: OECD Publishing, 2025. DOI: https://doi.org/10.1787/855c5286-en (дата звернення: 22.06.2026).
11. Центр протидії дезінформації. URL: https://cpd.gov.ua/
12. SPRAVDI – Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки. URL: https://spravdi.org/
13. Україна серед лідерів GovTech у рейтингу Світового банку. *Мінцифри: офіц. сайт*. 2025, 26 грудня. URL: https://thedigital.gov.ua/news/progress/ukrayina-sered-lideriv-govtech-u-reytynhu-svitovoho-banku (дата звернення: 22.06.2026).
14. GovTech Maturity Index 2025: Tracking Public Sector Digital Transformation Worldwide (English) / J. R. Vasconcelos, C. Dener, H. Nii-Aponsah et al. Prosperity Insight Series. Washington, D.C.: World Bank Group, 2025. 26 p. URL: http://documents.worldbank.org/curated/en/099121725193511608
15. 59% of Ukrainians use government e-services, UNDP-backed study finds. UNDP Press Releases. 2026, 23 Jan. URL: https://www.undp.org/ukraine/press-releases/59-ukrainians-use-government-e-services-undp-backed-study-finds (дата звернення: 22.06.2026).
16. Public opinion on state electronic services in Ukraine in 2025. *Kyiv International Institute of Sociology*. 2026, 26 Jan. URL: https://www.kiis.com.ua/?lang=eng&cat=reports&id=1582 (дата звернення: 22.06.2026).
17. Військові облігації в Дії. URL: https://militarybonds.diia.gov.ua/ (дата звернення: 22.06.2026).
18. Прозорро.Продажі – система онлайн-аукціонів з продажу та здачі в оренду майна. URL: https://prozorro.sale/about/ (дата звернення: 22.06.2026).
19. DREAM – система управління публічними інвестиціями. *Міністерство розвитку громад та територій України*. URL: https://dream.gov.ua/ua (дата звернення: 22.06.2026).
20. ДіЯ – державні послуги онлайн. URL: https://plan2.diia.gov.ua/ (дата звернення: 22.06.2026).
21. Prozorro: Публічні закупівлі України. URL: https://prozorro.gov.ua/uk (дата звернення: 22.06.2026).
22. DOZORRO: Громадський контроль держзакупівель. *Моніторинговий портал DoZorro*. URL: https://dozorro.org/ (дата звернення: 22.06.2026).
23. Prebunking with Google. *Google*. 2025. URL: https://prebunking.withgoogle.com/uk (дата звернення: 22.06.2026).
24. Vakulin V. Bravery is the Ukrainian culture code. *Banda Agency*. 2022, 14 May. URL: https://bandaagency.com/article/Bravery-is-the-Ukrainian-culture-code (дата звернення: 22.06.2026).
25. Spend With Ukraine. URL: https://www.spendwithukraine.com/ (дата звернення: 22.06.2026).
26. Держдеп США згадав єдиний телемарафон у звіті щодо порушення прав людини в Україні. *Інститут масової інформації*. 2024, 24 квіт. URL: https://imi.org.ua/news/derzhdep-ssha-zgadav-yedynyj-telemarafon-u-zviti-shhodo-porushennya-prav-lyudyny-v-ukrayini-i60909 (дата звернення: 22.06.2026).
27. Dragomir M. Control the Money, Control the Media: How Government Uses Funding to Keep Media in Line. *Journalism*. 2018. Vol. 19, no. 8. P. 1131–1148. DOI: https://doi.org/10.1177/1464884917724621.
28. Dalkir K. Knowledge Management in Theory and Practice. 4th ed. Cambridge: MIT Press, 2023. 398 p. URL: https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi75/0055909.pdf (дата звернення: 22.06.2026).
29. Opinions and views of the population of Ukraine on state electronic services: Analytical Report for 2025. UNDP Publications. Kyiv, 2026. 55 p. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2026-01/undp-eng-e-services-use-2025.pdf (дата звернення: 22.06.2026).

REFERENCES

1. Macnamara, J. (2025). Strategic Communication and Public Policy: A Major Gap and Opportunity for Research, Practice, and Democracy. *International Journal of Strategic Communication*, 1–27. https://doi.org/10.1080/1553118X.2025.2572076 [in English].
2. Dalban, C. M., Coman, E., Bătrânu-Pințea, V., Anton, M., Para, I., & Mazuru, L. I. (2026). Mapping European Countries' Resilience to Cognitive Warfare. *Administrative Sciences*, *16*(3), 160. https://doi.org/10.3390/admsci16030160 [in English].
3. Latkovska, I. (2024). Strategic Communication and Its Application in Public Administration in Latvia. In: *Media and Society, 2023. Proceedings of Scientific Papers = Mediji un sabiedrība, 2023. Rakstu krājums*, University of Latvia, Riga, 40–51. https://doi.org/10.22364/ms23.05 [in English].
4. Sashchuk, H. M. (2025). Evoliutsiia stratehichnykh komunikatsii sektoru bezpeky ta oborony Ukrainy yak instrumentu protydii informatsiinykh zahrozam [Evolution of Strategic Communications in Ukraine's Security and Defense Sector as

a Tool for Countering Information Threats]. *Political life*, *(3),* 103–108. https://jpl.donnu.edu.ua/article/view/17920 [in Ukrainian].
5. Ekman, I. & Nilsson, P.-E. (2023). *Ukraine's Information Front: Strategic Communication during Russia's Full-Scale Invasion of Ukraine*. https://doi.org/10.13140/RG.2.2.14115.22569 [in English].
6. Pérez-Curiel, C., Domínguez-García, R., & Baptista, J. P. (2025). Strategic Communication and Democratic Resilience in the European Union: Journalism, Citizens and the Geopolitics of Narrative. *Journalism and Media*, *6*(3), 123–138. https://doi.org/10.3390/journalmedia6030123 [in English].
7. Syvak, T.V., Goncharuk N.T. (2024). Innovatsiini pidkhody do zabezpechennia stratehichnoho upravlinnia u sferi publichnoho upravlinnia [Innovative Approaches to Strategic Management in the Field of Public Administration in Ukraine]. *Derzhava ta rehiony. Seriia: Publichne upravlinnia i administruvannia – The State and the Regions. Series: Public Management and Administration*, *(3),* 105–113. https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.3.16 [in Ukrainian].
8. Zahurska-Antoniuk, V., Myroshnychenko, A., Pustovyi, O. et al. (2025). State Policy in the Field of Strategic Communications in the Modern System of International Security: European Integration Dimension. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, *47*(4), 558–569. https://doi.org/10.15544/mts.2025.44 [in English].
9. Pegan, A., & Lovec, M. (2026). Public communication and strategic planning: the case of EU Cohesion Policy. *Journal of European Integration*, 48(4), 667–688. https://doi.org/10.1080/07036337.2025.2537360 [in English].
10. OECD/European Commission. (2025), Strengthening National Evidence-Informed Policymaking Ecosystems: Lessons from Seven European Countries, OECD Publishing, Paris. https://doi.org/10.1787/855c5286-en [in English].
11. Tsentr protydii dezinformatsii [Center for Countering Disinformation]. *cpd.gov.ua*. Retrieved from https://cpd.gov.ua/en/ [in Ukrainian].
12. SPRAVDI – Centre for Strategic Communications and Information Security. *spravdi.org*. Retrieved from https://spravdi.org/en/ [in Ukrainian].
13. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2025, December 26). Ukraina sered hlobalnykh lideriv GovTech u reitynhu Svitovoho banku [Ukraine among global GovTech leaders in the World Bank Index]. *thedigital.gov.ua.* Retrieved from https://thedigital.gov.ua/news/progress/ukrayina-sered-lideriv-govtech-u-reytynhu-svitovoho-banku [in Ukrainian].
14. Vasconcelos, J.R. et al. (2025). *GovTech Maturity Index 2025: Tracking Public Sector Digital Transformation Worldwide (English)*. Prosperity Insight Series, World Bank Group, Washington, D.C. Retrieved from http://documents.worldbank.org/curated/en/099121725193511608 [in English].
15. United Nations Development Programme in Ukraine. (2026, January 23). 59% of Ukrainians use government e-services, UNDP-backed study finds. UNDP Press Releases. *www.undp.org.* Retrieved from https://www.undp.org/ukraine/press-releases/59-ukrainians-use-government-e-services-undp-backed-study-finds [in English].
16. Kyiv International Institute of Sociology. (2026, January 26). Public opinion on state electronic services in Ukraine in 2025. KIIS Reports. *www.kiis.com.ua*. Retrieved from https://www.kiis.com.ua/?lang=eng&cat=reports&id=1582 [in English].
17. Military Bonds in Dija. *militarybonds.diia.gov.ua.* Retrieved from https://militarybonds.diia.gov.ua/ [in Ukrainian].
18. Prozorro.Sale – State e-Auction System for Sale and Lease Property. prozorro.sale. Retrieved from https://prozorro.sale/en/about/ [in Ukrainian].
19. DREAM – Public Investment Management System. *dream.gov.ua*. Retrieved from https://dream.gov.ua/ [in Ukrainian].
20. Dija – Government Services Online. *plan2.diia.gov.ua.* Retrieved from https://plan2.diia.gov.ua/ [in Ukrainian].
21. Prozorro: Public Procurement of Ukraine. *prozorro.gov.ua*. Retrieved from https://prozorro.gov.ua/en [in Ukrainian].
22. DoZorro: Public Control of Public Procurement. *dozorro.org*. Retrieved from https://dozorro.org/ [in Ukrainian].
23. Google. (2025). Prebunking with Google. *prebunking.withgoogle.com*. Retrieved from https://prebunking.withgoogle.com/uk [in English].
24. Vakulin, V. (2022). Bravery is the Ukrainian culture code. *Banda Agency*. 2022, 14 May. *bandaagency.com.* Retrieved from https://bandaagency.com/article/Bravery-is-the-Ukrainian-culture-code [in English].
25. Spend With Ukraine. Retrieved from https://www.spendwithukraine.com/[in English].
26. Institute of Mass Information. (2024, April 14). Derzhdep SShA zghadav edynyi telemarafon u zviti shchodo porushennia prav liudyny v Ukraini [The US State Department mentioned the Edynyi Telemarafon in a report on human rights violations in Ukraine]. *imi.org.ua*. Retrieved from https://imi.org.ua/news/derzhdep-ssha-zgadav-yedynyj-telemarafon-u-zviti-shhodo-porushennya-prav-lyudyny-v-ukrayini-i60909 [in Ukrainian].
27. Dragomir, M. (2018). Control the Money, Control the Media: How Government Uses Funding to Keep Media in Line. *Journalism*, *19*(8), 1131–1148. https://doi.org/10.1177/1464884917724621 [in English].
28. Dalkir, K. (2023). *Knowledge Management in Theory and Practice* (4th ed.). MIT Press [in English].
29. United Nations Development Programme in Ukraine. (2026, January 21). Opinions and views of the population of Ukraine on state electronic services: Analytical Report for 2025. UNDP Publications, Kyiv, Ukraine. *www.undp.org.* Retrieved from https://www.undp.org/ukraine/publications/analytical-report-public-opinion-state-electronic-services-ukraine-2025 [in English].

Історія статті / Article history:
Подано до редакції / Submitted to the editorial office (25.06.2026);
Прийнято до друку / Accepted for publication (20.09.2026);
Опубліковано / Published (10.10.2026)

УДК: 351:008(477)
DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-17-57-68

Казаков Геннадій, *кандидат історичних наук, докторант кафедри публічного управління і проектного менеджменту Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти»*

Kazakov Hennadii, *Candidate of Historical Sciences, doctoral student of the Department of Public Administration and Project Management of the Educational and Scientific Institute of Management and Psychology of the State Educational Institution «University of Educational Management»*

ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-2860-9892

ПЕРШИЙ ЕТАП РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМИ «ТИСЯЧОВЕСНА» В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: АНАЛІТИЧНИЙ АСПЕКТ

THE FIRST STAGE OF IMPLEMENTATION OF THE «TYSYACHOVESNA» PROGRAM IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM: ANALYTICAL ASPECT

Анотація. У статті висвітлено сутність програми «Тисячовесна», запровадженої урядом України у 2026 р., а також проаналізовано досягнення та прорахунки першого етапу цієї програми. Встановлено, що «Тисячовесна» відрізняється від попередніх механізмів державної підтримки культурної сфери насамперед масштабом фінансування та широтою охоплення культурних індустрій. Загальний бюджет програми становить 4 млрд грн, які розподілено між сімома напрямами.

Проаналізовано основні завдання першого етапу програми, що передбачав інформування потенційних учасників, збір і перевірку заявок та формування експертних комісій. Визначено рівень зацікавленості представників культурних індустрій у державній підтримці. Водночас виявлено істотну нерівномірність активності за окремими напрямами, що свідчить про різний рівень інституційної та проєктної спроможності секторів культурних індустрій.

Окрему увагу приділено ефективності інформаційної кампанії програми. Проведено анкетування представників музичної індустрії, за результатами якого визначено, що три чверті опитаних не знали про цю програму.

Досліджено організаційні засади конкурсного відбору та діяльності експертних комісій. Виявлено потенційні ризики конфлікту інтересів, зумовлені специфікою українського культурного середовища, а також недостатню деталізацію критеріїв оцінювання конкурсних проєктів. Обґрунтовано доцільність завчасного оприлюднення критеріїв, їхньої питомої ваги та методики оцінювання, що сприятиме підвищенню прозорості, передбачуваності й довіри до конкурсного механізму.

Подальша результативність програми «Тисячовесна» залежатиме не лише від обсягів фінансування, а й від удосконалення організаційних та експертних механізмів її реалізації, підвищення прозорості конкурсного відбору, посилення комунікації з окремими секторами культурних індустрій та розвитку їхньої інституційної спроможності.

Ключові слова: «Тисячовесна», грантова підтримка, державне фінансування, культурні індустрії, культурний контент.

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

Abstract. The article highlights the essence of the «Tysyachovesna» program, introduced by the government of Ukraine in 2026, and also analyzes the achievements and miscalculations of the first stage of this program. It is established that «Tysyachovesna» differs from previous mechanisms of state support for the cultural sphere primarily in the scale of funding and the breadth of coverage of cultural industries. The total budget of the program is 4 billion UAH, which is distributed between seven areas.

The main tasks of the first stage of the program are analyzed, which included informing potential participants, collecting and checking applications, and forming expert commissions. The level of interest of representatives of cultural industries in state support is determined. At the same time, a significant unevenness of activity in individual areas is revealed, which indicates a different level of institutional and project capacity of the cultural industry sectors.

Special attention is paid to the effectiveness of the program's information campaign. A survey of music industry representatives was conducted, the results of which determined that three quarters of those surveyed were not aware of this program.

The organizational principles of competitive selection and the activities of expert committees were studied. Potential risks of conflict of interest due to the specifics of the Ukrainian cultural environment were identified, as well as insufficient detailing of the criteria for evaluating competitive projects. The feasibility of early publication of the criteria, their specific weight and evaluation methodology was substantiated, which will contribute to increasing transparency, predictability and trust in the competitive mechanism.

The further effectiveness of the «Tysyachovesna» program will depend not only on the amount of funding, but also on improving the organizational and expert mechanisms for its implementation, increasing the transparency of competitive selection, strengthening communication with individual sectors of cultural industries and developing their institutional capacity.

Keywords: «Tysyachovesna», grant support, state funding, cultural industries, cultural content.

Постановка проблеми. Попри суттєве зростання обсягів виробництва вітчизняного культурного продукту після початку повномасштабної збройної агресії рф та підвищення його популярності серед української аудиторії, контент держави-агресора зберігає значну присутність як на офіційних цифрових платформах, так і на нелегальних (піратських) ресурсах. Окрім інертності поглядів частини суспільства, однією з ключових причин цього явища є дефіцит пропозиції українського контенту. Значна частина талановитих авторів не має фінансових ресурсів для реалізації власних проєктів, тоді як приватні інвестори переважно підтримують уже відомих діячів. Саме тому в період боротьби за збереження незалежності держава має приділяти увагу не лише військовому, а й культурному фронту. На думку більшості представників культурних індустрій, на сучасному етапі з боку держави доцільно акцентувати на фінансовій підтримці, тоді як у повоєнний період – унормувати функціонування всіх базових індустрій.

Варто зазначити, що державна підтримка культурних індустрій здійснювалася і раніше: переважно через Український культурний фонд (УКФ) та Державне агентство України з питань кіно (Держкіно). Проте обсяги такого фінансування в останні роки є незначними. Для прикладу, на УКФ у 2024 р. було виділено 215,6 млн грн, а у 2025 р. – 250,6 млн грн; на Держкіно – 663,4 млн грн та 204,4 млн грн відповідно [22]. При цьому частина зазначених коштів спрямовується на забезпечення діяльності самих інституцій, що суттєво обмежує обсяги безпосереднього фінансування культурних проєктів.

За таких умов особливого значення набувають нові моделі реалізації державної культурної політики, які передбачають концентрацію ресурсів навколо суспільно значущих проєктів, здатних забезпечити широкий культурний, соціальний та комунікаційний ефект. Одним із прикладів такого підходу стала державна культурно-мистецька ініціатива «Тисячовесна», яка реалізується як окрема програма при Міністерстві культури України (Мінкультури) і є механізмом підтримки створення вітчизняного культурного продукту, розширення його доступності для громадян та стимулювання розвитку національних культурних індустрій.

© Казаков Г.

Перший етап впровадження ініціативи є важливим для оцінювання ефективності обраної моделі управління, визначення сильних сторін і проблемних аспектів координації учасників, організації комунікації, масштабування практик та досягнення поставлених цілей. Аналіз отриманих результатів дає змогу сформувати рекомендації щодо вдосконалення механізмів реалізації подібних культурних програм, які дедалі частіше стають складовою державної гуманітарної політики в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Програма «Тисячовесна» поки не ставала сферою детального вивчення на науковому рівні. Водночас, українськими науковцями вивчалися окремі питання державного фінансування культурних індустрій в Україні. Зокрема, джерела фінансування культури на 2015 р. дослідив І. Дубок [4]; шляхи вдосконалення фінансування культурного сектору окреслено у праці Р. Сороки [23]; грантові механізми фінансування культурних індустрій розкрито в праці Д. Кіляр [6]; бюджетне фінансування культурної сфери в системі соціальних видатків України проаналізовано у дослідженні А. Буряченко, Н. Рудик та Н. Сивульської [1]; зарубіжний досвід фінансування культурного сектору охарактеризувала Н. Лозова [7]. Наведене зумовлює актуальність дослідження першого етапу реалізації програми «Тисячовесна» як нового інструменту державної культурної політики.

Мета дослідження – аналіз першого етапу реалізації державної програми «Тисячовесна» як інструменту публічного управління у сфері підтримки культурних індустрій України.

Виклад основного матеріалу. Ідея програми «Тисячовесна» виникла на фоні того, що в Україні продовжується споживання російськомовного контенту. За даними дослідження, проведеного Мінкульт, БФ «МХП-Громаді» та Gradus 71% українців продовжують споживати російський контент, з них близько чверті робить це на постійній основі [3].

При цьому значна частина російського контенту містить ідеологічно забарвлені смислові конструкції, що відтворюють або підсилюють ключові наративи державної інформаційної політики рф. Вони виявляються через систематичне знецінення української національної ідентичності, поширення викривлених історичних інтерпретацій, популяризацію імперських концепцій «спільного культурного простору», а також формування позитивного образу російської держави та її політичного курсу. Особливу небезпеку становить те, що такі меседжі нерідко інтегровані в музичний, кінематографічний, телевізійний та цифровий контент у прихованій формі, що ускладнює їх критичне сприйняття аудиторією.

В умовах гібридної війни культурний продукт використовується не лише як засіб розваги чи комерційної діяльності, а й як ефективний інструмент інформаційно-психологічного впливу, спрямований на формування лояльності до російських політичних і культурних наративів, зниження рівня суспільної стійкості до дезінформації та поступову нормалізацію військової агресії проти України. Саме тому скорочення присутності російського культурного контенту в українському інформаційному просторі є не лише питанням розвитку національної культури, а й важливим елементом забезпечення інформаційної безпеки, захисту культурного суверенітету держави та зміцнення національної ідентичності, що й зумовило розроблення та впровадження програми «Тисячовесна».

Місія програми полягає у формуванні покоління громадян, які ототожнюють себе з українською державою, поділяють її культурні та демократичні цінності, мислять у контексті українського історичного й культурного досвіду та демонструють стійкість до маніпулятивних інформаційних впливів. Досягнення цієї мети передбачає створення сучасного, конкурентоспроможного культурного продукту, здатного не лише задовольняти потреби української аудиторії, а й посилювати культурний суверенітет держави та зміцнювати її інформаційну безпеку [5].

У фінансовому аспекті програма «Тисячовесна» є наймасштабнішим проєктом державної підтримки культурного сектору за часи незалежності України. Загальний бюджет ініціативи становить 4 млрд грн. Водночас розподіл фінансування за сімома визначеними напрямами є нерівномірним. Домінувальну частку коштів спрямовано на підтримку виробництва ігрових фільмів і серіалів (1,9 млрд грн). Натомість на створення документального аудіовізуального контенту

передбачено 240 млн грн, анімаційних проєктів та продукції для дитячої аудиторії – 490 млн грн. Обсяги фінансування сучасної музики та візуального мистецтва визначено на рівні 300 млн грн для кожного напряму, перформативного мистецтва – 400 млн грн. На створення аудіовізуального контенту для соціальних мереж і цифрових платформ заплановано 260 млн грн [24].

Зауважимо, що міністерка культури Т. Бережна під час офлайн презентацій програми вказувала, що за наявності цікавих та актуальних заявок існує ймовірність до переспрямування коштів між напрями. Водночас, якщо деякі напрями використають заплановану суму не в повному обсязі, за умови, що програма буде реалізовуватися в наступні роки, обсяги фінансування на відповідний напрям буде скорочено.

Такий підхід свідчить про прагнення забезпечити гнучкість механізму реалізації програми та адаптувати розподіл державних ресурсів до фактичного попиту з боку представників культурних індустрій. Водночас він створює передумови для концентрації фінансування у тих сферах, які демонструватимуть найвищу проєктну активність і спроможність ефективно використовувати бюджетні кошти.

З іншого боку, існує ризик поступового зменшення підтримки окремих напрямів не через їхню меншу суспільну чи культурну значущість, а внаслідок недостатньої кількості якісно підготовлених проєктних заявок або специфіки відповідних секторів культурних індустрій.

Програмою передбачено три варіанти фінансування. Для окремих категорій проєктів, зокрема авторських, анімаційних і дебютних фільмів та серіалів, а також продукції для дитячої аудиторії, визначено можливість повного (100 %) державного фінансування. Для більшості інших проєктів максимальний розмір державної підтримки становить до 80 % їхньої вартості за умови забезпечення заявником щонайменше 20 % співфінансування. Водночас виробництво ігрових та документальних серіалів здійснюватиметься на умовах паритетного співфінансування, де частка держави не перевищуватиме 50 % загального бюджету проєкту [25]. Така модель виступає гарантом цільового використання коштів та обов'язкової демонстрації готового продукту після завершення роботи. Проте особливістю програми «Тисячовесна» є також повне фінансування бюджетних продуктів або тих, які наразі слабко представлені в культурному просторі. Такими, зокрема, є дитячі розвивальні ролики, пісні або дебютні роботи молодих виконавців.

Наголосимо й на тому, що хоча програмою «Тисячовесна» передбачена частка держави в проєктах та процедура відшкодування наданих державою коштів в обсязі не більшому, ніж наданому державою, проте самі права інтелектуальної власності залишаються за розробником культурного продукту. Також, у випадку, якщо певний продукт не буде фінансово успішним, передбачена можливість не відшкодовувати надане фінансування.

Перший етап досліджуваної державної ініціативи тривав з 3 квітня по 4 червня 2026 р. (спершу крайній термін був 26 травня) та передбачав реалізацію трьох завдань:

- інформування потенційних учасників про програму «Тисячовесна»;
- збір та перевірка заявок;
- формування експертних комісій.

Другий етап тривав до 12 серпня 2026 р. та передбачав відбір робіт, винесених на пітчинг [5].

Для медійної кампанії програми «Тисячовесна» Мінкультури задіяло всі офіційні канали комунікації: вебсайт та офіційні сторінки міністерства в соціальних мережах, засоби масової інформації, офіційні листи до установ державного підпорядкування, пов'язаних із культурними індустріями, а також офлайн-зустрічі із зацікавленими сторонами. Проте, на нашу думку, ефективність цієї інформаційної кампанії виявилася недостатньою, насамперед для окремих секторів культурних індустрій.

Зокрема, результати проведеного нами опитування 126 представників музичної індустрії (93 виконавців, 12 саундпродюсерів та 21 музиканта) засвідчили низький рівень обізнаності професійної спільноти щодо програми. Із загальної кількості респондентів 96 осіб (76,19 %) повідомили, що вперше дізналися про існування «Тисячовесни» саме під час опитування. Водночас ті учасники, які були поінформовані про програму та подали заявки на участь, переважно отримали

© Казаков Г.

інформацію не через офіційні канали державної комунікації, а завдяки професійним контактам або публікаціям у спеціалізованих галузевих медіа, зокрема LiRoom та «МУЗВАР».

Непрямим підтвердженням недостатньої ефективності комунікаційної кампанії можна вважати й порівняно невелику кількість поданих заявок за окремими напрямами, насамперед у сфері сучасної музики та візуального мистецтва, а також обмежену участь представників цих секторів в офлайн-презентаціях програми. Можемо припустити, що використані державою канали інформування не забезпечили належного охоплення цільової аудиторії та не сприяли рівному доступу потенційних заявників до інформації про можливості фінансування.

Водночас отримані результати не дають підстав екстраполювати наведені висновки на всі культурні індустрії. Зокрема, кіноіндустрія, яка впродовж тривалого часу є учасником державних програм фінансової підтримки та має сформовані професійні комунікаційні мережі, традиційно характеризується вищим рівнем поінформованості про грантові механізми. Представники цієї сфери мають значний досвід участі у конкурсних відборах, добре обізнані з процедурами підготовки проєктних заявок та активно взаємодіють із профільними державними інституціями. Саме тому рівень їхньої залученості до програми «Тисячовесна» істотно різниться від інших секторів культурних індустрій, для яких практика отримання державної підтримки є менш поширеною. Поданий факт свідчить про необхідність застосування диференційованих підходів до комунікації з різними професійними спільнотами, враховуючи специфіку їхньої організації, рівень інституційної спроможності та усталені канали професійної взаємодії.

Основна частина першого етапу була присвячена процесам збору та первинного відбору конкурсних заявок, який здійснювався за кожним із визначених напрямів окремо. Загалом за весь період прийому документів до Мінкультури надійшло 2634 заявки. За результатами попередньої оцінки, до наступного кола було допущено 2172 проєкти [21]. До фінального ж етапу відбору перейшли 1227 проєктів, що свідчить про ретельну роботу комісій та відсіювання неякісних проєктів, які не сприятимуть розвитку української культури (на думку експертів).

Проведений аналіз офіційних списків [8; 9; 10; 11; 12; 13; 14], які наявні у відкритому доступі, дозволяє зробити кілька важливих висновків про характер конкурсу. По-перше, зібрані дані засвідчують високу відкритість грантової програми до абсолютно різної тематики. По-друге, результати аналізу підтверджують повну відсутність обмежень для одного учасника щодо кількості поданих на конкурс матеріалів. Зокрема, у реєстрах зафіксовано випадки, коли від деяких ФОПів надходило до 9 різних заявок одночасно. При цьому кількісні показники подачі документів від громадських організацій та великих товариств з обмеженою відповідальністю є ще вищими. Така висока активність пояснюється подачею окремих проєктних пропозицій за кількома різними тематичними напрямами програми одночасно.

У таблиці 1 ми пропонуємо звернути увагу на кількісний показник відібраних заявок.

Таблиця 1

Фінансування та показники конкурсного відбору проєктів у межах програми «Тисячовесна»

Напрям	Обсяги фінансування	Кількість відібраних заявок	Кількість заявок, що пройшли на пітчинг
Ігрові фільми і серіали	1,9 млрд грн	405	290
Неігрові документальні фільми і серіали	240 млн грн	305	241
Фільми для дитячої аудиторії та анімація	490 млн грн	170	129
Сучасна музика	300 млн грн	299	214
Перформативне мистецтво	400 млн грн	282	217
Візуальне мистецтво	300 млн грн	199	135
Створення аудіовізуального контенту для соціальних мереж і цифрових платформ	260 млн грн		

Аналіз результатів конкурсного відбору проєктів свідчить про високий рівень зацікавленості представників культурних індустрій у державній програмі підтримки. Кількість заявок, що були допущені до попереднього експертного оцінювання, а також тих, які отримали право взяти участь у

пітчингу, дозволяє оцінити рівень конкуренції між окремими напрямами та визначити особливості експертного відбору.

Лідером за кількістю відібраних проєктів став напрям створення ігрових фільмів і серіалів (405 заявок), за ним – неігрові документальні фільми і серіали (305), сучасна музика (299) та перформативне мистецтво (282). Меншу активність заявників продемонстрували напрями візуального мистецтва (199 заявок) і створення фільмів для дитячої аудиторії та анімації (170 заявок) [8; 9; 10; 11; 12; 13; 14]. Такий розподіл свідчить про різний рівень інституційної розвиненості окремих секторів культурних індустрій, а також про неоднакову кількість потенційних учасників, готових до участі у державних конкурсних програмах.

Водночас зіставлення кількості заявок, відібраних Мінкультури, із кількістю проєктів, що були допущені до пітчингу, демонструє достатньо схожий рівень експертного відбору. Частка заявок, які не пройшли попередню експертну оцінку, становила від 20,98 % до 32,16 % [15; 16; 17; 18; 19; 20].

Найвищий показник успішності був характерний для напряму неігрових документальних фільмів і серіалів, де до наступного етапу було допущено майже чотири п'ятих усіх відібраних проєктів. На нашу думку, це пов'язано насамперед із тематичною спрямованістю більшості заявок. В умовах повномасштабної війни значна частина документальних проєктів присвячувалася фіксації воєнних злочинів рф, документуванню життя українського суспільства в умовах війни, а також популяризації української історії та культури. Саме така тематика найбільшою мірою відповідала актуальним пріоритетам державної гуманітарної та інформаційної політики, що, ймовірно, позитивно позначилося на результатах експертного оцінювання.

Натомість найнижчий рівень проходження до пітчингу спостерігався у напрямі візуального мистецтва, де експерти підтримали лише 135 із 199 відібраних проєктів. Враховуючи, що цей напрям і без того характеризувався відносно невеликою кількістю заявок можемо припустити, що поданий напрям наразі є слаборозвиненим в Україні та потребує окремого підходу на державному рівні. Крім того, проєкти у сфері візуального мистецтва часто мають значний рівень творчої інтерпретації, що ускладнює їх оцінювання за уніфікованими критеріями та підвищує роль експертного судження.

Загалом результати конкурсного відбору засвідчують високий рівень активності представників низки культурних індустрій та підтверджують наявність значного творчого потенціалу в Україні навіть в умовах повномасштабної війни. Водночас, деякі індустрії представлені досить незначною кількістю заявок, враховуючи їх потенціал в Україні.

Разом із тим проведений аналіз виявив низку системних недоліків існуючої моделі державної підтримки. Насамперед конкурсний механізм орієнтований переважно на оцінювання вже сформованих проєктних пропозицій, а не на розвиток інституційної спроможності самих секторів культурних індустрій. Унаслідок цього держава фактично підтримує найбільш організаційно підготовлених учасників, тоді як напрями, що мають слабшу інфраструктуру, нижчий рівень проєктного менеджменту або недостатній кадровий потенціал, залишаються менш конкурентоспроможними. Таким чином, конкурсний механізм не усуває існуючі диспропорції, а певною мірою відтворює їх.

Не менш важливою проблемою є недостатній рівень прозорості оцінювання результатів конкурсного відбору. Опубліковані статистичні дані відображають лише кількісні показники проходження заявок, однак не дають можливості здійснити якісний аналіз причин їх відхилення, оцінити вплив окремих критеріїв на експертні рішення чи визначити типові недоліки проєктних пропозицій. Відсутність такого аналітичного зворотного зв'язку суттєво обмежує можливості для професійного розвитку заявників, ускладнює оцінку ефективності самої конкурсної процедури та не сприяє підвищенню довіри до механізмів державної підтримки.

На нашу думку, подальший розвиток системи державної підтримки культурних індустрій має ґрунтуватися на переході від чисто надання грантів до комплексної моделі публічного управління розвитком культурного сектору. Такий підхід передбачає поєднання конкурсного фінансування із заходами інституційного розвитку, удосконаленням нормативно-правового забезпечення,

© Казаков Г.

формуванням галузевих стратегій для окремих секторів, розвитком професійних компетентностей заявників, а також запровадженням механізмів моніторингу результативності державної підтримки.

Паралельно із завершенням прийому конкурсних заявок Міністерство культури України здійснювало формування експертних комісій, на які було покладено функції попереднього оцінювання поданих проєктів. Водночас, якщо звертати увагу на тривале анонсування членів експертних комісій, то можемо припустити, що пошук кандидатів тривав упродовж кількох місяців. Поданий факт частково свідчить про наявність організаційних труднощів із залученням достатньої кількості фахівців, які відповідали б встановленим професійним вимогам та погоджувалися брати участь у роботі комісій. Крім того, значна кількість авторитетних представників окремих секторів культурних індустрій відмовилася від участі в експертному оцінюванні, що ускладнило процес комплектування комісій.

Вищеозначена ситуація, на нашу думку, виникла через низку факторів. З одного боку, участь у роботі експертних комісій передбачає високий рівень професійної відповідальності, значні часові витрати та необхідність опрацювання великого обсягу матеріалів у стислі терміни. З іншого боку, для представників культурних індустрій така діяльність нерідко пов'язана з потенційними репутаційними ризиками, можливими конфліктами інтересів та професійним тиском з боку учасників конкурсів. Крім того, відмови від участі свідчать про низьку довіру представників культурних індустрій до діяльності Мінкульту.

Власне забезпечення неупередженості експертного оцінювання та запобігання конфлікту інтересів є одним з найбільших викликів програми «Тисячовесна». Специфіка українських культурних індустрій полягає у їх відносно невеликих масштабах, високому рівні професійної взаємодії між представниками та обмеженому колі фахівців, які мають необхідний досвід для оцінювання проєктів. За таких умов існує висока ймовірність виникнення ситуацій, коли експерт, залучений до оцінювання грантових заявок, одночасно є учасником ринку, співпрацює із заявниками, має професійні або особисті зв'язки з авторами проєктів чи сам бере участь у створенні культурного продукту. Це створює потенційні ризики упередженості під час ухвалення рішень та може негативно впливати на довіру до результатів конкурсного відбору.

Під час презентації державної програми «Тисячовесна» було зазначено, що експерт має можливість заявити самовідвід у разі усвідомлення наявності конфлікту інтересів. Також будо сформовано додатковий пул із закордонними експертами, але вони мають лише дорадчий голос та приймають участь тільки у фінальному пітчингу [5]. Водночас механізми незалежної перевірки можливих конфліктів інтересів або здійснення державного контролю за дотриманням відповідних вимог у випадках, коли експерт не повідомляє про такі обставини, публічно не були деталізовані. Відсутність прозорої системи виявлення, перевірки та врегулювання конфліктів інтересів може створювати передумови для виникнення сумнівів щодо об'єктивності експертного оцінювання та справедливості розподілу бюджетних коштів.

Ще одним питанням, яке потребує подальшого нормативного та організаційного врегулювання, є процедура оцінювання конкурсних проєктів. Попри задекларовані принципи відкритості та прозорості, у публічному доступі не було оприлюднено чіткої системи критеріїв оцінювання, їх вагових коефіцієнтів та методики визначення підсумкової оцінки. За таких умов потенційні учасники конкурсу позбавлені можливості завчасно зрозуміти, які саме характеристики проєкту матимуть визначальне значення під час експертного розгляду, що, своєю чергою, підвищує ризик суб'єктивізації процесу прийняття рішень.

Доцільним у цьому контексті є звернення до міжнародного досвіду організації грантових програм у сфері культури. Зокрема, в Канаді організатори конкурсів заздалегідь оприлюднюють перелік критеріїв оцінювання, їх зміст та питому вагу в загальному рейтингу проєкту [2]. Такий підхід забезпечує зрозумілість конкурсної процедури, створює рівні умови для всіх заявників, мінімізує можливості для неоднозначного трактування результатів та сприяє підвищенню довіри до інституції, яка здійснює розподіл бюджетних коштів.

Водночас аргументація щодо відсутності деталізованої системи оцінювання тим, що 2026 р. є першим роком реалізації програми «Тисячовесна», видається недостатньо переконливою. Україна вже має сформовану практику конкурсного розподілу державної підтримки у сфері культури через діяльність УКФ та Держкіно.

Позитивним аспектом реалізації програми є формування окремих експертних комісій за кожним напрямом культурних індустрій. До їх складу увійшли представники різних професійних середовищ, вікових груп та творчих практик, що потенційно забезпечує багатосторонній аналіз поданих проєктів. Крім профільних фахівців, до кожної комісії включено експертів з психології та безбар'єрності, що відповідає сучасним принципам інклюзивності та врахування соціального впливу культурного продукту. Окремою перевагою є залучення міжнародних експертів, які, не будучи безпосередньо інтегрованими в українське професійне середовище, можуть забезпечити додатковий рівень неупередженості та суспільної довіри до результатів конкурсного відбору.

Разом із тим високий рівень фахової спеціалізації експертних комісій одночасно породжує і певні обмеження. Переважна більшість членів комісій є компетентними в оцінюванні мистецької цінності, творчої концепції та потенційного суспільного впливу культурного продукту, однак не всі однаково обізнані з фінансово-економічними, виробничими, маркетинговими, юридичними чи управлінськими аспектами реалізації культурних проєктів. У результаті існує ризик, що якісний продукт на який виділять кошти може не бути реалізованим.

Висновки. Таким чином, «Тисячовесна» є найбільшим проєктом підтримки української культури з моменту проголошення незалежності. На її реалізацію у 2026 р. виділено 4 млрд грн, і вже оголошено про продовження програми надалі. Актуальність такого інструменту зумовлена одночасним зростанням українського культурного виробництва після початку повномасштабної війни та збереженням значної присутності російського контенту в інформаційному просторі України.

Перший етап реалізації програми засвідчив значний попит культурних індустрій на державну підтримку: було подано 2634 заявки, з яких 1227 проєктів пройшли до фінального етапу відбору. Водночас аналіз продемонстрував нерівномірну активність окремих секторів та недостатню ефективність комунікації з частиною професійних спільнот. Зокрема, опитування представників музичної індустрії показало, що 76,19 % респондентів уперше дізналися про програму саме під час опитування, що свідчить про необхідність диференційованого підходу до інформування потенційних учасників.

Водночас, «Тисячовесна» у нинішньому вигляді має недостатню деталізацію критеріїв оцінювання та ризики конфлікту інтересів під час роботи експертних комісій. Відсутність чітко визначених і завчасно оприлюднених критеріїв знижує передбачуваність конкурсної процедури та створює передумови для суб'єктивізації експертних рішень.

Подальша результативність «Тисячовесни» залежатиме не лише від обсягів фінансування, а й від удосконалення організаційних та експертних механізмів її реалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Буряченко А., Рудик Н., Сивульська Н. Бюджетне фінансування культурної сфери в системі соціальних видатків України. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 80. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-12.
2. Гулий І. Блог. «Тисячовесна» і Український культурний фонд – хто і як розподіляє кошти. URL: https://www.obozrevatel.com/ukr/novosti-obschestvo/tisyachovesna-i-ukrainskij-kulturnij-fond-hto-i-yak-rozpodilyae-koshti.htm#goog_rewarded (дата звернення: 05.08.2026).
3. Дослідження медіаспоживання населення України: аналітичний звіт. Київ, 2026. 41 с. URL: https://mincult.gov.ua/wp-content/uploads/2026/04/gradus_report_final-present_mincult_2004206.pdf (дата звернення: 30.07.2026).
4. Дубок І. П. Джерела фінансування сфери культури в Україні та напрями їх розширення. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2015. № 2. С. 63–70.
5. Ініціатива підтримки українського культурного продукту «Тисячовесна». Створюй українське. URL: https://mincult.gov.ua/news/inicziatyva-pidtrymky-ukrayinskogo-kulturnogo-produktu-tysyachovesna-stvoryuj-ukrayinske/ (дата звернення: 30.07.2026).
6. Кіляр Д. Грантові механізми фінансування культурних індустрій. *Фінанси та облік в умовах глобальної невизначеності та безпекових ризиків*: збірн. матеріалів ІІ Всеукр. наук.-практ. конф. студ. і молод. вчених (м. Тернопіль, 6 трав. 2026 р.). Тернопіль: ЗУНУ, 2026. Ч. 2. С. 40–42.

© Казаков Г.

7. Лозова О. Фінансування сфери культури: зарубіжний досвід. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 9. С. 77–83. DOI https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-77-83.
8. Перелік учасників допущених до другого етапу мистецького конкурсу ігрові фільми. Київ, 2026. 81 с. URL: https://www.culture.gov.ua/api/documents/file/perelik-uchasnykiv-dopushchenykh-do-druhoho-etapu-mystetskoho-konkursu-ihrovi-filmy-P04Ktd88J7wYhauxUcDFsuP44Q9ZAm.pdf (дата звернення: 14.08.2026).
9. Перелік учасників допущених до другого етапу мистецького конкурсу (документальні) фільми та серіали). Київ, 2026. 71 с. URL: https://www.culture.gov.ua/api/documents/file/perelik-uchasnykiv-dopushchenykh-do-druhoho-etapu-mystetskoho-konkursu-dokumentalni-filmy-i-serialy-hcfpoemdamb2ssnaisuzd8qkzyvku3-ctdC9tSw24vzwumByEj4D3tkkZgS3Z.pdf (дата звернення: 14.08.2026).
10. Перелік учасників допущених до другого етапу мистецького конкурсу (фільми для дитячої аудиторії та анімація). Київ, 2026. 34 с. URL: https://www.culture.gov.ua/api/documents/file/perelik-uchasnykiv-dopushchenykh-do-druhoho-etapu-mystetskoho-konkursu-animatsiia-6JKwNBg157IsX4nhWDmMTnXlrcRH0h.pdf (дата звернення: 14.08.2026).
11. Перелік учасників, допущених до другого етапу мистецького конкурсу з відбору проєктів за напрямом сучасна музика, спрямованих на реалізацію ініціативи Президента України із створення українського культурного продукту. Київ, 2026. 43 с. URL: https://www.culture.gov.ua/api/documents/file/perelik-uchasnykiv-dopushchenykh-do-druhoho-etapu-mystetskoho-konkursu-suchasna-muzyka-zcjckqsfuqatdw25ocg1e3qu5dewnb-LsGLpFan5uzeSlrJl7YXVaBUsJx0jF.pdf (дата звернення: 14.08.2026).
12. Перелік учасників, допущених до другого етапу мистецького конкурсу з відбору проектів за напрямом перформативне мистецтво, спрямованих на реалізацію ініціативи Президента України із створення українського культурного продукту. Київ, 2026. 51 с. URL: https://www.culture.gov.ua/api/documents/file/perelik-uchasnykiv-dopushchenykh-do-druhoho-etapu-mystetskoho-konkursu-performatyvne-mystetstvo-hXf6nV3MlLtvNY683LcTWlx96sqnkH.pdf (дата звернення: 14.08.2026).
13. Перелік учасників, допущених до другого етапу мистецького конкурсу з відбору проєктів за напрямом візуальне мистецтво, спрямованих на реалізацію ініціативи Президента України із створення українського культурного продукту. Київ, 2026. 85 с. URL: https://www.culture.gov.ua/api/documents/file/perelik-uchasnykiv-dopushchenykh-do-druhoho-etapu-mystetskoho-konkursu-vizualne-mystetstvo-GBeqQmrkrlLDV33YD7vZi2TBBe7Rlm.pdf (дата звернення: 14.08.2026).
14. Перелік учасників, допущених до другого етапу мистецького конкурсу з відбору проектів за напрямом аудіовізуальних шоу та відеоролики для соціальних мереж. Київ, 2026. 209 с. URL: https://www.culture.gov.ua/api/documents/file/perelik-uchasnykiv-dopushchenykh-do-druhoho-etapu-mystetskoho-konkursu-audiovizualni-shou-ta-videorolyky-dlia-sotsmerezh-tA6cDgEDRDOHmJEHPPBQpvBXSidT3p.pdf (дата звернення: 14.08.2026).
15. Перелік учасників, допущених до третього етапу мистецького конкурсу з відбору проєктів за напрямом (ігрові фільми та серіали), спрямованих на реалізацію ініціативи Президента України із створення українського культурного продукту. URL: https://www.culture.gov.ua/api/documents/file/perelik-uchasnykiv-dopushchenykh-do-3-etapu-ihrovi-filmy-ta-serialy-svJtf34f4M0Kf4LTwKBw12A0KkreQL.pdf (дата звернення: 14.08.2026).
16. Перелік учасників, допущених до третього етапу мистецького конкурсу з відбору проєктів за напрямом (неігрові (документальні) фільми та серіали), спрямованих на реалізацію ініціативи Президента України із створення українського культурного продукту. URL: https://www.culture.gov.ua/api/documents/file/perelik-uchasnykiv-dopushchenykh-do-3-etapu-neihrovi-dokumentalni-filmy-ta-serialy-VqFpCoXZ1Q84eiZh3QRPJL0fIUymsp.pdf (дата звернення: 14.08.2026).
17. Перелік учасників, допущених до третього етапу мистецького конкурсу з відбору проєктів за напрямом (фільми для дитячої аудиторії та анімація), спрямованих на реалізацію ініціативи Президента України із створення українського культурного продукту. URL: https://www.culture.gov.ua/api/documents/file/perelik-uchasnykiv-dopushchenykh-do-3-etapu-filmy-dlia-dytiachoi-audytorii-ta-animatsiia-Rl6ckQgZGXjfoj7pMuq9NRitso8nrk.pdf (дата звернення: 14.08.2026).
18. Перелік учасників, допущених до третього етапу мистецького конкурсу з відбору проєктів за напрямом сучасна музика, спрямованих на реалізацію ініціативи Президента України із створення українського культурного продукту. URL: https://www.culture.gov.ua/api/documents/file/perelik-uchasnykiv-dopushchenykh-do-tretoho-etapu-suchasna-muzyka-8ebky57o23SM79TPnvBgCsHDHRzaMi.pdf (дата звернення: 14.08.2026).
19. Перелік учасників, допущених до третього етапу мистецького конкурсу з відбору проєктів за напрямом перформативне мистецтво, спрямованих на реалізацію ініціативи Президента України із створення українського культурного продукту. URL: https://www.culture.gov.ua/api/documents/file/perelik-uchasnykiv-dopushchenykh-do-tretoho-etapu-performatyvne-mystetstvo-NHVaBKIBW2egZbqzJ327LWlBmMKgkl.pdf (дата звернення: 14.08.2026).
20. Перелік учасників, допущених до третього етапу мистецького конкурсу з відбору проєктів за напрямом візуальне мистецтво, спрямованих на реалізацію ініціативи Президента України із створення українського культурного продукту. URL: https://www.culture.gov.ua/api/documents/file/perelik-uchasnykiv-dopushchenykh-do-tretoho-etapu-vizualne-mystetstvo-PlUQ4vs5LqcpxjuJIHg8TBs0YBsV5n.pdf (дата звернення: 14.08.2026).
21. Платонова А. «Тисячовесна» у розпалі: 2634 заявки, 40 днів на оцінку, 10 хвилин на пітчинг. URL: https://detector.media/rinok/article/250551/2026-06-17-tysyachovesna-u-rozpali-2634-zayavky-40-dniv-na-otsinku-10-khvylyn-na-pitchyng/ (дата звернення: 14.08.2026).

22. Про Державний бюджет України на 2026 рік : Закон України від 03.12.2025 № 4695-IX: станом на 24 черв. 2026 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4695-20#Text (дата звернення: 14.07.2026).
23. Сорока Р.С. Аналіз стану та шляхи вдосконалення бюджетного фінансування культури в Україні. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2017. Випуск 2. С. 113–124.
24. Тисячовесна: державне фінансування українського культурного продукту. URL: https://getgrant.ua/grants-and-funding/tysiachovesna-derzhavne-finansuvannia-kulturnoho-produktu-2026/ (дата звернення: 30.07.2026).
25. Тисячовесна: Ініціатива з підтримки української культури. URL: https://www.culture.gov.ua/ (дата звернення: 30.07.2026).

REFERENCES

1. Buriachenko, A., Rudyk, N. & Syvulska, N. (2025). Biudzhetne finansuvannia kulturnoi sfery v systemi sotsialnykh vydatkiv Ukrainy [Budget financing of the cultural sphere in the system of social expenditures of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and Society*, *80*. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-12 [in Ukrainian].
2. Hulyi, I. (2026). «Tysiachovesna» i Ukrainskyi kulturnyi fond – khto i yak rozpodiliaie koshty [«Tysyachovesna» and the Ukrainian Cultural Fund - who and how distributes funds]. Obozrevatel. *www.obozrevatel.com*. Retrieved from https://www.obozrevatel.com/ukr/novosti-obschestvo/tisyachovesna-i-ukrainskij-kulturnij-fond-hto-i-yak-rozpodilyae-koshti.htm#goog_rewarded [in Ukrainian].
3. Doslidzhennia mediaspozhyvannia naselennia Ukrainy : analitychnyi zvit [Research on media consumption of the population of Ukraine: analytical report]. (2026). Kyiv. *mincult.gov.ua.* Retrieved from https://mincult.gov.ua/wp-content/uploads/2026/04/gradus_report_final-present_mincult_2004206.pdf [in Ukrainian].
4. Dubok, I. P. (2015). Dzherela finansuvannia sfery kultury v Ukraini ta napriamy yikh rozshyrennia [Sources of financing the sphere of culture in Ukraine and directions of their expansion]. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy – Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*, *2,* 63-70 [in Ukrainian].
5. Initsiatyva pidtrymky ukrainskoho kulturnoho produktu «Tysiachovesna». Stvoriui ukrainske [Initiative to support the Ukrainian cultural product «Tysyachovesna». Create Ukrainian]. Ministerstvo kultury Ukrainy. *mincult.gov.ua.* Retrieved from https://mincult.gov.ua/news/inicziatyva-pidtrymky-ukrayinskogo-kulturnogo-produktu-tysyachovesna-stvoryuj-ukrayinske/ [in Ukrainian].
6. Kiliar, D. (2026). Hrantovi mekhanizmy finansuvannia kulturnykh industrii [Grant mechanisms for financing cultural industries]. Proceedings from FTOVUGN'26: *II Vseukr. nauk.-prakt. konf. stud. i molod. vchenykh Finansy ta oblik v umovakh hlobalnoi nevyznachenosti ta bezpekovykh ryzykiv – Finance and Accounting in the Context of GlobalUncertainty and Security Risks.* Ternopil: ZUNU, *2,* 40-42 [in Ukrainian].
7. Lozova, O. (2024). Finansuvannia sfery kultury: zarubizhnyi dosvid [Financing the cultural sphere: foreign experience]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia – Public Administration: Concepts, Paradigm, Development, and Improvement*, *9,* 77-83. DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-77-83 [in Ukrainian].
8. Perelik uchasnykiv dopushchenykh do druhoho etapu mystetskoho konkursu ihrovi filmy [List of participants admitted to the second stage of the art competition feature films]. (2026). Kyiv. *www.culture.gov.ua.* Retrieved from https://www.culture.gov.ua/api/documents/file/perelik-uchasnykiv-dopushchenykh-do-druhoho-etapu-mystetskoho-konkursu-ihrovi-filmy-P04Ktd88J7wYhauxUcDFsuP44Q9ZAm.pdf [in Ukrainian].
9. Perelik uchasnykiv dopushchenykh do druhoho etapu mystetskoho konkursu (dokumentalni) filmy ta serialy) [List of participants admitted to the second stage of the art competition (documentary films and series)]. (2026). Kyiv. *www.culture.gov.ua.* Retrieved from URL: https://www.culture.gov.ua/api/documents/file/perelik-uchasnykiv-dopushchenykh-do-druhoho-etapu-mystetskoho-konkursu-dokumentalni-filmy-i-serialy-hcfpoemdamb2ssnaisuzd8qkzyvku3-ctdC9tSw24vzwumByEj4D3tkkZgS3Z.pdf [in Ukrainian].
10. Perelik uchasnykiv dopushchenykh do druhoho etapu mystetskoho konkursu (filmy dlia dytiachoi audytorii ta animatsiia) [List of participants admitted to the second stage of the art competition (films for children's audiences and animation)]. (2026). Kyiv. *www.culture.gov.ua.* Retrieved from https://www.culture.gov.ua/api/documents/file/perelik-uchasnykiv-dopushchenykh-do-druhoho-etapu-mystetskoho-konkursu-animatsiia-6JKwNBg157IsX4nhWDmMTnXlrcRH0h.pdf [in Ukrainian].
11. Perelik uchasnykiv, dopushchenykh do druhoho etapu mystetskoho konkursu z vidboru proiektiv za napriamom suchasna muzyka, spriamovanykh na realizatsiiu initsiatyvy Prezydenta Ukrainy iz stvorennia ukrainskoho kulturnoho produktu [List of participants admitted to the second stage of the art competition for the selection of projects in the field of contemporary music, aimed at implementing the initiative of the President of Ukraine to create a Ukrainian cultural product]. (2026). Kyiv. *www.culture.gov.ua.* Retrieved from https://www.culture.gov.ua/api/documents/file/perelik-uchasnykiv-dopushchenykh-do-druhoho-etapu-mystetskoho-konkursu-suchasna-muzyka-zcjckqsfuqatdw25ocg1e3qu5dewnb-LsGLpFan5uzeSlrJl7YXVaBUsJx0jF.pdf [in Ukrainian].
12. Perelik uchasnykiv, dopushchenykh do druhoho etapu mystetskoho konkursu z vidboru proektiv za napriamom performatyvne mystetstvo, spriamovanykh na realizatsiiu initsiatyvy Prezydenta Ukrainy iz stvorennia ukrainskoho kulturnoho produktu [List of participants admitted to the second stage of the art competition for the selection of projects in the field of performing arts, aimed at implementing the initiative of the President of Ukraine to create a Ukrainian cultural product]. (2026). Kyiv. *www.culture.gov.ua.* Retrieved from https://www.culture.gov.ua/api/documents/file/perelik-

uchasnykiv-dopushchenykh-do-druhoho-etapu-mystetskoho-konkursu-performatyvne-mystetstvo-hXf6nV3MlLtvNY683LcTWlx96sqnkH.pdf [in Ukrainian].
13. Perelik uchasnykiv, dopushchenykh do druhoho etapu mystetskoho konkursu z vidboru proiektiv za napriamom vizualne mystetstvo, spriamovanykh na realizatsiiu initsiatyvy Prezydenta Ukrainy iz stvorennia ukrainskoho kulturnoho produktu [List of participants admitted to the second stage of the art competition for the selection of projects in the field of visual art, aimed at implementing the initiative of the President of Ukraine to create a Ukrainian cultural product]. (2026). Kyiv. *www.culture.gov.ua.* Retrieved from https://www.culture.gov.ua/api/documents/file/perelik-uchasnykiv-dopushchenykh-do-druhoho-etapu-mystetskoho-konkursu-vizualne-mystetstvo-GBeqQmrkrlLDV33YD7vZi2TBBe7Rlm.pdf [in Ukrainian].
14. Perelik uchasnykiv, dopushchenykh do druhoho etapu mystetskoho konkursu z vidboru proektiv za napriamom audiovizualnykh shou ta videorolyky dlia sotsialnykh merezh [List of participants admitted to the second stage of the art competition for the selection of projects in the direction of audiovisual shows and videos for social networks]. (2026). Kyiv. *www.culture.gov.ua.* Retrieved from https://www.culture.gov.ua/api/documents/file/perelik-uchasnykiv-dopushchenykh-do-druhoho-etapu-mystetskoho-konkursu-audiovizualni-shou-ta-videorolyky-dlia-sotsmerezh-tA6cDgEDRDOHmJEHPPBQpvBXSidT3p.pdf [in Ukrainian].
15. Perelik uchasnykiv, dopushchenykh do tretoho etapu mystetskoho konkursu z vidboru proiektiv za napriamom (ihrovi filmy ta serialy), spriamovanykh na realizatsiiu initsiatyvy Prezydenta Ukrainy iz stvorennia ukrainskoho kulturnoho produktu [List of participants admitted to the third stage of the art competition for the selection of projects by direction (feature films and TV series), aimed at implementing the initiative of the President of Ukraine to create a Ukrainian cultural product]. (2026). Tysiachovesna. *www.culture.gov.ua.* Retrieved from https://www.culture.gov.ua/api/documents/file/perelik-uchasnykiv-dopushchenykh-do-3-etapu-ihrovi-filmy-ta-serialy-svJtf34f4M0Kf4LTwKBw12A0KkreQL.pdf [in Ukrainian].
16. Perelik uchasnykiv, dopushchenykh do tretoho etapu mystetskoho konkursu z vidboru proiektiv za napriamom (neihrovi (dokumentalni) filmy ta serialy), spriamovanykh na realizatsiiu initsiatyvy Prezydenta Ukrainy iz stvorennia ukrainskoho kulturnoho produktu [List of participants admitted to the third stage of the art competition for the selection of projects by direction (non-feature (documentary) films and TV series), aimed at implementing the initiative of the President of Ukraine to create a Ukrainian cultural product]. (2026). Tysiachovesna. *www.culture.gov.ua.* Retrieved from https://www.culture.gov.ua/api/documents/file/perelik-uchasnykiv-dopushchenykh-do-3-etapu-neihrovi-dokumentalni-filmy-ta-serialy-VqFpCoXZ1Q84eiZh3QRPJL0fIUymsp.pdf [in Ukrainian].
17. Perelik uchasnykiv, dopushchenykh do tretoho etapu mystetskoho konkursu z vidboru proiektiv za napriamom (filmy dlia dytiachoi audytorii ta animatsiia), spriamovanykh na realizatsiiu initsiatyvy Prezydenta Ukrainy iz stvorennia ukrainskoho kulturnoho produktu [List of participants admitted to the third stage of the art competition for the selection of projects by direction (films for children's audiences and animation), aimed at implementing the initiative of the President of Ukraine to create a Ukrainian cultural product]. (2026). Tysiachovesna. *www.culture.gov.ua.* Retrieved from https://www.culture.gov.ua/api/documents/file/perelik-uchasnykiv-dopushchenykh-do-3-etapu-filmy-dlia-dytiachoi-audytorii-ta-animatsiia-Rl6ckQgZGXjfoj7pMuq9NRitso8nrk.pdf [in Ukrainian].
18. Perelik uchasnykiv, dopushchenykh do tretoho etapu mystetskoho konkursu z vidboru proiektiv za napriamom suchasna muzyka, spriamovanykh na realizatsiiu initsiatyvy Prezydenta Ukrainy iz stvorennia ukrainskoho kulturnoho produktu [List of participants admitted to the third stage of the art competition for the selection of projects by direction modern music, aimed at implementing the initiative of the President of Ukraine to create a Ukrainian cultural product]. (2026). Tysiachovesna. *www.culture.gov.ua.* Retrieved from https://www.culture.gov.ua/api/documents/file/perelik-uchasnykiv-dopushchenykh-do-tretoho-etapu-suchasna-muzyka-8ebky57o23SM79TPnvBgCsHDHRzaMi.pdf [in Ukrainian].
19. Perelik uchasnykiv, dopushchenykh do tretoho etapu mystetskoho konkursu z vidboru proiektiv za napriamom performatyvne mystetstvo, spriamovanykh na realizatsiiu initsiatyvy Prezydenta Ukrainy iz stvorennia ukrainskoho kulturnoho produktu [List of participants admitted to the third stage of the art competition for the selection of projects in the direction of performing arts, aimed at implementing the initiative of the President of Ukraine to create a Ukrainian cultural product]. (2026). Tysiachovesna. *www.culture.gov.ua.* Retrieved from https://www.culture.gov.ua/api/documents/file/perelik-uchasnykiv-dopushchenykh-do-tretoho-etapu-performatyvne-mystetstvo-NHVaBKlBW2egZbqzJ327LWlBmMKgkl.pdf [in Ukrainian].
20. Perelik uchasnykiv, dopushchenykh do tretoho etapu mystetskoho konkursu z vidboru proiektiv za napriamom vizualne mystetstvo, spriamovanykh na realizatsiiu initsiatyvy Prezydenta Ukrainy iz stvorennia ukrainskoho kulturnoho produktu [List of participants admitted to the third stage of the art competition for the selection of projects in the field of visual art, aimed at implementing the initiative of the President of Ukraine to create a Ukrainian cultural product]. (2026). Tysiachovesna. *www.culture.gov.ua.* Retrieved from https://www.culture.gov.ua/api/documents/file/perelik-uchasnykiv-dopushchenykh-do-tretoho-etapu-vizualne-mystetstvo-PlUQ4vs5LqcpxjuJlHg8TBs0YBsV5n.pdf [in Ukrainian].
21. Platonova, A. (2026). «Tysiachovesna» u rozpali: 2634 zaiavky, 40 dniv na otsinku, 10 khvylyn na pitchynh [«Ten Thousand-Year Call» in full swing: 2634 applications, 40 days for evaluation, 10 minutes for pitching]. *Detector media.* Retrieved from https://detector.media/rinok/article/250551/2026-06-17-tysyachovesna-u-rozpali-2634-zayavky-40-dniv-na-otsinku-10-khvylyn-na-pitchyng/ [in Ukrainian].
22. Pro Derzhavnyi biudzhet Ukrainy na 2026 rik, Zakon Ukrainy № 4695-IX [About the State Budget of Ukraine for 2026, Law of Ukraine №. 4695-IX]. (2026) (Ukraina). *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4695-20#Text [in Ukrainian].

23. Soroka, R.S. (2017). Analiz stanu ta shliakhy vdoskonalennia biudzhetnoho finansuvannia kultury v Ukraini [Analysis of the state and ways to improve budget financing of culture in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Seriia ekonomichna – Scientific Bulletin of Lviv State University of Internal Affairs. Economics Series*, *2*, 113-124 [in Ukrainian].
24. Tysiachovesna: derzhavne finansuvannia ukrainskoho kulturnoho produktu [Tysiachovesna: state funding of Ukrainian cultural products]. (2026). Getgrant. *getgrant.ua.* Retrieved from https://getgrant.ua/grants-and-funding/tysiachovesna-derzhavne-finansuvannia-kulturnoho-produktu-2026/ [in Ukrainian].
25. Tysiachovesna: Initsiatyva z pidtrymky ukrainskoi kultury [Tysyachovesna: Initiative to support Ukrainian culture]. (2026). Tysiachovesna. *www.culture.gov.ua.* Retrieved from https://www.culture.gov.ua/ [in Ukrainian].

Історія статті / Article history:
Подано до редакції / Submitted to the editorial office (01.09.2026);
Прийнято до друку / Accepted for publication (30.09.2026);
Опубліковано / Published (10.10.2026)

© Казаков Г.

УДК 352.073.53:005.5
DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-17-69-75

Кіт Остап, *аспірант кафедри публічного врядування Навчально-наукового Інституту врядування та бізнесу Національного університету «Львівська політехніка»*

Kit Ostap, *PhD Student at the Department of Public Governance at Institute of Governance and Business of Lviv Polytechnic National University*

ORCID ID: https://orcid.org/0009-0001-4677-2984

Бліщук Катерина, *кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного врядування Навчально-наукового Інституту врядування та бізнесу Національного університету «Львівська політехніка»*

Blishchuk Kateryna, *PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Public Governance at Institute of Governance and Business of Lviv Polytechnic National University*

ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-8154-6608

ВДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

IMPROVEMENT OF APPROACHES TO ASSESSING THE EFFICIENCY OF PUBLIC MANAGEMENT OF FINANCIAL RESOURCES OF TERRITORIAL COMMUNITIES

Анотація. У статті обґрунтовано необхідність удосконалення підходів до оцінювання ефективності публічного управління фінансовими ресурсами територіальних громад в умовах децентралізації, воєнного стану, демографічних змін та нерівномірності соціально-економічного розвитку територій. Акцентовано увагу на обмеженості традиційних підходів до оцінювання, які переважно ґрунтуються на аналізі окремих показників доходів, видатків, фінансової спроможності та трансфертної залежності громад і недостатньо враховують якість управлінських рішень та результативність використання наявних фінансових ресурсів.

У межах дослідження запропоновано доповнити оцінювання фінансового забезпечення сталого розвитку територіальних громад коефіцієнтом управлінської ефективності використання фінансових ресурсів, який розглядається як інтегруючий показник здатності органів місцевого самоврядування трансформувати наявний фінансовий потенціал у результати соціально-економічного та сталого розвитку. Обґрунтовано доцільність використання зазначеного коефіцієнта як коригувального елемента інтегрального індексу фінансового забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Визначено, що застосування запропонованого показника дає змогу посилити управлінську спрямованість оцінювання, забезпечити порівнюваність результатів та виявити громади, у яких наявний фінансовий потенціал використовується недостатньо результативно.

Розроблено матрицю «Інтегральний індекс – управлінські рішення», яка забезпечує трансформацію результатів кількісного оцінювання у диференційовані управлінські стратегії. Залежно від рівня інтегрального індексу запропоновано застосовувати інвестиційно-інноваційну, оптимізаційно-розвиткову або антикризову стратегію управління фінансовими ресурсами

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

територіальної громади. Практичне значення запропонованого підходу полягає у можливості його використання органами місцевого самоврядування для моніторингу ефективності управлінських рішень, обґрунтування бюджетної політики, формування стратегій розвитку, оптимізації управлінських видатків та підвищення прозорості управління фінансовими ресурсами.

Ключові слова: публічне управління, територіальні громади, фінансове забезпечення, оцінювання ефективності, інтегральний індекс.

Abstract. The article substantiates the need to improve approaches to assessing the effectiveness of public management of financial resources of territorial communities in the conditions of decentralization, martial law, demographic changes and uneven socio-economic development of territories. Attention is focused on the limitations of traditional approaches to assessment, which are mainly based on the analysis of individual indicators of income, expenditure, financial capacity and transfer dependence of communities and do not sufficiently take into account the quality of management decisions and the effectiveness of the use of available financial resources.

Within the framework of the study, it is proposed to supplement the assessment of financial provision for sustainable development of territorial communities with the coefficient of managerial efficiency of the use of financial resources, which is considered as an integrating indicator of the ability of local governments to transform existing financial potential into results of socio-economic and sustainable development. The feasibility of using the specified coefficient as a corrective element of the integral index of financial provision for sustainable development of territorial communities is substantiated. It was determined that the application of the proposed indicator allows to strengthen the management orientation of the assessment, to ensure the comparability of the results and to identify communities in which the available financial potential is not used effectively enough.

The matrix “Integral index – management decisions” was developed, which ensures the transformation of the results of the quantitative assessment into differentiated management strategies. Depending on the level of the integral index, it is proposed to apply an investment-innovation, optimization-development or anti-crisis strategy for managing the financial resources of the territorial community. The practical significance of the proposed approach lies in the possibility of its use by local governments to monitor the effectiveness of management decisions, justify budget policy, form development strategies, optimize management expenditures and increase the transparency of financial resource management.

Keywords: public administration, territorial communities, financial provision, performance assessment, integral index.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування територіальних громад в Україні характеризуються зростанням фінансових викликів, пов’язаних із децентралізацією, воєнним станом, демографічними змінами та нерівномірністю соціально-економічного розвитку. У цих умовах особливої актуальності набуває питання об’єктивного оцінювання рівня фінансового забезпечення сталого розвитку громад, що є необхідною передумовою прийняття ефективних управлінських рішень на місцевому рівні.

Актуальність удосконалення підходів до оцінювання ефективності публічного управління фінансовими ресурсами посилюється в умовах воєнного стану, коли територіальні громади функціонують під впливом додаткових фінансових, соціальних та інституційних ризиків. Обмеженість бюджетних ресурсів, зміна структури доходів і видатків, необхідність фінансування безпекових заходів, підтримки внутрішньо переміщених осіб, відновлення критичної інфраструктури та забезпечення безперервності надання публічних послуг зумовлюють необхідність пошуку більш досконалих інструментів оцінювання управлінських рішень у фінансовій сфері. Тому удосконалення підходів до оцінювання ефективності публічного управління фінансовими ресурсами територіальних громад є важливим напрямом підвищення результативності діяльності органів місцевого самоврядування та забезпечення фінансово стійкого розвитку територій.

© Кіт О. ● Бліщук К.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фінансове забезпечення громад вивчається і досліджується у публікаціях багатьох вчених. Зокрема, слід згадати таких науковців як О. Бобровська [1], Л. Григор'єва [4], М. Ігнатенко [2], В. Коцур [2], Т. Крушельницька [3], М. Латинін [6], І. Лопушинський [4], А. Мунько [6], К. Пастух [6], Д. Тарасенко [6], М. Трещов [5], С. Шевченко [6] та ін.

Проте на даному етапі розвитку українського суспільства важливо посилити увагу саме до оцінювання ефективності публічного управління фінансовими ресурсами територіальних громад, зважаючи на особливу роль місцевих фінансів у розвитку та відродженні української держави у воєнний та поствоєнний період. Відповідно, це зумовлює потребу глибоких наукових досліджень у зазначеному напрямку, що визначило вибір теми статті.

Мета статті полягає в удосконаленні підходів до комплексного оцінювання ефективності публічного управління фінансовими ресурсами територіальних громад з урахуванням коефіцієнта управлінської ефективності.

Виклад основного матеріалу. Сучасні підходи до оцінювання фінансового забезпечення сталого розвитку територіальних громад на основі використання інтегрального індексу вимагають підсилення врахування управлінського аспекту, який має неодмінно враховуватися при оцінці ефективності публічного управління фінансовими ресурсами територіальних громад. Також це дасть можливість перейти від фрагментарного аналізу фінансових показників до системної оцінки фінансового забезпечення сталого розвитку громади. На рис. 1 акцентовано увагу на положеннях, з якими пов'язані процеси вдосконалення підходів до оцінювання ефективності публічного управління фінансовими ресурсами громад.

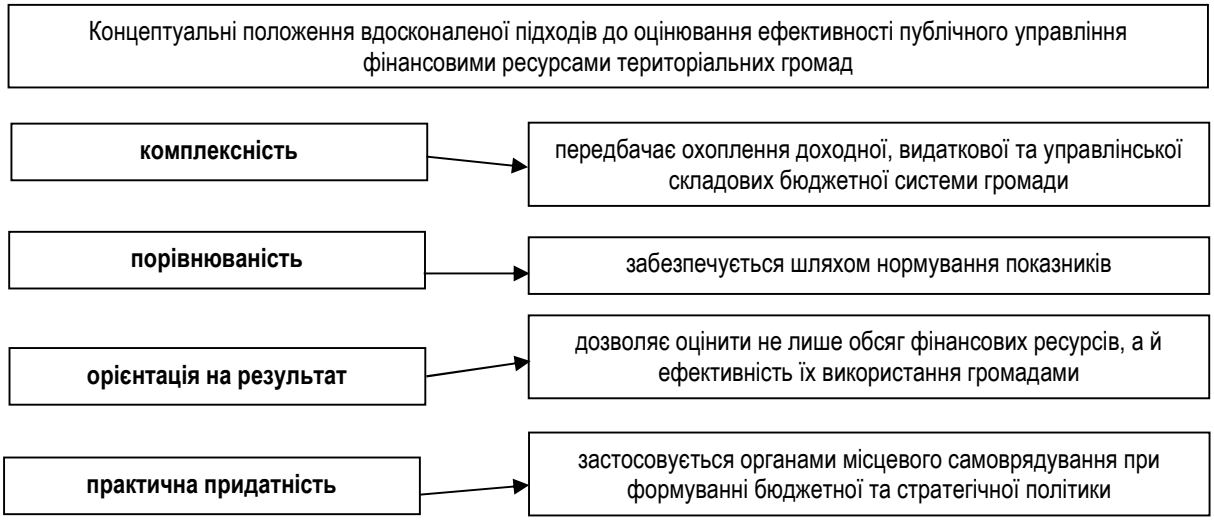


Рис. 1. Концептуальні положення вдосконаленої підходів до оцінювання ефективності публічного управління фінансовими ресурсами територіальних громад [Джерело: власні узагальнення]

Отже, удосконалення підходів до оцінювання ефективності публічного управління фінансовими ресурсами територіальних громад базується на застосуванні коефіцієнта управлінської ефективності використання фінансових ресурсів, який є додатковим розрахунковим показником, що напряму пов'язує якість управління з фінансовими результатами і у межах удосконаленої методики розглядається як інтегруючий показник, що відображає здатність органів місцевого самоврядування трансформувати наявні фінансові ресурси у результати сталого розвитку.

Коефіцієнт управлінської ефективності варто розраховувати таким чином:

$$\text{Купр} = \frac{\text{Іінт}}{\text{Чупр}} \qquad \textbf{(1)}$$

де ***Іінт –*** інтегральний індекс фінансового забезпечення сталого розвитку;

Чупр – частка видатків на утримання апарату управління у загальному обсязі видатків.

Розрахунок коефіцієнта управлінської ефективності дозволяє кількісно підтвердити доцільність оптимізації управлінських видатків, особливо для громад із середнім та низьким рівнем інтегрального індексу. Інтерпретація даного коефіцієнта полягає в наступному:

- високі значення показника свідчать про ефективне управління фінансовими ресурсами в окремих територіальних громадах при помірних адміністративних витратах;
- низькі значення коефіцієнта означають, що управлінські витрати є високими або діяльність територіальних громад засвідчує слабкий фінансовий результат.

Запропонований коефіцієнт управлінської ефективності дозволяє кількісно оцінити результативність публічного управління фінансовими ресурсами територіальних громад та може бути використаний як інструмент моніторингу управлінських рішень. Використання цього показника дозволить забезпечити об'єктивність, порівнюваність та системність оцінювання, що є ключовими умовами підвищення ефективності публічного управління фінансовими ресурсами територіальних громад. Його практичне значення полягає в можливості використання органами місцевого самоврядування для:

- оцінювання рівня ефективності фінансового забезпечення сталого розвитку громади;
- обґрунтування управлінських рішень у сфері бюджетної політики громади;
- формування стратегій розвитку територіальних громад;
- підвищення прозорості та обґрунтованості фінансового управління в громадах.

Запропоновані рекомендації підтверджують, що вдосконалення підходів до оцінювання фінансового забезпечення сталого розвитку територіальних громад є дієвим інструментом підвищення ефективності публічного управління фінансовими ресурсами та формування умов для довгострокового сталого розвитку.

У межах удосконалення методики оцінювання фінансового забезпечення сталого розвитку територіальних громад також доцільно запропонувати матрицю «Інтегральний індекс – управлінські рішення», яка дає можливість трансформувати результати аналітичної оцінки у практично орієнтовані управлінські стратегії (табл. 1). Її призначення полягає у формуванні логічного зв'язку між кількісними значеннями інтегрального індексу, скоригованого з урахуванням коефіцієнта управлінської ефективності використання фінансових ресурсів, та відповідними управлінськими підходами до розвитку територіальної громади.

Таблиця 1

Матриця «Інтегральний індекс – управлінські рішення»

Рівень інтегрального індексу	Управлінська стратегія
Високий	Інвестиційна, інноваційна
Середній	Оптимізаційно-розвиткова
Низький	Антикризова
[Джерело: власні узагальнення]	

Запропонована матриця ґрунтується на диференціації рівнів інтегрального індексу фінансового забезпечення сталого розвитку (високий, середній, низький), що дозволяє врахувати не лише наявний фінансовий потенціал громади, а й результативність управлінських рішень у сфері його формування та використання. Саме включення коефіцієнта управлінської ефективності забезпечує управлінсько-орієнтований характер матриці, оскільки однакові фінансові показники за різної якості управління можуть зумовлювати принципово відмінні стратегічні рішення.

У випадку високого рівня інтегрального індексу, що свідчить про фінансову спроможність громади та ефективне публічне управління фінансовими ресурсами, доцільним є застосування інвестиційно-інноваційної стратегії, орієнтованої на довгостроковий розвиток, диверсифікацію джерел фінансування, впровадження інноваційних управлінських і фінансових інструментів.

Інвестиційно-інноваційна стратегія доцільна для територіальних громад з високим рівнем інтегрального індексу фінансового забезпечення сталого розвитку, що свідчить про наявність достатнього фінансового потенціалу та високого коефіцієнта управлінської ефективності. Такий рівень розвитку характеризується збалансованістю доходної і видаткової частин бюджету, низькою залежністю від міжбюджетних трансфертів та результативним використанням фінансових ресурсів.

© Кіт О. ● Бліщук К.

У цих умовах громада здатна переходити від тактичних управлінських рішень до реалізації довгострокових стратегічних пріоритетів.

Зміст інвестиційно-інноваційної стратегії полягає у спрямуванні фінансових ресурсів на розвиток інфраструктури, підтримку інноваційних проєктів, цифровізацію управлінських процесів та залучення приватних інвестицій. Особлива увага приділяється механізмам державно-приватного партнерства, проєктному фінансуванню та формуванню сприятливого інвестиційного клімату. Ефективність реалізації цієї стратегії значною мірою залежить від спроможності органів місцевого самоврядування здійснювати стратегічне планування та управління ризиками.

У контексті сталого розвитку інвестиційно-інноваційна стратегія забезпечує формування економічної бази громади, підвищення якості публічних послуг та соціальної привабливості території. Високий коефіцієнт управлінської ефективності дозволяє забезпечити цільове та результативне використання інвестиційних ресурсів, що мінімізує фінансові ризики та підвищує довіру з боку інвесторів і населення. У результаті реалізація цієї стратегії сприяє довгостроковій фінансовій стійкості та конкурентоспроможності громади.

Застосування інвестиційно-інноваційної стратегії є обґрунтованим у громадах, де переважають сильні сторони, зокрема фінансова спроможність, ефективне бюджетне управління, наявність управлінських компетенцій та позитивний інвестиційний імідж, а також чітко ідентифіковані можливості зовнішнього середовища. Високе значення коефіцієнта управлінської ефективності у таких громадах підтверджує здатність органів місцевого самоврядування трансформувати фінансові ресурси у стійкі соціально-економічні результати.

Отже, інвестиційно-інноваційна стратегія в межах матриці «Інтегральний індекс – управлінські рішення» постає як логічний управлінський вибір для громад з високим рівнем управлінської ефективності, що забезпечує реалізацію довгострокових цілей сталого розвитку.

Середній рівень індексу обумовлює необхідність реалізації оптимізаційно-розвиткової стратегії, спрямованої на підвищення ефективності використання наявних ресурсів, удосконалення бюджетного планування та посилення управлінської дисципліни. Оптимізаційно-розвиткова стратегія є найбільш доцільною для територіальних громад із середнім рівнем інтегрального індексу фінансового забезпечення сталого розвитку, що характеризується наявністю базового фінансового потенціалу за умов обмежених ресурсів і нерівномірної управлінської ефективності. Такий стан свідчить про необхідність зосередження уваги не стільки на масштабних інвестиційних проєктах, скільки на підвищенні результативності використання вже наявних фінансових ресурсів.

Ключовим змістом оптимізаційно-розвиткової стратегії є вдосконалення бюджетного планування, оптимізація структури видатків, зменшення неефективних витрат та підвищення прозорості фінансового управління. Особливе значення має впровадження сучасних інструментів фінансового контролю, програмно-цільового методу бюджетування та цифрових рішень у сфері управління фінансами громади. Підвищення коефіцієнта управлінської ефективності в цьому випадку розглядається як ключова умова переходу громади до вищого рівня фінансової спроможності.

З позицій сталого розвитку оптимізаційно-розвиткова стратегія спрямована на поступове нарощування фінансового потенціалу громади без створення надмірного бюджетного навантаження. Вона забезпечує збалансування поточних і перспективних потреб розвитку, сприяє зміцненню управлінських інституцій та формуванню фінансової дисципліни. Реалізація цієї стратегії створює передумови для подальшого переходу до інвестиційно-інноваційної моделі розвитку за умови зростання ефективності публічного управління.

Таким чином, оптимізаційно-розвиткова стратегія є управлінською реакцією на результати, що вказують на необхідність внутрішнього вдосконалення системи публічного управління з метою підвищення коефіцієнта управлінської ефективності та переходу громади до вищого рівня фінансової спроможності.

Низький рівень інтегрального індексу вимагає застосування антикризової стратегії, що передбачає концентрацію управлінських зусиль на стабілізації фінансового стану громади,

мінімізації ризиків та відновленні базових управлінських спроможностей. Антикризова стратегія застосовується у територіальних громадах з низьким рівнем інтегрального індексу фінансового забезпечення сталого розвитку, що свідчить про обмежені фінансові можливості, високу залежність від зовнішніх джерел фінансування та низький коефіцієнт управлінської ефективності. Такий стан потребує негайного реагування з боку органів місцевого самоврядування з метою стабілізації фінансової ситуації та запобігання поглибленню кризових явищ.

Основний зміст антикризової стратегії полягає у концентрації управлінських зусиль на забезпеченні фінансової стабільності, збереженні виконання базових функцій громади та мінімізації фінансових ризиків. Пріоритетами стають жорсткий контроль за бюджетними видатками, перегляд неефективних програм, підвищення платіжної дисципліни та активізація роботи з мобілізації власних доходів. У цьому контексті підвищення коефіцієнта управлінської ефективності розглядається як першочергове завдання антикризового управління.

З точки зору сталого розвитку антикризова стратегія має відновлювальний характер і спрямована на створення мінімально необхідних умов для подальшого розвитку громади. Її реалізація дозволяє поступово вийти з кризового стану, сформувати базові управлінські та фінансові спроможності та закласти основу для переходу до оптимізаційно-розвиткової стратегії. Таким чином, антикризова стратегія виступає стартовим етапом у відновленні фінансової життєздатності територіальних громад.

Загалом, антикризова стратегія в межах матриці «Інтегральний індекс – управлінські рішення» слугує інструментом стабілізації фінансового стану громади. Її реалізація спрямована на підвищення управлінської ефективності як ключової передумови подальшого переходу до оптимізаційно-розвиткової та інвестиційно-інноваційної стратегій.

Отже, матриця «Інтегральний індекс – управлінські рішення» забезпечує перехід від оціночної функції інтегрального індексу до інструментальної, дозволяючи використовувати результати оцінювання як основу для прийняття диференційованих управлінських рішень. Її застосування сприяє підвищенню обґрунтованості стратегічного управління фінансовими ресурсами територіальних громад та формуванню адаптивних моделей сталого розвитку з урахуванням як фінансових, так і управлінських чинників.

Таким чином, удосконалені підходи передбачають використання коефіцієнта управлінської ефективності як коригувального елемента інтегрального індексу фінансового забезпечення сталого розвитку, що дозволяє врахувати не лише обсяг та структуру фінансових ресурсів, а й якість управлінських рішень у сфері їх формування та використання. У результаті інтегральний індекс набуває властивостей управлінсько-орієнтованого показника, чутливого до змін як фінансових параметрів, так і управлінського середовища.

Висновки. Отже, у статті обґрунтовано, що вдосконалення підходів до оцінювання фінансового забезпечення сталого розвитку територіальних громад потребує поєднання кількісних розрахункових інструментів із якісним аналізом управлінського середовища, в межах якого формуються та використовуються фінансові ресурси. Визначено, що застосування інтегрального індексу для оцінювання фінансового забезпечення сталого розвитку громад вимагає потребу підсилення врахування управлінського аспекту, який має неодмінно враховуватися при оцінці ефективності публічного управління фінансовими ресурсами територіальних громад. Запропонований коефіцієнт управлінської ефективності дозволяє кількісно оцінити результативність публічного управління фінансовими ресурсами територіальних громад та може бути використаний як інструмент моніторингу управлінських рішень та коригувальний елемент інтегрального індексу фінансового забезпечення сталого розвитку. Його практичне значення полягає в можливості його використання органами місцевого самоврядування для оцінювання рівня ефективності фінансового забезпечення сталого розвитку громади; обґрунтування управлінських рішень у сфері бюджетної політики громади; формування стратегій розвитку територіальних громад; підвищення прозорості та обґрунтованості фінансового управління в громадах.

© Кіт О. ● Бліщук К.

У межах удосконаленої методики запропоновано матрицю «Інтегральний індекс – управлінські рішення», яка дає можливість трансформувати результати аналітичної оцінки у практично орієнтовані управлінські стратегії. Запропонована матриця ґрунтується на диференціації рівнів інтегрального індексу фінансового забезпечення сталого розвитку, що дозволяє врахувати не лише наявний фінансовий потенціал громади, а й результативність управлінських рішень у сфері його формування та використання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бобровська О.Ю. Інноваційно орієнтоване управління економічним зростанням регіонів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 9–10. С. 5–10.
2. Коцур В.В., Ігнатенко М.М. Стратегічні напрями використання криптовалют як новітніх фінансових інструментів. *Економічний вісник університету*. 2022. Вип. 53. С. 7–13.
3. Крушельницька Т. Фінансова самодостатність територіальних громад в умовах децентралізації: аналіз та нові виклики. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № 1. С. 6–17.
4. Лопушинський І.П., Григор'єва Л.М. Бюджетно-фінансова децентралізація в контексті реформування місцевого самоврядування в Україні. *Наукові перспективи*. 2022. № 1 (19). С. 149–158.
5. Трещов М.М. Концептуальні засади стратегічного управління ресурсним забезпеченням місцевих бюджетів. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2018. Вип. 4 (33). С. 67–75.
6. Латинін М.А., Пастух К.В., Тарасенко Д.Л., Шевченко С.В., Мунько А.Ю. Public administration in the economic sphere of Ukraine: strategic approach. *Studies of Applied Economics*. 2021. Vol. 39, No. 5. DOI: https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.4967.

REFERENCES

1. Bobrovska, O.Iu. (2022). Innovatsiino oriientovane upravlinnia ekonomichnym zrostanniam rehioniv [Innovation oriented management of the economic growth of regions]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience, 9–10,* 5–10 [in Ukrainian].
2. Kotsur, V.V., & Ihnatenko, M.M. (2022). Stratehichni napriamy vykorystannia krypto valiut yak novitnikh finansovykh instrumentiv [Strategic directions of using crypto currencies as the latest financial instruments]. *Ekonomichnyi visnyk universytetu – Economic Bulletin of the University, 53,* 7–13 [in Ukrainian].
3. Krushelnytska, T. (2020). Finansova samodostatnist terytorialnykh hromad v umovakh detsentralizatsii: analiz ta novi vyklyky [Financial self-sufficiency of territorial communities in conditions of decentralization: analysis and new challenges]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of Public Administration, 8(1),* 6–17 [in Ukrainian].
4. Lopushynsky, I.P., & Hryhorieva L.M. (2022). Biudzhetno-finansova detsentralizatsiia v konteksti reformuvannia mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini [Budgetary and financial decentralization in the context of local self-government reform in Ukraine]. *Naukovi perspektyvy – Scientific Perspectives, 1(19),* 149–158 [in Ukrainian].
5. Treshchov, M.M. (2018). Kontseptualni zasady stratehichnoho upravlinnia resursnym zabezpechenniam mistsevykh biudzhetiv [Conceptual principles of strategic management of resource provision of local budgets]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia – Public Administration and Local Self-Government, 4 (33),* 67–75 [in Ukrainian].
6. Latynin, M., Pastukh, K., Tarasenko, D., Shevchenko, S., & Munko, A. (2021). Public administration in the economic sphere of Ukraine: strategic approach. *Studies of applayed economics*, *39(5).* https://doi. org/10.25115/eea.v39i5.4967 [in English].

Історія статті / Article history:
Подано до редакції / Submitted to the editorial office (03.09.2026);
Прийнято до друку / Accepted for publication (30.09.2026);
Опубліковано / Published (10.10.2026)

УДК 351.77:364.69:355.11(73)(477)
DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-17-76-86

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

Kitsak Taras, *PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Public Administration at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav*

ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-6710-8521

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МЕДИКО-СОЦІАЛЬНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ УЧАСНИКІВ БОЙОВИХ ДІЙ ТА ВЕТЕРАНІВ У СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ДОСВІД США ДЛЯ УКРАЇНИ

STRATEGIC MANAGEMENT OF MEDICAL AND SOCIAL SUPPORT FOR COMBATANTS AND VETERANS IN THE HEALTHCARE SYSTEM: U.S. EXPERIENCE FOR UKRAINE

Анотація. У статті досліджено досвід Сполучених Штатів Америки щодо стратегічного управління медико-соціальним забезпеченням учасників бойових дій та ветеранів у сфері охорони здоров'я. Розглянуто організаційні засади надання лікарняного обслуговування, медичних послуг і послуг розширеного догляду ветеранам, а також механізми залучення державних і недержавних постачальників. Особливу увагу приділено питанням стратегічного планування, регіональної координації, забезпечення безперервності медичної допомоги, управління якістю та використання системи порівняльних показників.

Узагальнено результати аналізу діяльності медичних установ системи Veterans Health Administration за перший квартал 2026 фінансового року. Проаналізовано показники невідкладної допомоги, смертності, повторних госпіталізацій, безпеки пацієнтів, досвіду отримувачів послуг, стаціонарної та амбулаторної допомоги. Встановлено, що сильними сторонами американської системи є стандартизація оцінювання, орієнтація на ветерана, ефективна комунікація медичного персоналу, контроль окремих хронічних захворювань та порівняння державних медичних закладів із цивільним сектором. Водночас виявлено проблеми, пов'язані з неоднорідністю результатів між установами, повторними госпіталізаціями, внутрішньолікарняними ускладненнями, неповнотою окремих даних і недостатньою наступністю допомоги після виписки.

Обґрунтовано перспективи адаптації досвіду США в Україні, зокрема шляхом створення інтегрованої системи медико-соціального забезпечення учасників бойових дій і ветеранів, упровадження єдиних стандартів якості, розвитку регіональних мереж постачальників, формування системи моніторингу результативності та стратегічного прогнозування потреб.

Ключові слова: публічне управління, стратегічне управління, охорона здоров'я, соціальний захист, учасники бойових дій, ветерани війни, ветеранська політика, медико-соціальне забезпечення, лікарняне обслуговування, медичні послуги, координація, структури, інституції, система, механізми.

Abstract. The article examines the experience of the United States of America in the strategic management of medical and social support for combatants and veterans within the healthcare sector. It considers the organizational foundations for providing hospital care, medical services, and extended care services to veterans, as well as mechanisms for involving public and non-public providers. Particular attention is paid to strategic planning, regional coordination, continuity of care, quality management, and the use of a system of comparative performance indicators.

*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)

The results of an analysis of the activities of healthcare facilities within the Veterans Health Administration during the first quarter of fiscal year 2026 are summarized. The study examines indicators related to emergency care, mortality, readmissions, patient safety, patient experience, inpatient care, and outpatient care. It was established that the strengths of the U.S. system include standardized evaluation, veteran-centered care, effective communication by medical personnel, management of selected chronic conditions, and comparison of public healthcare facilities with the civilian healthcare sector. At the same time, a number of challenges were identified, including variation in performance across facilities, hospital readmissions, hospital-acquired complications, gaps in certain data, and insufficient continuity of care after discharge.

The prospects for adapting the U.S. experience to Ukraine are substantiated, particularly through the creation of an integrated system of medical and social support for combatants and veterans, the introduction of unified quality standards, the development of regional provider networks, the establishment of a performance monitoring system, and strategic forecasting of future needs.

Keywords: public administration, strategic management, healthcare, social protection, combatants, war veterans, veterans' policy, medical and social support, hospital care, medical services, coordination, structures, institutions, system, mechanisms.

Постановка проблеми. Сучасні умови зумовлюють необхідність формування в Україні цілісної та довгостроково орієнтованої системи медико-соціального забезпечення учасників бойових дій і ветеранів. Зростання кількості осіб, які мають бойовий досвід, поранення, хронічні захворювання, функціональні обмеження, психічні розлади та потребу у тривалому відновленні, вимагає переходу від фрагментарного надання окремих пільг і послуг до системного стратегічного управління.

Медико-соціальне забезпечення учасників бойових дій та ветеранів має охоплювати не лише лікування гострих станів, а й профілактику, діагностику, стаціонарну й амбулаторну допомогу, фізичну та психологічну реабілітацію, забезпечення лікарськими засобами, медичними виробами, домашній догляд, послуги довготривалого сестринського обслуговування та соціальну адаптацію. Особливого значення набуває стратегічне управління у сфері охорони здоров'я, яке передбачає визначення довгострокових цілей, прогнозування потреб, розподіл ресурсів, планування мережі закладів, координацію різних постачальників, установлення стандартів якості та постійне оцінювання результатів.

У цьому контексті корисним для України є досвід США, де сформовано масштабну систему охорони здоров'я ветеранів, яка поєднує державні медичні заклади, регіональні мережі, зовнішніх постачальників, стандартизовані показники якості та механізми безперервного супроводу ветерана. Досвід США є релевантним для України через близьке співвідношення чисельності ветеранів до загальної кількості населення, що становить відповідно 5,44 % і 5,26 % [1]. Подібний масштаб ветеранської спільноти зумовлює зіставні виклики у сфері медичного, соціального та матеріального забезпечення, а також потребу в ефективних механізмах фінансування й координації державної підтримки. Тому американські підходи до публічного управління ветеранською політикою можуть бути використані як орієнтир для вдосконалення відповідної системи в Україні з урахуванням національних умов.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стратегічного управління медико-соціальним забезпеченням учасників бойових дій і ветеранів досліджується у взаємозв'язку з розвитком державної ветеранської політики, реформуванням системи охорони здоров'я, реабілітацією та реінтеграцією військовослужбовців, цифровізацією соціальних послуг, міжвідомчою координацією і залученням недержавних постачальників допомоги. У сучасних публікаціях особлива увага приділяється досвіду США як держави з розвиненою інституційною системою підтримки ветеранів, у якій медичні, психологічні, соціальні, освітні та професійні послуги об'єднуються в комплексні програми супроводу.

І. Тимочко ґрунтовно досліджує публічне управління соціальним і медичним забезпеченням ветеранів у США та можливості його адаптації в Україні. Автор аналізує структуру Міністерства у справах ветеранів, регіональне управління, пенсійне забезпечення, залучення приватної медицини й диференційовані критерії оцінювання потреб ветеранів. Для України корисними визначено чітку інституційну модель, раціональний розподіл ресурсів, співпрацю з приватним сектором і безперервну підготовку до повернення військовослужбовців у цивільне життя [2].

Р. Шевченко аналізує міжнародний досвід інноваційного розвитку соціального захисту ветеранів. Автор наголошує на значенні цифрових платформ, телемедицини та дистанційних форматів надання медичних, психологічних, житлових, освітніх і професійних послуг, які підвищують доступність, координацію та персоналізацію підтримки [3].

О. Баб'як досліджує інституційну структуру державного регулювання реабілітації ветеранів у США. Ключову роль відіграють Міністерство у справах ветеранів, Управління охорони здоров'я ветеранів, Управління пільг ветеранів, Національний ресурсний довідник і Військова система охорони здоров'я. Така модель поєднує медичну допомогу, довготривалий догляд, професійну адаптацію та соціальну підтримку [4].

Е. Костишин розглядає досвід США як перспективний для вдосконалення ветеранської політики України. Автор акцентує на підтримці ментального здоров'я, безбар'єрному доступі до послуг, зменшенні бюрократії, створенні програм переходу до цивільного працевлаштування та розвитку підготовки фахівців відповідно до принципів НАТО [5].

В. Чернобук розглядає ветеранську політику США як складову соціальної та безпекової політики. Розвинена система соціальних гарантій, реабілітації, освіти й працевлаштування сприяє адаптації ветеранів, підвищенню престижу служби та кадровій стабільності збройних сил. Важливими чинниками визначено інституційну сталість, належне фінансування і взаємодію держави з громадянським суспільством [6].

Г. Коваль досліджує економічні та соціальні механізми реінтеграції ветеранів у США. Американська модель ґрунтується на партнерстві держави, громадянського суспільства і приватного сектору, програмах працевлаштування, підприємництва, освіти та податкових стимулах для роботодавців. Для України актуальними є краща координація, інформаційна й психологічна підтримка та розвиток ветеранського підприємництва [7].

М. Базаєва висвітлює історичну еволюцію ветеранської політики США від окремих компенсацій до комплексної системи програм під управлінням Міністерства у справах ветеранів. Автор наголошує на необхідності публічно сформованого державного підходу, що поєднує матеріальну підтримку, інтеграцію у цивільне життя та формування позитивного образу ветерана [8].

А. Паєнок критично оцінює пільгову модель медико-соціального забезпечення ветеранів в Україні. На думку автора, разові виплати без освітньої, психологічної, професійної та реабілітаційної підтримки не забезпечують самостійності ветеранів і можуть посилювати залежність від бюджету. Політика має орієнтуватися на розвиток спроможності, конкурентоспроможності та соціальної інтеграції [9].

М. Карпа розглядає реформування медико-соціального забезпечення ветеранів в умовах особливого періоду. Автор підкреслює єдність стандартів медичної допомоги у мирний і воєнний час та необхідність адаптації організації послуг до бойової обстановки. Вони обґрунтовують цілісну стратегію, що поєднує охорону здоров'я, психологічну реабілітацію, соціальний захист і стійку вертикаль управління [10].

В. Халява порівнює зарубіжні моделі соціального забезпечення учасників бойових дій. Спільними рисами є участь місцевої влади, державно-приватне партнерство та поєднання державних і приватних ресурсів. Для України запропоновано посилити спроможність Міністерства у справах ветеранів, розвивати регіональні медико-соціальні центри та передати частину стимулюючих програм громадам [11].

Н. Бондар досліджує фінансові аспекти реабілітації та реінтеграції ветеранів. Автор наголошує, що адаптація досвіду США має враховувати бюджетні обмеження України, активніше

© Кіцак Т.

залучати місцеві кошти та посилювати контроль за їх використанням. Витрати на реабілітацію доцільно розглядати як інвестицію в людський капітал і економічне відновлення [12].

І. Мацелюх аналізує еволюцію американського законодавства від компенсаційної моделі до комплексної системи відновлення. Її перевагами є адаптивність і коригування програм на основі результатів, а недоліками – бюрократичні бар'єри та залежність від політичних циклів. Для інших держав доцільне не копіювання норм, а запозичення принципів комплексності, персоналізації, міжвідомчої координації та доказового оцінювання [13].

І. Пасько досліджує системи психологічної допомоги ветеранам у США і Великій Британії. Автор підкреслює ефективність поєднання професійної допомоги психологів і психіатрів з участю громадських організацій, ветеранських асоціацій, волонтерів і благодійних фондів. Для України це важливо з огляду на потребу в доступній довготривалій підтримці ментального здоров'я [14].

В. Грицанюк обґрунтовує цінність американського досвіду через інтеграцію соціальної роботи, психологічної підтримки та медичних послуг. Адаптація цієї моделі в Україні має охоплювати не лише лікування, а й відновлення соціальних зв'язків, підтримку психічного здоров'я, повернення до активного життя та формування індивідуального маршруту супроводу [15].

Таким чином, сучасні наукові дослідження сформували вагоме теоретичне й прикладне підґрунтя для розвитку стратегічного управління медико-соціальним забезпеченням учасників бойових дій і ветеранів. У працях учених розкрито інституційні, історичні, правові, фінансові, медичні, психологічні, цифрові та соціально-економічні аспекти американської моделі, обґрунтовано доцільність міжвідомчої координації, регіональної децентралізації, державно-приватного партнерства, розвитку телемедицини, професійної реінтеграції та участі громадянського суспільства.

Водночас більшість наявних публікацій зосереджується на окремих елементах ветеранської політики – реабілітації, працевлаштуванні, психологічній підтримці, фінансуванні або інституційному забезпеченні. Недостатньо дослідженим залишається стратегічне управління як цілісна система, що поєднує прогнозування потреб, планування мережі медичних і соціальних установ, лікарняне обслуговування, амбулаторну допомогу, послуги розширеного догляду, залучення зовнішніх постачальників, координацію переходів між рівнями допомоги та порівняльне оцінювання якості. Саме ця наукова прогалина зумовлює необхідність подальшого вивчення досвіду США з позицій формування інтегрованої моделі стратегічного управління медико-соціальним забезпеченням учасників бойових дій та ветеранів у сфері охорони здоров'я України.

Метою статті є дослідження досвіду США щодо стратегічного управління медико-соціальним забезпеченням учасників бойових дій і ветеранів у сфері охорони здоров'я, аналіз практичних результатів діяльності медичних установ Veterans Health Administration та визначення можливостей адаптації відповідних підходів в Україні.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне управління медико-соціальним забезпеченням учасників бойових дій та ветеранів доцільно розглядати як систему довгострокових управлінських рішень, спрямованих на забезпечення доступної, безпечної, безперервної та результативної медичної і соціальної допомоги. Таке управління передбачає не лише реагування на поточні проблеми, а й прогнозування майбутнього попиту на послуги. Органи публічної влади мають визначати, скільки ветеранів у певному регіоні потребуватимуть стаціонарного лікування, реабілітації, психіатричної допомоги, протезування, домашнього догляду або тривалого сестринського обслуговування.

Стратегічне управління передбачає також формування оптимальної структури постачальників медичних і соціальних послуг. Частина таких послуг може надаватися спеціалізованими державними закладами, інша – цивільними лікарнями, приватними медичними установами, реабілітаційними центрами, закладами психічного здоров'я, громадськими та благодійними організаціями. Визначальним завданням держави є не безпосереднє надання всього комплексу послуг, а створення умов, за яких ветеран своєчасно отримує необхідну допомогу незалежно від форми власності постачальника. Саме такий підхід відрізняє стратегічне управління

від адміністративного, орієнтованого переважно на функціонування окремих установ. Натомість стратегічна модель зосереджується на кінцевому результаті для ветерана, забезпеченні безперервності допомоги та відповідності мережі постачальників реальним потребам.

Позитивний досвід США ґрунтується на комплексному підході, що поєднує лікарняне обслуговування, амбулаторну допомогу, профілактику, реабілітацію, психічне здоров'я, довготривалий догляд і соціальну підтримку. Американська програма громадської допомоги ветеранам передбачає надання лікарняного догляду, медичних послуг та послуг розширеного догляду як у межах установ Veterans Health Administration [16], так і через зовнішніх постачальників медичних послуг.

Програма забезпечує планування медичних прийомів, організацію отримання лікарських засобів і медичних виробів, безперервність лікування та координацію між регіональними мережами. Якщо ветеран отримує послуги поза межами регіону, у якому він зареєстрований, інформація про лікування має бути передана між відповідними установами. Такий підхід свідчить про перехід від управління окремими закладами до управління цілісним маршрутом ветерана. Предметом управління стає не лише факт надання медичної послуги, а кінцевий результат: збереження здоров'я, відновлення функціональної спроможності, запобігання ускладненням і повторним госпіталізаціям.

Важливою особливістю американської моделі є можливість залучення цивільних постачальників. Якщо установа системи Міністерства у справах ветеранів США (The U.S. Department of Veterans Affairs, далі – VA) не може надати необхідну послугу в установлені строки або за місцем проживання ветерана, допомога може бути отримана в іншого постачальника. Водночас держава не усувається від відповідальності. Уповноважений орган продовжує здійснювати фінансування, визначати стандарти, контролювати якість, координувати лікування та забезпечувати обмін медичною інформацією.

Стратегічне управління системою охорони здоров'я ветеранів у США поєднує централізоване визначення політики з регіональним управлінням і відповідальністю окремих медичних центрів. На центральному рівні формуються загальні правила, стандарти якості, принципи фінансування та система показників. Це забезпечує єдність підходів до надання допомоги. На регіональному рівні здійснюється координація між лікарнями, амбулаторними закладами, реабілітаційними центрами та зовнішніми постачальниками. Регіональні мережі дають змогу перерозподіляти пацієнтські потоки та направляти ветеранів до тих установ, які мають необхідні ресурси. На рівні конкретного медичного закладу забезпечується практичне надання послуг, збір даних, оцінювання результатів і впровадження заходів покращення якості. Така модель поєднує централізацію стратегічних рішень із децентралізацією операційної відповідальності. Установи діють у межах єдиної політики, але водночас відповідають за власні результати.

Однією з ключових рис американської моделі є використання стандартизованої системи оцінювання якості. Медичні центри Veterans Health Administration порівнюються не лише між собою, а й із цивільними лікарнями. У проаналізованих документах використано систему VA Community Care Comparison, яка дає змогу зіставляти результати установи VA з медіаною системи VA, регіональними та національними показниками цивільних лікарень, нижнім децилем і медіаною лікарень із рейтингом CMS п'ять зірок. Використання кількох орієнтирів дозволяє уникнути спрощеного оцінювання. Установа може перевищувати загальнонаціональний рівень, але поступатися середньому показнику VA або найкращим цивільним лікарням. Для стратегічного управління це важливо, оскільки дає можливість визначити не тільки факт відповідності мінімальним стандартам, а й потенціал подальшого розвитку. Система показників також використовується для виявлення проблемних напрямів, визначення пріоритетів фінансування, оцінювання роботи керівників та поширення найкращих практик.

Для оцінювання результативності американської системи було узагальнено дані 133 медичних установ Veterans Health Administration за перший квартал 2026 фінансового року [16]. Проаналізовані показники стосувалися невідкладної допомоги, смертності, повторних

© Кіцак Т.

госпіталізацій, безпеки пацієнтів, досвіду ветеранів, стаціонарного та амбулаторного лікування. У загальному масиві установи VA досягли або перевищили національний цивільний орієнтир приблизно у 66,6 % доступних порівнянь. Результат, кращий за медіану системи VA, було зафіксовано у 46,6 % випадків. Рівня медіани п'ятизіркових лікарень CMS установи досягли приблизно у 50,7 % порівнянь. Ці результати свідчать, що значна частина медичних установ VA демонструє показники, співвідносні або кращі за середній рівень цивільної системи охорони здоров'я США. Водночас приблизно половина показників не досягає рівня найкращих лікарень, що вказує на нерівномірність результатів [16].

Таблиця 1.

Узагальнені результати медичних установ VA

Напрям оцінювання	Частка наявних даних	Відповідність або перевищення національного рівня	Кращий результат, ніж медіана VA	Досягнення рівня п'ятизіркових лікарень CMS
Невідкладна допомога	41,90 %	90,80 %	26,50 %	79,60 %
Смертність і повторні госпіталізації	77,70 %	66,90 %	47,20 %	47,70 %
Безпека та несприятливі події	71,40 %	50,30 %	44,80 %	45,20 %
Досвід пацієнтів	83,30 %	81,50 %	46,90 %	59,20 %
Стаціонарні та амбулаторні показники	92,20 %	71,70 %	49,70 %	50,80 %

Джерело: аналіз за матеріалами [16]

За показниками невідкладної допомоги установи VA загалом демонстрували високі результати. Особливо позитивним був показник частки пацієнтів, які залишили відділення, не дочекавшись огляду. Майже всі установи з доступними даними відповідали або перевищували національний орієнтир. Це може свідчити про належну організацію первинної реєстрації, медичного сортування та роботи приймальних відділень. Водночас повнота даних у цій групі становила лише 41,9 %. Тому високий результат не можна автоматично поширювати на всі аспекти невідкладної допомоги. Для стратегічного управління важливим є не лише саме значення показника, а й повнота інформації. Відсутність даних щодо своєчасності діагностики, проведення окремих процедур або тривалості очікування може свідчити про слабкість інформаційної системи.

Аналіз показав високі результати установ VA за окремими показниками 30-денної смертності. Значна частина установ відповідала або перевищувала національний рівень за смертністю після пневмонії, серцевої недостатності та хронічного обструктивного захворювання легень. Разом із тим менш сприятливими були результати щодо повторної госпіталізації після гострого інфаркту міокарда та надлишкових днів лікування. За окремими показниками національного рівня досягала лише третина установ. Це свідчить про те, що стаціонарний етап лікування в багатьох випадках організовано ефективніше, ніж подальший супровід ветерана після виписки. Повторна госпіталізація може бути наслідком недостатньої координації між лікарнею, первинною медичною допомогою, реабілітаційними установами, службами домашнього догляду та соціальними працівниками. З огляду на це стратегічне управління має приділяти особливу увагу переходу від гострого лікування до амбулаторного або розширеного догляду.

Найбільш проблемним напрямом у проаналізованому масиві виявилася безпека пацієнтів. Лише приблизно половина доступних показників відповідала або перевищувала національні орієнтири. До проблемних належали внутрішньолікарняні інфекції, катетер-асоційовані інфекції сечових шляхів, падіння з переломами, пролежні, ятрогенний пневмоторакс та інші серйозні ускладнення.

Для учасників бойових дій та ветеранів проблема безпеки особливо актуальна. Значна частина таких осіб має складні травми, обмеження мобільності, хронічні захворювання, психічні розлади та потребу в тривалому догляді. За таких умов ризики падінь, пролежнів, інфекцій і медикаментозних помилок є вищими. Тому система стратегічного управління має забезпечувати контроль безпеки не тільки у стаціонарі, а й під час реабілітації, домашнього догляду та

перебування у закладах тривалого обслуговування. Високими виявилися показники досвіду пацієнтів. Загалом 81,5 % доступних результатів відповідали або перевищували національний рівень. Особливо позитивними були показники комунікації з лікарями, медичними сестрами та роз'яснення правил застосування лікарських засобів.

Таблиця 2.

Окремі показники безпеки пацієнтів медичних установ VA

Показник	Частка установ на рівні або краще за національний орієнтир
Катетер-асоційовані інфекції сечових шляхів	40,60 %
Падіння з переломом стегна	41,80 %
Композитний показник серйозних ускладнень	45,80 %
Пролежні	46,30 %
Ятрогенний пневмоторакс	46,30 %

Таблиця 3.

Окремі показники досвіду ветеранів в медичних установах VA

Показник	Частка установ на рівні або краще за національний показник
Комунікація щодо лікарських засобів	96,90 %
Комунікація з лікарями	90,80 %
Комунікація з медичними сестрами	87,70 %
Загальна оцінка лікарні 9–10 балів	83,10 %

Джерело: аналіз автора за матеріалами [16]

Такі результати свідчать про сформовану ветераноцентричну культуру. Ветеран розглядається не як пасивний отримувач послуги, а як учасник процесу лікування. Водночас досягнення середнього національного рівня не завжди означало відповідність найкращим лікарням. За окремими показниками лише близько половини установ VA досягали медіани п'ятизіркових закладів CMS. Отже, стратегічне управління повинно орієнтуватися не тільки на мінімальну задоволеність, а й на покращення загального досвіду перебування у закладі, своєчасність допомоги, комфорт і наступність лікування.

Стаціонарні й амбулаторні показники характеризувалися найвищою повнотою даних. Високі результати були зафіксовані щодо контролю артеріального тиску, оцінювання функції нирок у пацієнтів із діабетом, пневмококової вакцинації та використання PHQ-9 для моніторингу симптомів депресії. Це свідчить про розвинену систему профілактики та диспансерного спостереження. Для ветеранів така модель особливо важлива, оскільки багато з них потребують багаторічного контролю серцево-судинних, неврологічних, ендокринних і психічних захворювань. Водночас нерівномірними залишалися результати виконання окремих клінічних протоколів. Зокрема, не всі установи досягали належного рівня за комплексом раннього лікування тяжкого сепсису та септичного шоку. Це підтверджує, що навіть за наявності єдиних стандартів необхідний постійний контроль їх практичного виконання.

Послуги розширеного догляду охоплюють домашню допомогу, довготривалий сестринський догляд, паліативну підтримку, реабілітацію, супровід осіб із функціональними обмеженнями та допомогу після виписки. Такі послуги є критично важливими для ветеранів, які мають складні травми, інвалідність, хронічні захворювання або втратили здатність до повного самообслуговування.

У проаналізованих документах не було окремого широкого блоку показників, присвячених виключно закладам довготривалого догляду. Однак значення розширеного догляду можна оцінити через повторні госпіталізації, надлишкові дні лікування, падіння, пролежні, інфекції та наступність допомоги. Якщо ветеран після виписки не отримує належної підтримки, зростає ризик погіршення стану і повторного звернення до лікарні. Тому послуги розширеного догляду мають бути невід'ємною частиною стратегічного планування. Для кожного ветерана з високим ризиком доцільно формувати індивідуальний план, який включатиме медичне спостереження, реабілітацію, соціальний супровід і визначення відповідального координатора.

Американська модель передбачає можливість надання послуг не лише відомчими медичними установами. До системи можуть залучатися цивільні лікарні, приватні медичні центри, реабілітаційні установи та інші постачальники, які відповідають установленим стандартам. Залучення альтернативного постачальника є доцільним, якщо державна мережа не може надати послугу в необхідному обсязі, у встановлений строк або за місцем проживання ветерана. Під час

ухвалення рішення мають враховуватися відстань до закладу, транспортна доступність, складність захворювання, наявність спеціаліста, строк очікування та медичні інтереси ветерана. Водночас зовнішній постачальник має бути включений у єдину систему контролю. Уповноважений орган повинен перевіряти його кваліфікацію, оцінювати якість, контролювати виконання договору та забезпечувати передавання медичної інформації. Таким чином, залучення недержавних організацій не повинно призводити до фрагментації допомоги. Навпаки, воно має розширювати доступ за умови збереження єдиних стандартів і відповідальності держави.

Для України доцільним є створення інтегрованої програми медико-соціального забезпечення учасників бойових дій та ветеранів. Така програма має об'єднувати лікарняне лікування, амбулаторні послуги, реабілітацію, психологічну допомогу, забезпечення медичними виробами, домашній і довготривалий догляд. Організаційно система може поєднувати установи Міністерства охорони здоров'я України, Національної служби здоров'я України, Міністерства у справах ветеранів України, Міністерства оборони України, органів місцевого самоврядування, приватних і громадських організацій. Водночас має бути визначений єдиний координуючий механізм, який забезпечуватиме безперервність допомоги та відповідальність за кінцевий результат. Необхідно запровадити єдиний маршрут ветерана, який охоплюватиме первинне оцінювання потреб, лікування, реабілітацію, соціальний супровід і довготривалий догляд. Особливе значення має створення цифрової системи обміну інформацією. Кожен залучений постачальник повинен мати доступ до необхідної медичної інформації та передавати результати лікування до основної системи.

Стратегічне управління потребує встановлення чітких критеріїв доступу до допомоги. У разі направлення ветерана до державного або зовнішнього постачальника слід враховувати відстань до закладу, строк очікування, транспортну доступність, клінічну складність випадку, частоту отримання послуг і потребу в довготривалому догляді. Якщо державна система має можливість надати якісну допомогу в установлені строки, послуга може надаватися в межах державної мережі. Якщо такої можливості немає, ветеран повинен мати право на отримання допомоги в альтернативного постачальника за державного фінансування. Важливо забезпечити інформований вибір ветерана. Особа повинна знати, які послуги доступні, де вони надаються, якими є строки очікування та які показники якості має відповідний заклад. Створення системи моніторингу є однією з головних умов ефективного стратегічного управління. Вона має охоплювати лікарняну, амбулаторну, реабілітаційну та довготривалу допомогу.

Таблиця 4.

Пропоновані групи показників медико-соціального забезпечення

Група показників	Приклади
Доступність	строк очікування, відстань до закладу, доступ до спеціалістів
Своєчасність	час до діагностики, початку лікування та реабілітації
Результативність	смертність, контроль захворювань, функціональне відновлення
Безпека	інфекції, падіння, пролежні, медикаментозні помилки
Наступність	повторні госпіталізації, контакт після виписки, обмін інформацією
Досвід ветерана	комунікація, задоволеність, участь у виборі лікування
Розширений догляд	мобільність, потреба в сторонній допомозі, якість домашнього догляду
Соціальний результат	повернення до праці, соціальна адаптація, самостійність
Повнота інформації	наявність даних, своєчасність звітності

Джерело: сформовано автором

Оцінювання має використовуватися під час укладення та продовження договорів із постачальниками, визначення проблемних регіонів, планування фінансування та розроблення програм покращення. Важливо аналізувати не тільки середні значення, а й динаміку показників, відмінності між регіонами, складність випадків і повноту даних. Відсутність інформації також має розглядатися як управлінський сигнал, оскільки вона може свідчити про проблеми реєстрації, недостатній обсяг послуг або слабку інтеграцію інформаційних систем.

Для розвитку системи медико-соціального забезпечення необхідне середньострокове та довгострокове прогнозування потреб ветеранів. Таке прогнозування має враховувати кількість ветеранів у регіоні, їхній вік, види травм, поширеність хронічних і психічних розладів, кількість осіб з інвалідністю, потребу в реабілітації, домашньому й довготривалому догляді. На підставі прогнозу мають визначатися необхідні обсяги фінансування, кількість медичних і реабілітаційних місць, потреба у фахівцях, мобільних командах, соціальних працівниках та координаторах випадку. Важливим є також оцінювання спроможності ринку постачальників. Держава має визначати, які послуги можуть надаватися власними установами, які доцільно закуповувати, а в яких регіонах необхідно створювати нові потужності.

Стратегічні рішення у сфері медико-соціального забезпечення мають формуватися за участю органів державної влади, місцевого самоврядування, медичних установ, професійних асоціацій, недержавних постачальників, громадських організацій, ветеранів і членів їхніх сімей. Участь ветеранів дає змогу точніше визначати реальні потреби, оцінювати доступність послуг і виявляти проблеми, які можуть бути непомітними на рівні статистичних показників. Такий підхід сприяє переходу від управління «для ветерана» до управління «разом із ветераном». Стандарти якості, критерії доступу, правила направлення та результати оцінювання мають бути відкритими. Це підвищуватиме підзвітність державних органів і довіру до системи.

Фінансування медико-соціальних послуг може здійснюватися шляхом поєднання бюджетного утримання державних установ, оплати за надані послуги, закупівлі допомоги у зовнішніх постачальників та фінансування комплексного маршруту ветерана. Доцільним є перехід від фінансування лише окремих процедур до фінансування результату і безперервного циклу допомоги. Базові медичні, реабілітаційні та життєво необхідні соціальні послуги мають бути гарантованими. Фінансові механізми не повинні створювати додаткових бар'єрів для ветеранів. Контрактування зовнішніх постачальників має залежати від якості, доступності, дотримання стандартів і здатності забезпечити обмін інформацією.

Висновки. Стратегічне управління медико-соціальним забезпеченням учасників бойових дій та ветеранів у сфері охорони здоров'я має ґрунтуватися на комплексності, безперервності, доступності, якості та орієнтації на кінцевий результат.

Досвід США свідчить про доцільність поєднання централізованого стратегічного управління, регіональної координації, відповідальності окремих медичних установ та залучення зовнішніх постачальників. Важливою перевагою американської моделі є використання стандартизованих показників, за допомогою яких медичні центри VA порівнюються між собою та з цивільними лікарнями. Проведений аналіз засвідчив, що сильними сторонами системи VA є комунікація з ветеранами, досвід пацієнтів, контроль окремих хронічних захворювань і показники смертності. Водночас проблемними залишаються повторні госпіталізації, внутрішньолікарняні інфекції, падіння, пролежні, окремі ускладнення та недостатня безперервність допомоги після виписки.

Для України перспективним є формування інтегрованої програми медико-соціального забезпечення учасників бойових дій і ветеранів, яка об'єднуватиме лікарняне обслуговування, амбулаторну допомогу, реабілітацію, психосоціальну підтримку та послуги розширеного догляду. Необхідними складовими такої системи мають бути стратегічне прогнозування потреб, єдині стандарти якості, регіональні мережі постачальників, цифровий обмін інформацією, індивідуальні маршрути допомоги та постійний моніторинг результативності. Запровадження відповідних підходів сприятиме переходу від фрагментарної моделі надання окремих пільг і послуг до цілісної системи, орієнтованої на здоров'я, функціональне відновлення, соціальну інтеграцію та довготривалу якість життя учасників бойових дій і ветеранів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Тимочко І.О. Публічне управління у сфері соціального захисту учасників бойових дій в Україні: дис. … д-ра філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» / Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2026. URL: https://lpnu.ua/sites/default/files/2026/radaphd/35949/timochko-ivan-oleksiyovichdisertaciya-phd.pdf (дата звернення: 20.06.2026).

© Кіцак Т.

2. Тимочко І.О. Публічне управління у сфері соціального та медичного забезпечення ветеранів війни США: досвід для України. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2025. № 12. С. 148–156. DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-12-148-156.
3. Шевченко Р.П. Інноваційні підходи до організації соціального захисту ветеранів війни: міжнародний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 3. С. 184–188. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.3.184.
4. Баб'як О.В. Система державного регулювання реабілітацією військовослужбовців та ветеранів на прикладі США. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 22. С. 298–303. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.22.298.
5. Костишин Е., Грицанюк В., Шевців Ю. Досвід США щодо реінтеграції ветеранів війни до цивільного життя. *Соціальна робота та соціальна освіта*. 2024. № 1 (12). С. 11–18. DOI: https://doi.org/10.31499/2618-0715.1(12).2024.305055.
6. Чернобук В. Реалізація ветеранської політики: досвід США. *Науковий вісник Дніпровського державного університету внутрішніх справ*. 2026. № 1. С. 94–100. DOI: https://doi.org/10.32782/2078-3566-2026-1-12.
7. Коваль Г., Мурашко М. Основні засади реінтеграції ветеранів: досвід США. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 11. С. 93–100. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-281-93-100.
8. Базаєва М. Витоки новітньої структури та інституціоналізації державної політики щодо ветеранів у США. *Актуальні питання суспільних наук та історії медицини*. 2022. № 1 (33). С. 14–20. DOI: https://doi.org/10.24061/2411-6181.1.2022.317.
9. Паєнок А. Механізми державного управління медико-соціальним забезпеченням ветеранів в Україні: сучасний стан та проблеми реалізації. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення.* 2025. № 14. С. 86–93. DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-14-86-93.
10. Карпа М., Паєнок А. Особливості реформування медико-соціального забезпечення ветеранів війни в контексті вдосконалення державної ветеранської політики України. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 7. С. 74–82. DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-7-74-82.
11. Халява В. Політика соціального забезпечення учасників бойових дій у зарубіжних країнах. *Просторовий розвиток*. 2022. № 2. С. 238–245. DOI: https://doi.org/10.32347/2786-7269.2022.2.238-245.
12. Бондар Н. М., Стройний Я., Кулпа Д., Бондар Ю. М. Державна соціально-економічна політика у сфері реабілітації та реінтеграції ветеранів війни після поранень: досвід США. *Інклюзивна економіка*. 2026. № 11. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.11-1.
13. Мацелюх І. А., Берлач А. І. Трансформація законодавчих пріоритетів у сфері реабілітації ветеранів США: від компенсаторної моделі до комплексної системи відновлення. *Київський часопис права*. 2025. № 4. С. 125–132. DOI: https://doi.org/10.32782/klj/2025.4.18.
14. Пасько І. В., Третьякова Ю. В. Аналіз функціонування системи психологічної допомоги ветеранам у США і Великій Британії та організація комплексних заходів з охорони ментального здоров'я у Збройних Силах України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Психологія».* Острог: Вид-во НаУОА, 2025. № 18. С. 76–85. DOI: https://doi.org/10.25264/2415-7384-2025-18-76-85.
15. Грицанюк В. Особливості соціально-психологічного супроводу військовослужбовців та ветеранів у США. *Перспективи та інновації науки*. Серія «Психологія». 2025. № 10 (56). С. 1460–1470. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-10(56)-1460-1470.
16. VA's Open Data: official website of the United States Government. URL: https://data.va.gov/browse?sortBy=newest&page=1&pageSize=20 (дата звернення: 16.06.2026).

REFERENCES

1. Tymochko, I.O. (2026). Publichne upravlinnia u sferi sotsialnoho zakhystu uchasnykiv boiovykh dii v Ukraini [Public administration in the field of social protection of combatants in Ukraine] *Candidate's thesis*. Retrieved from https://lpnu.ua/sites/default/files/2026/radaphd/35949/timochko-ivan-oleksiyovichdisertaciya-phd.pdf [in Ukrainian].
2. Tymochko, I.O. (2025). Publichne upravlinnia u sferi sotsialnoho ta medychnoho zabezpechennia veteraniv viiny SShA: dosvid dlia Ukrainy [Public administration in the field of social and medical support for U.S. war veterans: Experience for Ukraine]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia – Public Administration: Concepts, Paradigm, Development, and Improvement*, *12,* 148–156. https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-12-148-156 [in Ukrainian].
3. Shevchenko, R.P. (2024). Innovatsiini pidkhody do orhanizatsii sotsialnoho zakhystu veteraniv viiny: mizhnarodnyi dosvid [Innovative approaches to organizing the social protection of war veterans: International experience]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, *3,* 184–188. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.3.184 [in Ukrainian].
4. Babiak, O.V. (2025). Systema derzhavnoho rehuliuvannia reabilitatsiieiu viiskovosluzhbovtsiv ta veteraniv na prykladi SShA [The system of state regulation of the rehabilitation of military personnel and veterans based on the experience of the USA]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, 22, 298–303. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.22.298 [in Ukrainian].
5. Kostyshyn, E., Hrytsaniuk, V., & Shevtsiv, Yu. (2024). Dosvid SShA shchodo reintehratsii veteraniv viiny do tsyvilnoho zhyttia [The experience of the USA in reintegrating war veterans into civilian life]. *Sotsialna robota ta sotsialna osvita – Social Work and Social Education*, *1(12),* 11–18. https://doi.org/10.31499/2618-0715.1(12).2024.305055 [in Ukrainian].

6. Chernobuk, V. (2026). Realizatsiia veteranskoi polityky: dosvid SShA [Implementation of veterans policy: The experience of the USA]. *Naukovyi visnyk Dniprovskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav – Scientific Bulletin of the Dnipro State University of Internal Affairs*, *1*, 94–100. https://doi.org/10.32782/2078-3566-2026-1-12 [in Ukrainian].
7. Koval, H., & Murashko, M. (2024). Osnovni zasady reintehratsii veteraniv: dosvid SShA [Basic principles of veterans' reintegration: The experience of the USA]. *Aktualni problemy ekonomiky – Current Issues in Economics*, *11*, 93–100. https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-281-93-100 [in Ukrainian].
8. Bazaieva, M. (2022). Vytoky novitnoi struktury ta instytutsionalizatsii derzhavnoi polityky shchodo veteraniv u SShA [The origins of the modern structure and institutionalization of public policy on veterans in the USA]. *Aktualni pytannia suspilnykh nauk ta istorii medytsyny – Current Issues in the Social Sciences and the History of Medicine*, *1(33),* 14–20. https://doi.org/10.24061/2411-6181.1.2022.317 [in Ukrainian].
9. Paienok, A. (2025). Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia medyko-sotsialnym zabezpechenniam veteraniv v Ukraini: suchasnyi stan ta problemy realizatsii [Public administration mechanisms for the medical and social support of veterans in Ukraine: Current state and implementation problems]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia – Public Administration: Concepts, Paradigm, Development, and Improvement*, *14*, 86–93. https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-14-86-93 [in Ukrainian].
10. Karpa, M., & Paienok, A. (2024). Osoblyvosti reformuvannia medyko-sotsialnoho zabezpechennia veteraniv viiny v konteksti vdoskonalennia derzhavnoi veteranskoi polityky Ukrainy [Features of reforming the medical and social support of war veterans in the context of improving Ukraine's state veterans policy]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia – Public Administration: Concepts, Paradigm, Development, and Improvement*, *7,* 74–82. https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-7-74-82 [in Ukrainian].
11. Khaliava, V. (2022). Polityka sotsialnoho zabezpechennia uchasnykiv boiovykh dii u zarubizhnykh krainakh [Social security policy for combatants in foreign countries]. *Prostorovyi rozvytok – Spatial Development*, 2, 238–245. https://doi.org/10.32347/2786-7269.2022.2.238-245 [in Ukrainian].
12. Bondar, N M., Stroinyi, Ya., Kulpa, D., & Bondar, Yu.M. (2026). Derzhavna sotsialno-ekonomichna polityka u sferi reabilitatsii ta reintehratsii veteraniv viiny pislia poranen: dosvid SShA [State socioeconomic policy in the rehabilitation and reintegration of war veterans after injuries: The experience of the USA]. *Inkliuzyvna ekonomika – Inclusive Economy*, *11*. https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.11-1 [in Ukrainian].
13. Matseliukh, I.A., & Berlach, A.I. (2025). Transformatsiia zakonodavchykh priorytetiv u sferi reabilitatsii veteraniv SShA: vid kompensatornoi modeli do kompleksnoi systemy vidnovlennia [Transformation of legislative priorities in the rehabilitation of U.S. veterans: From a compensatory model to a comprehensive recovery system]. *Kyivskyi chasopys prava – Kyiv Law Review*, *4,* 125–132. https://doi.org/10.32782/klj/2025.4.18 [in Ukrainian].
14. Pasko, I.V., & Tretiakova, Yu.V. (2025). Analiz funktsionuvannia systemy psykholohichnoi dopomohy veteranam u SShA i Velykii Brytanii ta orhanizatsiia kompleksnykh zakhodiv z okhorony mentalnoho zdorovia u Zbroinykh Sylakh Ukrainy [Analysis of psychological assistance systems for veterans in the USA and the United Kingdom and the organization of comprehensive mental health measures in the Armed Forces of Ukraine]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia". Seriia "Psykholohiia" – Scientific Notes of the National University "Ostrog Academy." "Psychology" Series*, *18*, 76–85. https://doi.org/10.25264/2415-7384-2025-18-76-85 [in Ukrainian].
15. Hrytsaniuk, V. (2025). Osoblyvosti sotsialno-psykholohichnoho suprovodu viiskovosluzhbovtsiv ta veteraniv u SShA [Features of social and psychological support for military personnel and veterans in the USA]. *Perspektyvy ta innovatsii nauky. Seriia "Psykholohiia" – Prospects and Innovations in Science*, *10(56),* 1460–1470. https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-10(56)-1460-1470 [in Ukrainian].
16. U.S. Department of Veterans Affairs. (2026). VA's Open Data. *data.va.gov*. Retrieved from: https://data.va.gov/browse?sortBy=newest&page=1&pageSize=20 [in English].

Історія статті / Article history:
Подано до редакції / Submitted to the editorial office (20.07.2026);
Прийнято до друку / Accepted for publication (10.09.2026);
Опубліковано / Published (10.10.2026)

© Кіцак Т.

УДК 342.9:351.74/.76(477)
DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-17-87-96

Когут Іван, *доктор філософії з права, старший викладач кафедри кримінального права та процесу Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

Kohut Ivan, *PhD in Law, Senior Lecturer at the Department of Criminal Law and Procedure at Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law*

ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-9900-2273

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ МІЖВІДОМЧОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПРАВООХОРОННИХ ОРГАНІВ ЯК СКЛАДОВА МЕХАНІЗМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

LEGAL REGULATION OF INTERAGENCY COOPERATION BETWEEN LAW ENFORCEMENT AGENCIES AS A COMPONENT OF THE PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISM IN UKRAINE

Анотація. Статтю присвячено дослідженню сучасного стану правового регулювання міжвідомчої взаємодії правоохоронних органів в Україні та визначенню напрямів його вдосконалення. Встановлено, що нормативне забезпечення такої взаємодії має багаторівневий, диференційований і фрагментарний характер. Такі положення містяться в Конституції України, Кримінальному процесуальному кодексі України, спеціальних законах про правовий статус правоохоронних органів, а також у відомчих і міжвідомчих нормативно-правових актах. Проаналізовано регулювання координаційної діяльності прокуратури, взаємодії Національної поліції України, Служби безпеки України, Національного антикорупційного бюро України, Бюро економічної безпеки України та Державного бюро розслідувань з державними органами. Окрему увагу приділено нормам кримінального процесуального й оперативно-розшукового законодавства та спеціальним механізмам спільної діяльності у сферах протидії організованій злочинності й тероризму. З'ясовано, що законодавство не містить єдиного визначення міжвідомчої взаємодії правоохоронних органів, уніфікованої термінології, загальних принципів і єдиного порядку спільного планування, прийняття узгоджених рішень, інформаційного обміну, документування результатів і контролю за їх виконанням. Наголошено, що відсутність системного підходу спричиняє неоднаковість правозастосовної практики, дублювання повноважень, складність визначення меж компетенції та залежність практичної співпраці від підзаконного регулювання. Запропоновано рамкове закріплення поняття, принципів, суб'єктів і форм міжвідомчої взаємодії, визначення вимог до створення міжвідомчих слідчих, оперативних і робочих груп, планування та оцінювання результативності їхньої діяльності. Обґрунтовано необхідність уніфікації електронного обміну даними, сумісності державних інформаційних систем, визначення режимів доступу до інформації та гарантій захисту персональних даних.

Ключові слова: міжвідомча взаємодія, правоохоронні органи, правове регулювання, координація, співробітництво, правоохоронна діяльність, законодавство, державне управління, національна безпека.

Abstract. The article is devoted to examining the current state of legal regulation of interagency interaction among law enforcement agencies in Ukraine and identifying the main directions for its improvement. It has been established that the regulatory framework governing such interaction is

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

multilevel, differentiated, and fragmented. The relevant provisions are contained in the Constitution of Ukraine, the Criminal Procedure Code of Ukraine, special laws determining the legal status of individual law enforcement agencies, as well as departmental and interdepartmental regulatory legal acts. The study analyses the legal regulation of the coordinating activities of the prosecution service and the interaction of the National Police of Ukraine, the Security Service of Ukraine, the National Anti-Corruption Bureau of Ukraine, the Economic Security Bureau of Ukraine, and the State Bureau of Investigation with other public authorities. Particular attention is paid to the provisions of criminal procedural and operational-search legislation, as well as to special mechanisms of joint activity in the fields of combating organised crime and terrorism. It has been found that Ukrainian legislation does not provide a unified definition of interagency interaction among law enforcement agencies, standardised terminology, common principles, or a uniform procedure for joint planning, adoption of coordinated decisions, exchange of information, documentation of results, and supervision over their implementation. It is emphasised that the absence of a systematic approach leads to inconsistencies in law enforcement practice, duplication of powers, difficulties in determining the limits of competence, and excessive dependence of practical cooperation on subordinate legislation. The article proposes the framework legislative consolidation of the concept, principles, subjects, and forms of interagency interaction, as well as the establishment of requirements for the formation of interagency investigative, operational, and working groups, the planning of their activities, and the assessment of their effectiveness. The necessity of standardising electronic data exchange, ensuring the interoperability of state information systems, determining legal regimes of access to information, and providing guarantees for the protection of personal data is substantiated.

Keywords: interagency interaction, law enforcement agencies, legal regulation, coordination, cooperation, law enforcement activity, legislation, public administration, national security.

Постановка проблеми. Ефективність діяльності правоохоронних органів значною мірою залежить від узгодженості їхніх дій, оперативного обміну інформацією, чіткого розподілу повноважень і спроможності спільно реагувати на загрози правопорядку. Ускладнення структури злочинності, поширення організованої та транснаціональної злочинності, кіберзлочинності й інших сучасних форм протиправної діяльності. Водночас її результативність безпосередньо залежить від належного правового регулювання, яке має забезпечувати визначеність компетенції суб'єктів, погодженість процедур, координацію спільних заходів та ефективний інформаційний обмін.

Правове регулювання міжвідомчої взаємодії правоохоронних органів в Україні здійснюється нормами різної галузевої належності та юридичної сили, закріпленими у законах, підзаконних нормативно-правових актах, міжвідомчих наказах, інструкціях, положеннях і спільних організаційно-розпорядчих документах. Така багаторівнева модель регулювання дає змогу враховувати особливості окремих напрямів правоохоронної діяльності, однак водночас створює ризики неузгодженості нормативних приписів, відсутності єдиного понятійного апарату, неоднакового визначення форм, принципів і процедур взаємодії, а також надмірної залежності практичної співпраці від відомчого регулювання. Недостатньо визначеними залишаються співвідношення між взаємодією, координацією та співробітництвом, межі компетенції учасників спільної діяльності, порядок прийняття узгоджених рішень, механізми інформаційного обміну та оцінювання результативності взаємодії. Зазначене зумовлює необхідність комплексного аналізу сучасного стану правового регулювання міжвідомчої взаємодії правоохоронних органів, виявлення наявних прогалин і суперечностей та обґрунтування напрямів формування цілісного, узгодженого й ефективного нормативно-правового механізму її забезпечення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливість дослідження правового регулювання міжвідомчої взаємодії правоохоронних органів підтверджується позиціями науковців щодо впливу якості нормативного забезпечення на результативність правоохоронної діяльності. Л.М. Дорофеєва звертає увагу на відсутність загального нормативно-правового акта, який визначав би порядок взаємодії правоохоронних органів, унаслідок чого відповідні питання лише частково врегульовуються спеціальними законами. Науковиця також пов'язує нечітке розмежування

© Когут І.

повноважень із дублюванням функцій, конкуренцією правових норм і виникненням подвійної компетенції [1, с. 325–327]. В.Б. Пчелін та О.В. Пчеліна зазначають, що якість взаємодії впливає на результати правоохоронної діяльності, сприяє оперативному реагуванню на загрози, забезпеченню прав і свобод людини та зменшенню ризиків зловживання владними повноваженнями [2, с. 342–344, 346]. О.В. Назимко та О.В. Пискун наголошують, що реалізація взаємодії Національної гвардії України з військовими та правоохоронними органами потребує належного правового забезпечення, оскільки трансформація її функцій не завжди супроводжується відповідним оновленням нормативної основи. Науковці також звертають увагу на неврегульованість окремих напрямів такої взаємодії та необхідність визначення її основних форм і напрямів [3, с. 396–397]. Водночас комплексне дослідження системи правового регулювання міжвідомчої взаємодії правоохоронних органів досі залишається недостатньо розробленим.

Мета статті полягає у комплексному аналізі сучасного стану правового регулювання міжвідомчої взаємодії правоохоронних органів в Україні, виявленні наявних прогалин і суперечностей та обґрунтуванні основних напрямів удосконалення такого регулювання.

Виклад основного матеріалу. Правове регулювання міжвідомчої взаємодії правоохоронних органів становить систему взаємопов'язаних правових норм, якими визначаються суб'єкти такої взаємодії, їхня компетенція, принципи, форми та процедури спільної діяльності, порядок інформаційного обміну, прийняття й виконання узгоджених рішень, а також контроль за реалізацією спільних заходів. В Україні такі норми закріплені в Конституції України, Кримінальному процесуальному кодексі України, законодавчих актах, що визначають правовий статус окремих правоохоронних органів і регулюють спеціальні напрями правоохоронної діяльності, а також у підзаконних та міжвідомчих нормативно-правових актах.

Однією з проблем нормативного регулювання є відсутність єдиного законодавчого підходу до визначення системи правоохоронних органів. Так, у Законі України «Про державний захист працівників суду і правоохоронних органів» до правоохоронних органів віднесено, зокрема, органи прокуратури, Національної поліції, Служби безпеки України, органи Військової служби правопорядку у Збройних Силах України, Національне антикорупційне бюро України, органи охорони державного кордону, Бюро економічної безпеки України, органи й установи виконання покарань, слідчі ізолятори, органи державного фінансового контролю та інші органи, які здійснюють правозастосовні або правоохоронні функції [4]. Водночас в інших нормативно-правових актах застосовуються поняття «органи правопорядку», «сили безпеки», «державні органи спеціального призначення з правоохоронними функціями», «органи досудового розслідування» та інші суміжні категорії. Відмінності у змісті та обсязі зазначених понять ускладнюють визначення кола суб'єктів міжвідомчої взаємодії та меж застосування правових норм, якими вона регулюється.

Конституційною основою міжвідомчої взаємодії є положення частини другої статті 19 Конституції України, відповідно до якого органи державної влади та органи місцевого самоврядування, їхні посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, у межах повноважень та у спосіб, передбачені Конституцією і законами України [5]. Із цього положення випливає, що проведення спільних заходів, передавання інформації, створення міжвідомчих груп, розподіл завдань і прийняття узгоджених рішень повинні ґрунтуватися на належній правовій підставі. Наявність спільної мети сама по собі не може виправдовувати вихід відповідного органу або його посадових осіб за межі встановлених законом повноважень.

Загальні засади взаємодії суб'єктів сектору безпеки і оборони закріплено в Законі України «Про національну безпеку України». Відповідно до статті 12 цього Закону сектор безпеки і оборони складається з чотирьох взаємопов'язаних складових: сил безпеки, сил оборони, оборонно-промислового комплексу, а також громадян і громадських об'єднань, які добровільно беруть участь у забезпеченні національної безпеки. До його складу належать, зокрема, Міністерство внутрішніх справ України, Національна поліція України, Національна гвардія України, Державна прикордонна служба України, Служба безпеки України, Антитерористичний центр при Службі безпеки України та інші визначені законом органи. Інші державні органи та органи місцевого самоврядування

здійснюють функції із забезпечення національної безпеки у взаємодії з органами, які входять до складу сектору безпеки і оборони. Відповідно до статті 14 цього Закону координацію у сферах національної безпеки і оборони здійснює Рада національної безпеки і оборони України [6]. Водночас зазначені положення мають переважно установчий характер і не визначають єдиного порядку організації міжвідомчої взаємодії правоохоронних органів на оперативному, інформаційному та організаційному рівнях.

Окреме місце в системі правового регулювання посідає Закон України «Про прокуратуру». Відповідно до частини другої статті 25 цього Закону Генеральний прокурор, керівники відповідних прокуратур, їхні перші заступники та заступники згідно з розподілом обов'язків здійснюють координацію діяльності правоохоронних органів відповідного рівня у сфері протидії злочинності. Основною формою такої координації є проведення координаційних нарад із керівниками правоохоронних органів. Рішення координаційної наради є обов'язковим для виконання правоохоронними органами, зазначеними в ньому [7]. Деталізацію цих законодавчих положень здійснено в Порядку координації діяльності правоохоронних органів у сфері протидії злочинності, затвердженому наказом Офісу Генерального прокурора від 8 лютого 2021 р. № 28 [8].

Зазначений Порядок визначає засади підготовки та проведення координаційних нарад, прийняття і контролю за виконанням їхніх рішень, створення міжвідомчих робочих груп, проведення спільних заходів та здійснення інформаційно-аналітичної діяльності. Водночас його предмет обмежується координацією діяльності правоохоронних органів у сфері протидії злочинності. Така координація спрямована на узгодження діяльності правоохоронних органів відповідного рівня, однак не замінює їхньої безпосередньої взаємодії під час проведення спільних оперативних і процесуальних заходів, виконання доручень, розшуку осіб, використання інформаційних систем або реагування на конкретні загрози [8]. Отже, координація та взаємодія є взаємопов'язаними, але не тотожними правовими категоріями.

Закон України «Про Національну поліцію» закріплює загальне положення, відповідно до якого поліція у процесі своєї діяльності взаємодіє з органами правопорядку, іншими органами державної влади та органами місцевого самоврядування відповідно до законів та інших нормативно-правових актів. Зазначена норма створює загальну правову основу для здійснення взаємодії, однак не містить універсального переліку її форм, процедур та способів документування результатів, а також не визначає порядку прийняття і виконання узгоджених міжвідомчих рішень [9]. Конкретизація відповідних питань здійснюється переважно на підзаконному рівні та стосується окремих напрямів діяльності Національної поліції України.

Загальні засади взаємодії Служби безпеки України з державними органами, підприємствами, установами, організаціями та посадовими особами закріплено у статті 8 Закону України «Про Службу безпеки України». Стаття 17 цього Закону передбачає взаємодію Служби безпеки України з Управлінням охорони вищих посадових осіб України, правоохоронними та митними органами в порядку і на засадах, визначених законами, указами Президента України, а також прийнятими на їх основі актами Служби безпеки України та відповідного відомства [10]. Отже, Закон визначає загальну правову основу такої взаємодії, тоді як конкретні процедури спільної діяльності переважно встановлюються спеціальними та міжвідомчими нормативно-правовими актами.

Відносно деталізовану модель міжвідомчої взаємодії закріплено в Законі України «Про Національне антикорупційне бюро України». Статтею 19-1 цього Закону передбачено запровадження в центральних апаратах окремих правоохоронних органів посад осіб, до функціональних обов'язків яких належить взаємодія з Національним антикорупційним бюро України. Ця стаття також установлює загальні засади обміну оперативною інформацією щодо проведення спільних заходів і передбачає врегулювання порядку інформаційного обміну спільними нормативно-правовими актами. Статтею 19-2 визначено засади взаємодії Національного бюро з Національним банком України, Фондом державного майна України, Антимонопольним комітетом України, Національним агентством з питань запобігання корупції, органами охорони державного кордону, податковими й митними органами, органом державного фінансового моніторингу та

© Когут І.

іншими державними органами [11]. Водночас практична реалізація значної частини зазначених положень залежить від прийняття спільних нормативно-правових актів і забезпечення сумісності відповідних інформаційних систем.

Закон України «Про Бюро економічної безпеки України» містить відносно деталізовані положення щодо взаємодії Бюро з органами державної влади, органами місцевого самоврядування та іншими суб'єктами. Статтею 7 цього Закону передбачено здійснення інформаційного обміну, зокрема щодо проведення спільних заходів, безпосередній та автоматизований доступ до інформаційних і довідкових систем, реєстрів та банків даних, видання спільних наказів, укладення міжвідомчих угод і протоколів, а також направлення письмових запитів про надання інформації [12]. Отже, законодавче регулювання взаємодії Бюро економічної безпеки України не обмежується загальними декларативними положеннями. Водночас конкретні технічні та організаційні процедури доступу до інформаційних ресурсів, передавання відомостей і проведення спільних заходів визначаються міжвідомчими угодами, спільними нормативно-правовими актами та протоколами інформаційної взаємодії.

Закон України «Про Державне бюро розслідувань» містить окремий розділ IV «Взаємодія Державного бюро розслідувань з іншими державними органами», положення якого конкретизовано у статті 22. Відповідно до цієї статті в центральних апаратах окремих правоохоронних органів запроваджуються посади осіб, до функціональних обов'язків яких належить взаємодія з Державним бюро розслідувань. Закон регулює обмін оперативною інформацією щодо проведення спільних заходів, передбачає прийняття спільних нормативно-правових актів з питань інформаційного обміну, визначає засади взаємодії Державного бюро розслідувань з Національним банком України, Фондом державного майна України, Антимонопольним комітетом України, Державною прикордонною службою України та іншими державними органами, а також передбачає можливість укладення меморандумів про співпрацю й обмін інформацією [13]. Таким чином, Закон містить відносно деталізовану нормативну модель взаємодії Державного бюро розслідувань, хоча окремі процедури її реалізації конкретизуються на рівні спільних нормативно-правових актів і міжвідомчих угод.

Правове регулювання взаємодії під час кримінального провадження здійснюється Кримінальним процесуальним кодексом України. Стаття 38 Кодексу визначає органи досудового розслідування, до яких належать органи, що здійснюють досудове слідство, та органи, уповноважені здійснювати дізнання. Досудове слідство здійснюють слідчі підрозділи Національної поліції України, органів безпеки та Державного бюро розслідувань, підрозділ детективів і підрозділ внутрішнього контролю Національного антикорупційного бюро України, а також підрозділи детективів органів Бюро економічної безпеки України. Дізнання здійснюють підрозділи дізнання або уповноважені особи інших підрозділів Національної поліції України, органів безпеки, Бюро економічної безпеки України, Державного бюро розслідувань та Національного антикорупційного бюро України. Стаття 216 КПК України визначає підслідність кримінальних правопорушень відповідним органам досудового розслідування, а стаття 41 регламентує виконання оперативними підрозділами письмових доручень слідчого, дізнавача або прокурора щодо проведення слідчих (розшукових) та негласних слідчих (розшукових) дій [14]. Отже, КПК України визначає окремі процесуальні зв'язки між прокурором, слідчими, дізнавачами й оперативними підрозділами, однак не містить загального визначення міжвідомчої взаємодії та систематизованого переліку всіх її форм.

Під час дії воєнного стану частина четверта статті 39 Кримінального процесуального кодексу України надає керівнику органу досудового розслідування право своєю вмотивованою постановою, погодженою з керівниками відповідних органів досудового розслідування, утворювати міжвідомчі слідчі групи та визначати в їхньому складі старшого слідчого, який керуватиме діями інших слідчих [14]. Зазначена норма створює правову підставу для спільного розслідування кримінальних правопорушень слідчими різних відомств, однак її застосування обмежене періодом дії воєнного стану. Поза межами цієї спеціальної норми КПК України не встановлює універсального порядку

створення внутрішньодержавних міжвідомчих слідчих груп у звичайних умовах, за винятком інших спеціально врегульованих законом форм співпраці. Це звужує можливості системного використання відповідної форми під час розслідування складних багатоепізодних, організованих або транснаціональних кримінальних правопорушень.

Закон України «Про оперативно-розшукову діяльність» визначає систему підрозділів, уповноважених здійснювати оперативно-розшукову діяльність, серед яких підрозділи Національної поліції України, Служби безпеки України, Державної прикордонної служби України, Національного антикорупційного бюро України, Державного бюро розслідувань, Бюро економічної безпеки України та інших органів. Пунктом 5 частини першої статті 7 цього Закону на оперативні підрозділи покладено обов'язок взаємодіяти між собою та з іншими правоохоронними органами, зокрема з відповідними органами іноземних держав і міжнародними антитерористичними організаціями [15]. Водночас Закон не встановлює єдиної міжвідомчої процедури спільного планування оперативно-розшукових заходів, погодження завдань і розподілу відповідальності між залученими підрозділами, інформаційного обміну та документування результатів саме спільної діяльності.

Спеціальні механізми міжвідомчої взаємодії передбачено законодавством у сферах протидії організованій злочинності та тероризму. Закон України «Про організаційно-правові основи боротьби з організованою злочинністю» визначає систему державних органів, що беруть участь у відповідній діяльності, та закріплює окремі форми координації і співпраці між ними [16]. Закон України «Про боротьбу з тероризмом» визначає систему суб'єктів боротьби з тероризмом, повноваження Антитерористичного центру при Службі безпеки України та засади координації дій відповідних органів [17]. Положення про Антитерористичний центр та його координаційні групи при регіональних органах Служби безпеки України конкретизує організацію діяльності Центру і його координаційних груп, їхні завдання та повноваження [18]. Таким чином, у цій сфері сформовано спеціальну організаційно-правову модель, у межах якої визначено координуючого суб'єкта та основні повноваження учасників взаємодії.

Значний обсяг правового регулювання міститься у відомчих і міжвідомчих нормативно-правових актах. Зокрема, наказом Міністерства внутрішніх справ України від 7 липня 2017 р. № 575 затверджено Інструкцію з організації взаємодії органів досудового розслідування з іншими органами та підрозділами Національної поліції України в запобіганні кримінальним правопорушенням, їх виявленні та розслідуванні [19]. Окремими актами визначено порядок використання правоохоронними органами України інформаційної системи Інтерполу [20], взаємодію Національного антикорупційного бюро України та Міністерства внутрішніх справ України щодо обміну інформацією про осіб, оголошених у розшук [21], взаємодію Служби безпеки України та Національної поліції України під час організації розшуку осіб [22], а також взаємодію органів прокуратури, Національної поліції України, Служби безпеки України, органів державного нагляду та спеціалізованих установ під час виявлення і розслідування кримінальних правопорушень проти довкілля [23]. Наявність таких актів свідчить про поступове нормативне врегулювання окремих напрямів спільної правоохоронної діяльності.

Водночас відомче та міжвідомче регулювання не усуває загальних недоліків системи. Спільні накази та інструкції приймаються для врегулювання окремих напрямів діяльності й поширюються лише на визначене коло суб'єктів. Унаслідок цього однотипні процедури можуть регулюватися різними актами та передбачати неоднакові вимоги до строків передавання інформації, форм і способів направлення запитів, визначення відповідальних посадових осіб, документування спільних заходів і контролю за виконанням узгоджених рішень. Значна кількість спеціальних актів, відсутність їхньої належної систематизації та різний рівень деталізації нормативних положень ускладнюють визначення повного комплексу правил, які підлягають застосуванню в конкретних правовідносинах.

Висновки. За результатами дослідження встановлено, що правове регулювання міжвідомчої взаємодії правоохоронних органів в Україні має багаторівневий, диференційований і значною мірою фрагментарний характер. Відповідні положення закріплено в Конституції України,

© Когут І.

Кримінальному процесуальному кодексі України, спеціальних законах, що визначають правовий статус правоохоронних органів, а також у відомчих і міжвідомчих нормативно-правових актах. Водночас законодавство не містить єдиного визначення міжвідомчої взаємодії правоохоронних органів, загальних принципів її здійснення та уніфікованої системи форм спільної діяльності.

Рівень деталізації правового регулювання залежить від статусу конкретного правоохоронного органу та напряму його діяльності. Порівняно детально врегульовано координацію діяльності правоохоронних органів органами прокуратури, взаємодію Національного антикорупційного бюро України, Державного бюро розслідувань та Бюро економічної безпеки України з іншими державними органами, виконання доручень у кримінальному провадженні, а також діяльність суб'єктів боротьби з тероризмом. В інших випадках законодавство обмежується загальними положеннями, які конкретизуються переважно на підзаконному та міжвідомчому рівнях.

До основних недоліків чинного регулювання належать відсутність уніфікованої термінології та загального для всіх правоохоронних органів порядку спільного планування заходів, прийняття і виконання узгоджених рішень, документування результатів взаємодії, інформаційного обміну й оцінювання ефективності спільної діяльності. Наявні спеціальні процедури поширюються на окремих суб'єктів або окремі напрями правоохоронної діяльності, а тому не забезпечують єдності правового регулювання міжвідомчої взаємодії.

Удосконалення правового регулювання доцільно здійснювати шляхом рамкового законодавчого закріплення поняття, принципів, суб'єктів та основних форм міжвідомчої взаємодії правоохоронних органів. Доцільно також визначити загальні організаційні вимоги до створення міжвідомчих слідчих, оперативних і робочих груп, спільного планування, прийняття та виконання узгоджених рішень, документування результатів і контролю за реалізацією спільних заходів зі збереженням спеціального процесуального регулювання окремих видів такої діяльності. Окремої уваги потребують уніфікація електронного обміну даними, забезпечення сумісності державних інформаційних систем, визначення правових режимів доступу до інформації та захист персональних даних.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Дорофеєва Л.М. Взаємодія митних та правоохоронних органів у питаннях протидії контрабанді. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2024. Вип. 85. Ч. 2. С. 322–328. DOI: 10.24144/2307-3322.2024.85.2.48.
2. Пчеліна О.В., Пчелін В.Б. Організація взаємодії під час досудового розслідування кримінальних правопорушень. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2025. Вип. 90. Ч. 4. С. 342–347. DOI: 10.24144/2307-3322.2025.90.4.49.
3. Назимко О.В., Пискун О.В. Окремі питання нормативно-правового забезпечення взаємодії Національної гвардії України з військовими та правоохоронними органами. *Право і суспільство*. 2025. № 3. Т. 2. С. 395–400. DOI: 10.32842/2078-3736/2025.3.2.53.
4. Про державний захист працівників суду і правоохоронних органів: Закон України від 23.12.1993 № 3781-XII. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3781-12 (дата звернення: 06.06.2026).
5. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80/ (дата звернення: 06.06.2026).
6. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19 (дата звернення: 06.06.2026).
7. Про прокуратуру: Закон України від 14.10.2014 № 1697-VII. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1697-18 (дата звернення: 06.06.2026).
8. Про затвердження Порядку координації діяльності правоохоронних органів у сфері протидії злочинності: наказ Офісу Генерального прокурора від 08.02.2021 № 28. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0028905-21 (дата звернення: 06.06.2026).
9. Про Національну поліцію: Закон України від 02.07.2015 № 580-VIII. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19 (дата звернення: 06.06.2026).
10. Про Службу безпеки України : Закон України від 25.03.1992 № 2229-XII. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2229-12.
11. Про Національне антикорупційне бюро України: Закон України від 14.10.2014 № 1698-VII. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1698-18 (дата звернення: 06.06.2026).

12. Про Бюро економічної безпеки України: Закон України від 28.01.2021 № 1150-IX. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1150-20 (дата звернення: 06.06.2026).
13. Про Державне бюро розслідувань: Закон України від 12.11.2015 № 794-VIII. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-19 (дата звернення: 06.06.2026).
14. Кримінальний процесуальний кодекс України: Кодекс України від 13.04.2012 № 4651-VI. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17 (дата звернення: 06.06.2026).
15. Про оперативно-розшукову діяльність: Закон України від 18.02.1992 № 2135-XII. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2135-12 (дата звернення: 06.06.2026).
16. Про організаційно-правові основи боротьби з організованою злочинністю: Закон України від 30.06.1993 № 3341-XII. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3341-12 (дата звернення: 06.06.2026).
17. Про боротьбу з тероризмом: Закон України від 20.03.2003 № 638-IV. *Верховна Рада України. Законодавство України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/638-15 (дата звернення: 06.06.2026).
18. Про Положення про Антитерористичний центр та його координаційні групи при регіональних органах Служби безпеки України: Указ Президента України від 14.04.1999 № 379/99. *Верховна Рада України. Законодавство України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/379/99 (дата звернення: 06.06.2026).
19. Про затвердження Інструкції з організації взаємодії органів досудового розслідування з іншими органами та підрозділами Національної поліції України в запобіганні кримінальним правопорушенням, їх виявленні та розслідуванні: наказ Міністерства внутрішніх справ України від 07.07.2017 № 575. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0937-17 (дата звернення: 06.06.2026).
20. Про затвердження Інструкції про порядок використання правоохоронними органами України інформаційної системи Міжнародної організації кримінальної поліції – Інтерпол: наказ Міністерства внутрішніх справ України, Офісу Генерального прокурора, Національного антикорупційного бюро України, Служби безпеки України, Державного бюро розслідувань, Міністерства фінансів України, Міністерства юстиції України від 17.08.2020 № 613/380/93/228/414/510/2801/5. *Верховна Рада України. Законодавство України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/ laws/ show/z0849-20 (дата звернення: 06.06.2026).
21. Про затвердження Порядку взаємодії Національного антикорупційного бюро України та Міністерства внутрішніх справ України щодо обміну інформацією з питань обліку осіб, оголошених у розшук: наказ Національного антикорупційного бюро України та Міністерства внутрішніх справ України від 24.04.2017 № 99-0/335. *Верховна Рада України. Законодавство України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0099886-17 (дата звернення: 06.06.2026).
22. Про взаємодію Служби безпеки України та Національної поліції України під час організації розшуку осіб: наказ Служби безпеки України та Міністерства внутрішніх справ України від 20.02.2025 № 54/112. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0317-25 (дата звернення: 06.06.2026).
23. Про затвердження Порядку взаємодії між органами прокуратури, Національної поліції України, Служби безпеки України, уповноваженими органами державного нагляду (контролю), державними спеціалізованими установами під час виявлення та здійснення досудового розслідування кримінальних правопорушень проти довкілля: наказ Офісу Генерального прокурора, Міністерства внутрішніх справ України, Служби безпеки України, Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України, Міністерства аграрної політики та продовольства України від 16.06.2022 № 94/363/150/226/356. *Верховна Рада України. Законодавство України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0 94_905-22 (дата звернення: 06.06.2026).

REFERENCES

1. Dorofieieva, L.M. (2024). Vzaiemodiia mytnykh ta pravookhoronnykh orhaniv u pytanniakh protydii kontrabandi [Interaction of customs and law enforcement agencies in combating smuggling]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Pravo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law, 85(2),* 322–328. https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.85.2.48 [in Ukrainian].
2. Pchelina, O. V., & Pchelin, V. B. (2025). Orhanizatsiia vzaiemodii pid chas dosudovoho rozsliduvannia kryminalnykh pravoporushen [Organization of interaction during the pre-trial investigation of criminal offenses]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Pravo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law, 90(4),* 342–347. https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.90.4.49 [in Ukrainian].
3. Nazymko, O.V., & Pyskun, O.V. (2025). Okremi pytannia normatyvno-pravovoho zabezpechennia vzaiemodii Natsionalnoi hvardii Ukrainy z viiskovymy ta pravookhoronnymy orhanamy [Certain issues of the regulatory and legal framework for interaction of the National Guard of Ukraine with military and law enforcement agencies]. *Pravo i suspilstvo – Law and Society, 3(2),* 395–400. https://doi.org/10.32842/2078-3736/2025.3.2.53 [in Ukrainian].
4. Pro derzhavnyi zakhyst pratsivnykiv sudu i pravookhoronnykh orhaniv [On state protection of court and law enforcement personnel]. (1993). Zakon Ukrainy vid 23.12.1993 No. 3781-XII. Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3781-12 [in Ukrainian].
5. Konstytutsiia Ukrainy [Constitution of Ukraine]. (1996). Zakon Ukrainy vid 28.06.1996 No. 254k/96-VR. Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/ 96-%D0%B2%D1%80/ [in Ukrainian].

© Когут І.

6. Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy [On the national security of Ukraine]. (2018). Zakon Ukrainy vid 21.06.2018 No. 2469-VIII. Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19 [in Ukrainian].
7. Pro prokuraturu [On the Prosecutor's Office]. (2014). Zakon Ukrainy vid 14.10.2014 No. 1697-VII. Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1697-18 [in Ukrainian].
8. Pro zatverdzhennia Poriadku koordynatsii diialnosti pravookhoronnykh orhaniv u sferi protydii zlochynnosti [On approval of the Procedure for coordinating the activities of law enforcement agencies in the field of combating crime]. (2021). Nakaz Ofisu Heneralnoho prokurora vid 08.02.2021 No. 28. Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0028905-21 [in Ukrainian].
9. Pro Natsionalnu politsiiu [On the National Police]. (2015). Zakon Ukrainy vid 02.07.2015 No. 580-VIII. Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19 [in Ukrainian].
10. Pro Sluzhbu bezpeky Ukrainy [On the Security Service of Ukraine]. (1992). Zakon Ukrainy vid 25.03.1992 No. 2229-XII. Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2229-12 [in Ukrainian].
11. Pro Natsionalne antykoruptsiine biuro Ukrainy [On the National Anti-Corruption Bureau of Ukraine]. (2014). Zakon Ukrainy vid 14.10.2014 No. 1698-VII. Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1698-18 [in Ukrainian].
12. Pro Biuro ekonomichnoi bezpeky Ukrainy [On the Economic Security Bureau of Ukraine]. (2021). Zakon Ukrainy vid 28.01.2021 No. 1150-IX. Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1150-20 [in Ukrainian].
13. Pro Derzhavne biuro rozsliduvan [On the State Bureau of Investigation]. (2015). Zakon Ukrainy vid 12.11.2015 No. 794-VIII. Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-19 [in Ukrainian].
14. Kryminalnyi protsesualnyi kodeks Ukrainy [Criminal Procedure Code of Ukraine]. (2012). Kodeks Ukrainy vid 13.04.2012 No. 4651-VI. Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17 [in Ukrainian].
15. Pro operatyvno-rozshukovu diialnist [On operational-search activities]. (1992). Zakon Ukrainy vid 18.02.1992 No. 2135-XII. Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2135-12 [in Ukrainian].
16. Pro orhanizatsiino-pravovi osnovy borotby z orhanizovanoiu zlochynnistiu [On the organizational and legal foundations of combating organized crime]. (1993). Zakon Ukrainy vid 30.06.1993 No. 3341-XII. Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3341-12 [in Ukrainian].
17. Pro borotbu z teroryzmom [On combating terrorism]. (2003). Zakon Ukrainy vid 20.03.2003 No. 638-IV. Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/638-15 [in Ukrainian].
18. Pro Polozhennia pro Antyterorystychnyi tsentr ta yoho koordynatsiini hrupy pry rehionalnykh orhanakh Sluzhby bezpeky Ukrainy [On the Regulations on the Anti-Terrorist Center and its coordination groups at the regional bodies of the Security Service of Ukraine]. (1999). Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 14.04.1999 No. 379/99. Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/379/99 [in Ukrainian].
19. Pro zatverdzhennia Instruktsii z orhanizatsii vzaiemodii orhaniv dosudovoho rozsliduvannia z inshymy orhanamy ta pidrozdilamy Natsionalnoi politsii Ukrainy v zapobihanni kryminalnym pravoporushenniam, yikh vyiavlenni ta rozsliduvanni [On approval of the Instruction on organizing interaction between pre-trial investigation bodies and other bodies and units of the National Police of Ukraine in preventing, detecting and investigating criminal offenses]. (2017). Nakaz Ministerstva vnutrishnikh sprav Ukrainy vid 07.07.2017 No. 575. Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0937-17 [in Ukrainian].
20. Pro zatverdzhennia Instruktsii pro poriadok vykorystannia pravookhoronnymy orhanamy Ukrainy informatsiinoi systemy Mizhnarodnoi orhanizatsii kryminalnoi politsii – Interpol [On approval of the Instruction on the use by Ukrainian law enforcement agencies of the information system of the International Criminal Police Organization – Interpol]. (2020). Nakaz Ministerstva vnutrishnikh sprav Ukrainy, Ofisu Heneralnoho prokurora, Natsionalnoho antykoruptsiinoho biuro Ukrainy, Sluzhby bezpeky Ukrainy, Derzhavnoho biuro rozsliduvan, Ministerstva finansiv Ukrainy ta Ministerstva yustytsii Ukrainy vid 17.08.2020 No. 613/380/93/228/414/510/2801/5. Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0849-20 [in Ukrainian].
21. Pro zatverdzhennia Poriadku vzaiemodii Natsionalnoho antykoruptsiinoho biuro Ukrainy ta Ministerstva vnutrishnikh sprav Ukrainy shchodo obminu informatsiieiu z pytan obliku osib, oholoshenykh u rozshuk [On approval of the Procedure for interaction between the National Anti-Corruption Bureau of Ukraine and the Ministry of Internal Affairs of Ukraine concerning the exchange of information on records of wanted persons]. (2017). Nakaz Natsionalnoho antykoruptsiinoho biuro Ukrainy ta Ministerstva vnutrishnikh sprav Ukrainy vid 24.04.2017 No. 99-0/335. Verkhovna Rada Ukrainy.

Zakonodavstvo Ukrainy. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0099886-17 [in Ukrainian].

22. Pro vzaiemodiiu Sluzhby bezpeky Ukrainy ta Natsionalnoi politsii Ukrainy pid chas orhanizatsii rozshuku osib [On interaction between the Security Service of Ukraine and the National Police of Ukraine in organizing the search for persons]. (2025). Nakaz Sluzhby bezpeky Ukrainy ta Ministerstva vnutrishnikh sprav Ukrainy vid 20.02.2025 No. 54/112. Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0317-25 [in Ukrainian].
23. Pro zatverdzhennia Poriadku vzaiemodii mizh orhanamy prokuratury, Natsionalnoi politsii Ukrainy, Sluzhby bezpeky Ukrainy, upovnovazhenymy orhanamy derzhavnoho nahliadu (kontroliu), derzhavnymy spetsializovanymy ustanovamy pid chas vyiavlennia ta zdiisnennia dosudovoho rozsliduvannia kryminalnykh pravoporushen proty dovkillia [On approval of the Procedure for interaction among prosecution bodies, the National Police of Ukraine, the Security Service of Ukraine, authorized state supervision and control bodies, and state specialized institutions during the detection and pre-trial investigation of criminal offenses against the environment]. (2022). Nakaz Ofisu Heneralnoho prokurora, Ministerstva vnutrishnikh sprav Ukrainy, Sluzhby bezpeky Ukrainy, Ministerstva zakhystu dovkillia ta pryrodnykh resursiv Ukrainy ta Ministerstva ahrarnoi polityky ta prodovolstva Ukrainy vid 16.06.2022 No. 94/363/150/226/356. Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v094_905-22 [in Ukrainian].

Історія статті / Article history:
Подано до редакції / Submitted to the editorial office (19.07.2026);
Прийнято до друку / Accepted for publication (10.09.2026);
Опубліковано / Published (10.10.2026)

© Когут І.

УДК 351:316.44:616-036
DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-17-97-104

Коломий Володимир, *аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького*

Kolomyy Volodymyr, *postgraduate student of the Department of Public Management and Administration of Stepan Gzhytsky Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology*

ORCID ID: https//orcid.org/0009-0001-0158-1084

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ У РЕАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ САМОДОСТАТНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЩОДО СОЦІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

TRANSFORMATION OF MANAGEMENT APPROACHES IN THE IMPLEMENTATION OF FINANCIAL AND ECONOMIC INDEPENDENCE OF TERRITORIAL COMMUNITIES WITH REGARD TO SOCIAL SECURITY

Анотація. Дослідження присвячено теоретико-прикладному обґрунтуванню управління фінансово-економічною самодостатністю громад як базового чинника розвитку регіональних систем. Особливу увагу приділено трансформації місцевих фінансів в умовах фіскальної децентралізації та оцінці інституційних спроможностей муніципалітетів самостійно генерувати внутрішні ресурси. Зважаючи на сучасні безпекові виклики, актуалізовано специфіку функціонування локальних бюджетів у період макроекономічних шоків та визначено потенціал територіальних громад у забезпеченні загальної економічної стабільності регіонів.

Проаналізовано структурно-функціональні елементи державного регулювання та місцевого адміністрування, зокрема чинні нормативні імперативи, архітектоніку міжбюджетних відносин та інструменти стимулювання інвестиційної активності на місцях, що сукупно формують умови для досягнення фіскальної автономії. Досліджено інтеграційні зв'язки між фінансовим капіталом, муніципальними активами та людським потенціалом територій, які виступають основою для розгортання паритетного діалогу між органами публічної влади, локальними суб'єктами господарювання та консолідованими інститутами громадянського суспільства.

У результаті дослідження ідентифіковано ключові бар'єри, що обмежують самодостатність громад, зокрема хронічний дисбаланс між видатками та власними доходами, високу субвенційну залежність та поглиблення міжрегіональної диференціації. Обґрунтовано, що деструктивні чинники знижують стійкість місцевих бюджетів, погіршують стан інфраструктури та лімітують спроможність влади надавати якісні публічні послуги. В умовах сучасних безпекових викликів та обмеженості ресурсів такі фіскальні бар'єри критично лімітують спроможність територіальних громад самостійно фінансувати відновлення інфраструктури та гарантувати якісні публічні послуги.

Запропоновано управлінські підходи до модернізації механізмів управління фінансовою самодостатністю ОТГ через оптимізацію доходів, розвиток міжмуніципального співробітництва та залучення приватного капіталу в критичну інфраструктуру. Наголошено на пріоритетності стратегічного планування на основі точних економічних розрахунків, що є обов'язковою умовою для подолання просторових диспропорцій та формування збалансованої системи врядування в Україні.

Ключові слова: публічне управління, трансформація, реалізація, державна політика, фінансово-економічна самодостатність, територіальні громади, соціальне забезпечення, децентралізація, інституції, управлінські підходи.

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

Abstract. The study is devoted to the theoretical and applied substantiation of the management of financial and economic self-sufficiency of communities as a basic factor in the development of regional systems. Particular attention is paid to the transformation of local finances in the context of fiscal decentralization and the assessment of the institutional capabilities of municipalities to independently generate internal resources. Taking into account modern security challenges, the specifics of the functioning of local budgets during periods of macroeconomic shocks are updated and the potential of territorial communities in ensuring the overall economic stability of regions is determined.

The structural and functional elements of state regulation and local administration are analyzed, in particular, the current regulatory imperatives, the architecture of intergovernmental relations and instruments for stimulating investment activity in the localities, which together form the conditions for achieving fiscal autonomy. The integration links between financial capital, municipal assets and human potential of territories have been investigated, which serve as the basis for the development of parity dialogue between public authorities, local business entities and consolidated civil society institutions.

The study identified key barriers limiting the self-sufficiency of communities, in particular the chronic imbalance between expenditures and own revenues, high subvention dependence and deepening interregional differentiation. It is substantiated that destructive factors reduce the sustainability of local budgets, worsen the state of infrastructure and limit the ability of authorities to provide quality public services. In the context of modern security challenges and limited resources, such fiscal barriers critically limit the ability of territorial communities to independently finance the restoration of infrastructure and guarantee quality public services.

Management approaches to modernizing the mechanisms for managing the financial self-sufficiency of ATCs through revenue optimization, development of intermunicipal cooperation and attraction of private capital to critical infrastructure are proposed. The priority of strategic planning based on accurate economic calculations is emphasized, which is a prerequisite for overcoming spatial disparities and forming a balanced system of governance in Ukraine.

Keywords: public administration, transformation, implementation, state policy, financial and economic self-sufficiency, territorial communities, social security, decentralization, institutions, management approaches.

Постановка проблеми. Ефективність реформи децентралізації та динаміка регіонального розвитку в Україні безпосередньо залежать від здатності територіальних громад досягати фінансово-економічної самодостатності. Проте на практиці цей процес гальмується високою субвенційною залежністю місцевих бюджетів, дефіцитом власних податкових надходжень та поглибленням міжрегіональних диспропорцій. Сьогодні існує об'єктивна потреба в глибшому вивченні адаптивних моделей міжмуніципального співробітництва, інструментів міжбюджетного регулювання та правил ефективного управління місцевим боргом, запозичених із закордонної практики.

Зазначене зумовлює необхідність подальшого розроблення дієвих механізмів публічного управління, що дозволять інтегрувати внутрішній ресурсний потенціал громад у загальну систему забезпечення стійкого субрегіонального розвитку та повоєнного відновлення України. Додатковим деструктивним чинником є розрив між нормативним забезпеченням фінансової автономії громад та реальними інструментами її реалізації на місцях. Слабкість партнерства між публічною владою та бізнесом призводять до неефективного використання локального ресурсного потенціалу. Існує необхідність модернізації механізмів публічного управління фінансово-економічною спроможністю ОТГ, що є ключовою умовою для формування стійкої архітектури врядування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні засади формування фінансово-економічної самодостатності територіальних громад та оптимізації регіонального розвитку перебувають у центрі уваги багатьох вітчизняних науковців. Питання фінансово-бюджетної спроможності громад, зокрема трансформація концепцій публічного управління в умовах реформи децентралізації, детально аналізуються у наукових працях П. Маліборського [1],

© Коломий В.

який наголошує на ризиках появи фінансово неспроможних територій через недостатність власних ресурсів для покриття видаткових повноважень.

Особливості забезпечення спроможності місцевих бюджетів в умовах воєнного стану та безпекових викликів досліджує Г. Джегур [2], фокусуючи увагу на динаміці наповнюваності бюджетів за 2020–2024 рр. та проблемах недовиконання планів за видатками. Водночас І. Соколюк [3] розглядає фінансову спроможність об'єднаних територіальних громад як фундаментальний фактор регіонального сталого розвитку, аналізуючи вплив інституційної готовності, цифровізації та податкового потенціалу на життєздатність територій.

Попри ґрунтовність наявних напрацювань, фінансова спроможність територіальних громад усе ще потребує додаткового переосмислення з урахуванням сучасних кризових деструкцій. Більшість авторів фокусується на фіксації існуючих проблем дефіцитності бюджетів та аналізі динаміки трансфертів, тоді як прикладні інструменти досудового врегулювання фінансових проблем та запобігання умовному «банкрутству» громад залишаються поза увагою дослідників.

Метою статті є теоретичне обґрунтування інституційних засад фінансово-бюджетної спроможності територіальних громад, а також розробка практичних рекомендацій щодо модернізації управлінських підходів та впровадження ефективних соціально-економічних механізмів в умовах сучасних викликів.

Виклад основного матеріалу. Трансформація системи українського врядування вивела на перший план необхідність формування принципово нових підходів до забезпечення життєздатності первинних ланок місцевого самоврядування. У сучасних умовах управління розвитком територій перестає бути виключно інструментом виконання директив вищих органів влади, а перетворюється на складний процес координації внутрішніх ресурсів. Ключовим індикатором успішності процесів є фінансово-економічна самодостатність, яка визначає здатність громад не просто покривати поточні видатки, а й формувати довгострокові плани. Без належного економічного базису будь-які спроби забезпечити збалансований регіональний розвиток залишатимуться лише декларативними намірами, оскільки спроможність влади вимірюється обсягом мобілізованого всередині громади капіталу.

Історичним поштовхом до зміни фінансової філософії територій стала фіскальна децентралізація, яка перерозподілила податкові потоки та розширила власні повноваження муніципалітетів. Законодавче закріплення за місцевим рівнем стабільних джерел надходжень, таких як частка податку на доходи фізичних осіб, єдиний податок та плата за землю, заклало інституційний фундамент під поняття фінансова автономія, що дозволило поступово відійти від практики тотального бюджетного утриманства, коли більшість фінансових рішень погоджувалися в центрі. Натомість сучасні територіальні громади отримали право самостійно визначати пріоритети фінансування, орієнтуючись на реальні потреби своїх мешканців та специфіку локальної економіки.

Проте інституційне середовище в Україні формується в умовах безпрецедентних зовнішніх шоків, що змушує суттєво коригувати класичні теоретичні моделі [4]. Тривала безпекова криза наочно продемонструвала, що місцеві бюджети є найбільш вразливим елементом фінансової системи, який першим приймає на себе удари дестабілізації. Руйнування промислових об'єктів, релокація бізнесу та міграція працездатного населення призвели до різкого стиснення податкової бази в одних регіонах, і водночас до надмірного навантаження на соціальну інфраструктуру в інших. Інституційна спроможність громад на місцях визначається їхнім умінням оперативно переформатувати фінансові плани та знаходити нестандартні джерела покриття дефіциту.

Ефективне функціонування фінансово-економічного механізму на рівні громади неможливе без чіткого розуміння його внутрішньої структури. Цей механізм включає не лише суто фіскальні інструменти, але й систему майнових, земельних та договірних відносин, які перебувають у сфері регулювання місцевої влади. Коли ми говоримо про спроможність, то маємо на увазі здатність менеджменту громади трансформувати наявний географічний, природний чи логістичний потенціал у реальні фінансові потоки. Подолання внутрішніх криз вимагає відмови від реактивного управління

на користь проактивного стратегування, де кожне управлінське рішення оцінюється з позиції його довгострокового впливу на фінансову незалежність території.

Сучасний стан розвитку територіальних громад характеризується глибокою фінансовою асиметрією, яка посилилася протягом 2024–2025 рр. Глибокі просторові диспропорції між різними регіонами, а також усередині самих областей, зумовлені як історичними особливостями розміщення підприємств, так і нерівномірним руйнівним впливом безпекової кризи. Громади, які володіють потужним промисловим базисом або вигідним логістичним розташуванням, демонструють високі показники адаптивності, тоді як суто аграрні або депресивні території практично позбавлені внутрішніх джерел для самостійного розвитку. В таких умовах вимагає відмови від уніфікованих підходів, оскільки фінансова автономія не може бути досягнута за допомогою однакових інструментів у промисловому центрі та у віддаленій місцевості.

Головним деструктивним чинником, що обмежує потенціал локального самоврядування в останні роки, залишається незбалансованість структури надходжень та суттєві зміни в законодавстві. Зокрема, ухвалення Закону України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо забезпечення пред'явлення невідкладних видатків» суттєво переформатувало фінансовий простір громад. Усе спрямоване на концентрацію ресурсів для сектору оборони на державному рівні, водночас оголило хронічну дефіцитність багатьох громад. Висока субвенційна залежність від державного бюджету, яка у 2025 р. знову зросла для значної частини територій, нівелює саму суть реформи, оскільки базові місцеві бюджети втратили значну частку власного фіскального ресурсу.

Інституційна спроможність муніципалітетів стикається з серйозним викликом у сфері адміністрування власних неподаткових доходів та використання норм чинного законодавства. Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [5] та положень Податкового кодексу [6], територіальні громади мають право самостійно встановлювати ставки місцевих податків і зборів, проте цей інструмент використовується не повністю. Через незавершеність процесів інвентаризації та відсутність актуальних нормативно-грошових оцінок земель значна частина реального ресурсного потенціалу громад залишається в тіні. Брак кваліфікованих фахівців у фінансових відділах місцевих рад призводить до того, що громади втрачають значні надходження від оренди комунального майна та плати за землю, що поглиблює існуючі фінансово-економічні розриви.

З огляду на це, загальний регіональний розвиток гальмується через розпорошення фінансового капіталу на дрібні поточні потреби замість його концентрації на стратегічних проєктах відновлення. Бюджети багатьох громад через обмеженість ресурсів працюють у режимі виживання, коли всі наявні кошти спрямовуються на утримання бюджетних установ. У таких реаліях капітальні видатки та інвестиційні програми фінансуються за залишковим принципом, що призводить до швидкого зносу критичної інфраструктури. Без реструктуризації видаткової частини, використання можливостей Бюджетної декларації та впровадження жорсткого фінансового моніторингу досягнення реальної самодостатності територій залишатиметься неможливим у поточному бюджетному періоді.

Розширення внутрішнього фіскального простору вимагає від органів місцевого самоврядування активного використання наявних неподаткових ресурсів [7]. Основним важелем тут виступає капіталізація комунального майна та оптимізація земельних відносин, які складають матеріальну основу місцевої влади. Раціональне проведення аукціонів з оренди та продажу вільних ділянок дозволяє залучати додаткові кошти, які спрямовуються на фінансування капітальних видатків. Ефективне управління локальними активами створює надійне підґрунтя для наповнення бюджету розвитку та знижує загальну фіскальну вразливість громади.

Розвиток локального підприємництва є ще одним фундаментальним джерелом формування економічної стійкості. Місцева влада може стимулювати ділову активність через створення гнучких умов для малого та середнього бізнесу, надання консультаційної підтримки та спрощення дозвільних процедур. Зростання кількості діючих суб'єктів господарювання безпосередньо

© Коломий В.

збільшує надходження від єдиного податку та акцизних зборів. Такий підхід допомагає диверсифікувати структуру доходів, забезпечуючи стабільний фінансовий потік навіть у періоди загального макроекономічного спаду.

Цілеспрямоване залучення зовнішніх інвестицій та участь у грантових програмах дозволяють громадам компенсувати брак власних капіталовкладень. Органи публічної влади мають фокусуватися на розробці якісних інвестиційних паспортів територій та формуванні привабливих індустріальних майданчиків. Фінансова автономія суттєво зміцнюється, коли для реалізації масштабних інфраструктурних проєктів залучаються кошти міжнародних донорів або вітчизняних фондів. Це дає змогу знімати зайве навантаження з видаткової частини місцевих бюджетів та спрямовувати звільнені ресурси на вирішення гострих соціальних проблем.

Загальний регіональний розвиток за таких умов отримує новий якісний імпульс, оскільки територіальні громади перетворюються з пасивних прохачів на активних суб'єктів ринку. Впровадження інструментів державно-приватного партнерства дозволяє об'єднувати фінансові можливості публічного сектору та мобільність приватного капіталу. Спільне фінансування локальних проєктів підвищує рівень довіри між бізнесом та владою, створюючи довгострокові передумови для подолання просторових диспропорцій. Системне використання вказаних економічних інструментів є єдиним дієвим шляхом до досягнення справжньої самодостатності територіальних громад.

Оцінка інституційного базису громад свідчить, що більшість територій не здатна самостійно подолати просторові диспропорції через обмеженість внутрішнього капіталу [8]. Оптимальним виходом із цієї фінансової пастки є горизонтальна інтеграція ресурсів через угоди про міжмуніципальне співробітництво. Практика Міністерства розвитку громад та територій України фіксує понад 900 діючих договорів про співпрацю, укладених між різними суб'єктами місцевого самоврядування. Найбільшу фінансову ефективність демонструють проєкти у сфері управління відходами, утримання доріг та спільного фінансування медичних установ. Публічне управління, орієнтоване на таку кооперацію, дозволяє знизити питомі витрати локальних бюджетів на обслуговування інфраструктури в середньому на 15–20% та суттєво підвищити якість публічних благ.

Досвід реалізації спільних інфраструктурних проєктів в умовах безпекової кризи дозволяє структурувати ключові форми партнерства. Територіальні громади найчастіше використовують кілька перевірених законодавчих моделей спільної діяльності, які безпосередньо впливають на їхній регіональний розвиток. Ці моделі передбачають об'єднання фінансових ресурсів, делегування окремих завдань із відповідним переданням коштів, а також утворення спільних комунальних підприємств чи установ.

Фінансова автономія кожної окремої громади лише виграє від такої інтеграції, оскільки великі об'єкти інфраструктури потребують обсягів фінансування, які не під силу одному місцевому бюджету. Спільні проєкти мають значно більші шанси на отримання фінансової підтримки з боку Державного фонду регіонального розвитку або міжнародних фондів, ніж одноосібні заявки бідних сільських територій. Кооперація створює ефект масштабу, що є критично важливим для відновлення економіки в повоєнний період та залучення стратегічних інвесторів у регіон. Зрештою, міжмуніципальна взаємодія виступає дієвим інструментом згладжування фінансово-економічних розривів та закладає підґрунтя для довгострокової самодостатності територіальних громад.

Подолання виявлених деструкцій та мінімізація просторових диспропорцій вимагають переходу до проактивної моделі врядування, де ключовим завданням стає оптимізація внутрішнього фіскального простору. Першочерговим кроком у цьому напрямі є проведення суцільного аудиту та повної інвентаризації земельних ресурсів та об'єктів комунальної власності, що перебувають у розпорядженні органів місцевого самоврядування. Формування актуальних баз даних та оновлення нормативно-грошової оцінки земель дозволять вивести з тіні реальних землекористувачів і суттєво наростити надходження від плати за землю та податку на нерухомість.

Такий підхід забезпечить надійне інституційне підґрунтя для розширення власних доходів, перетворюючи пасивні активи на реальний фінансовий капітал.

Наступним стратегічним рішенням є диверсифікація структури доходів місцевих бюджетів через стимулювання локальної економічної залученості та впровадження інструментів результатоорієнтованого бюджетування. Територіальні громади мають відмовитися від практики фінансування утримання установ за кошторисним принципом і перейти до фінансування конкретних публічних послуг на основі затверджених стандартів якості. Одночасно з цим необхідно перебудувати взаємодію з місцевим бізнесом, створюючи для малих і середніх підприємств сприятливий фіскальний клімат через диференційовані ставки місцевих зборів. Зменшення залежності від державного бюджету стане можливим лише тоді, коли локальний менеджмент буде безпосередньо зацікавлений у розширенні кола платників податків на своїй території.

Важливим вектором стабілізації виступає впровадження гнучких моделей залучення довгострокових інвестицій через механізми державно-приватного партнерства без додаткового навантаження на видаткову частину. Органи публічної влади повинні виступати ініціаторами створення спільних підприємств у сфері комунального господарства, енергозбереження та переробки відходів, залучаючи приватний капітал під чіткі інституційні гарантії. Це дозволить розвантажити місцеві бюджети від капітальних витрат на оновлення критичної інфраструктури, перенаправляючи вивільнені кошти на соціальну підтримку мешканців та кадрове зміцнення управлінських команд. Фінансова автономія у такий спосіб отримує новий якісний зміст, де стійкість громади базується на паритетному діалозі влади, локального бізнесу та інвесторів [9].

Консолідація запропонованих рішень потребує системної модернізації кадрової політики органів місцевого самоврядування як базового елемента інституційної спроможності. Необхідно запровадити постійно діючі програми підвищення кваліфікації для фінансистів та управлінців громад на базі субрегіональних експертних платформ, що дозволить оперативно освоювати сучасні методи фінансового моніторингу та кризового планування. Формування конкурентоспроможних умов праці та залучення молодих фахівців до розробки муніципальних інвестиційних проєктів дозволить нівелювати кадрові ризики, викликані безпековою кризою. Якісний управлінський потенціал є тією критичною умовою, без якої неможливо трансформувати нормативні повноваження у реальні економічні результати.

Практичне розгортання архітектури міжмуніципального співробітництва має перерости з поодиноких угод у системні міжтериторіальні кластери. Об'єднання фінансових зусиль кількох суміжних територіальних громад навколо великих інфраструктурних проєктів дозволить мінімізувати питомі витрати кожного учасника на утримання спільних об'єктів. Державна політика у сфері субрегіонального розвитку має стимулювати такі процеси через надання пріоритетного доступу до коштів цільових фондів відновлення саме для тих проєктів, які реалізуються на засадах кооперації. Це забезпечить синергетичний ефект, коли обмежені ресурси окремих територій концентруються на досягненні спільних цілей, нівелюючи просторові розриви.

Комплекс інституційних та фінансово-економічних рішень закладає міцний фундамент для формування збалансованого та фінансово незалежного муніципального простору через узгодження стратегій локального розвитку з макроекономічними пріоритетами держави дозволить вибудувати стійку систему врядування, здатну ефективно функціонувати в умовах високої невизначеності. Поетапне впровадження цих інструментів забезпечить не лише стабілізацію бюджетних систем територіальних громад, а й запустить довгострокові внутрішні двигуни економічного зростання. Публічне управління, модернізоване на таких засадах, стане головним гарантом життєздатності та конкурентоспроможності регіонів у повоєнній перспективі.

Висновки. Модернізація системи публічного управління територіальними громадами в Україні виступає базовою передумовою забезпечення їхньої фінансово-економічної самодостатності та збалансованого регіонального розвитку. Класичні підходи до формування муніципальних фінансів вичерпали свій ресурс під впливом безпекових викликів та законодавчих трансформацій, що суттєво загострило наявні просторові диспропорції. Подолання глибокої

© Коломий В.

субвенційної залежності місцевих бюджетів та мінімізація економічних розривів вимагають докорінної зміни філософії використання локального потенціалу. Головний акцент має бути перенесений на проактивну капіталізацію комунальних активів, детінізацію земельних відносин, проведення суцільних аудитів майна та розширення фіскального простору через створення сприятливих умов для малого і середнього бізнесу.

Реальна фінансова автономія територій у сучасних реаліях досягається за рахунок синергії горизонтальної інтеграції ресурсів та підвищення якості муніципального менеджменту. Системне розгортання угод про міжмуніципальне співробітництво та формування міжтериторіальних інфраструктурних кластерів дозволяють громадам долати брак внутрішнього капіталу без додаткового фіскального навантаження на державну систему. Залучення інвестицій на засадах державно-приватного партнерства та впровадження ефективного бюджетування мінімізують витрати на утримання критичних об'єктів. Перспективи стабілізації субрегіональних систем безпосередньо пов'язані з посиленням інституційної спроможності управлінських команд на місцях, оскільки якісний кадровий потенціал є визначальним чинником формування стійкої архітектури врядування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Маліборський П. Фінансово-бюджетна спроможність територіальних громад. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2023. № 6. С. 131–140. https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-6-131-140.
2. Джегур Г.В. Фінансова спроможність громад: особливості в умовах сучасних викликів. *Публічне урядування*. 2024. № 3 (40). С. 58–71. https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-3(40)-8.
3. Соколюк І.І. Фінансова спроможність ОТГ як фактор забезпечення регіонального сталого розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-60.
4. Ніколаєнко Ю.В. Державне регулювання і фінансова безпека банківського сектору України: проблемні питання та шляхи вирішення. *Науковий вісник Полісся.* 2017. № 3. Ч. 2. С. 131–137.
5. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 12.06.2026).
6. Податковий кодекс України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text (дата звернення: 12.06.2026).
7. Пасічний М. Д. Фінансова політика держави: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 440 с. DOI: http://doi.org/10.31617/m.knute.2019-231.
8. Кузнєцова А.Я., Кліщук О.В. Теоретична концепція таргетування цінової стабільності: ревізія засадчничих принципів провадження монетарного режиму. Ф*інансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.* 2017. Вип. 2. С. 388–396.
9. Павлюк О.О. Сучасні тенденції розвитку світової банківської системи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 9. Ч. 4. С. 22–25.

REFERENCES

1. Maliborskyi, P. (2023). Finansovo-biudzhetna spromozhnist terytorialnykh hromad [Financial and budgetary capacity of territorial communities]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia – Public administration: concepts, paradigm, development, improvement*, *6,* 131–140. https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-6-131-140 [in Ukrainian].
2. Dzhehur, H.V. (2024). Finansova spromozhnist hromad: osoblyvosti v umovakh suchasnykh vyklykiv [Financial capacity of communities: features in the context of modern challenges]. *Publichne uriaduvannia – Public administration*, *3 (40),* 58–71. https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-3(40)-8 [in Ukrainian].
3. Sokoliuk, I.I. (2025). Finansova spromozhnist OTH yak faktor zabezpechennia rehionalnoho staloho rozvytku [Financial capacity of ATC as a factor in ensuring regional sustainable development]. Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable economic development, *2 (53).* DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-60 [in Ukrainian].
4. Nikolaienko, Yu. V. (2017). State regulation and financial security of the banking sector of Ukraine: problematic issues and solutions. *Naukovyj visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissya*, *3(2),* 131–137. [in Ukrainian].
5. Zakon Ukrainy «Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini» [Law of Ukraine "On Local Self-Government in Ukraine"]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text [in Ukrainian].
6. Podatkovyi kodeks Ukrainy [Tax Code of Ukraine]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text [in Ukrainian].
7. Pasichnyj, M.D. (2019). *Finansova polityka derzhavy* [*Financial policy of the state]*. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t. DOI: http://doi.org/10.31617/m.knute.2019-231 [in Ukrainian].
8. Kuznietsova, A.Ya. & Klischuk, O.V. (2017). Teoretychna kontseptsiia tarhetuvannia tsinovoi stabilnosti: reviziia zasadchnychykh pryntsypiv provadzhennia monetarnoho rezhymu [The theoretical concept of targeting price stability: revision of the fundamental principles of the implementation of the monetary regime]. *Finansovo-kredytna diial'nist': problemy teorii ta praktyky – Financial and Credit Activities: Issues in Theory and Practice*, *2,* 388–396 [in Ukrainian].

9. Pavliuk, O.O. (2014). Suchasni tendentsii rozvytku svitovoi bankivskoi systemy [Modern trends in the development of the world banking system]. *Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu – Scientific Bulletin of Kherson State University*, *9(4),* 22–25 [in Ukrainian].

Історія статті / Article history:
Подано до редакції / Submitted to the editorial office (13.06.2026);
Прийнято до друку / Accepted for publication (20.09.2026);
Опубліковано / Published (10.10.2026)

© Коломий В.

УДК 351.72:336.148:352.07
DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-17-105-115

Косаревич Назар, *кандидат економічних наук, доцент, докторант кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*

Kosarevych Nazar, *PhD in Economics, the title of associate professor, Doctoral student of the Department of Public Administration, Management and National Security of the Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas*

ORCID ID: https://orcid.org/0009-0004-9840-9732

ДЕРЖАВНІ МЕХАНІЗМИ КОНТРОЛЮ, АУДИТУ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ БЮДЖЕТНИХ КОШТІВ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

STATE MECHANISMS OF CONTROL, AUDIT AND PERFORMANCE EVALUATION OF THE USE OF BUDGET FUNDS AT THE LOCAL LEVEL

Анотація. У статті обґрунтовано напрями удосконалення державних механізмів контролю, аудиту та оцінювання ефективності використання бюджетних коштів на місцевому рівні в умовах воєнного стану, фінансової децентралізації та зростання відповідальності територіальних громад за якість публічних послуг. Визначено, що чинна система охоплює казначейський контроль, внутрішній контроль і внутрішній аудит розпорядників, державний фінансовий аудит, інспектування, моніторинг закупівель, оцінювання бюджетних програм, контроль місцевих рад і громадський нагляд. Однак ці елементи контролю часто функціонують фрагментарно та без загального впливу на результати перевірок.

Для підвищення їх дієвості на основі структурно-функціонального, порівняльного, статистичного та кейсового аналізу систематизовано повноваження суб'єктів контролю за стадіями бюджетного процесу. Досліджено динаміку доходів загального фонду місцевих бюджетів України та Івано-Франківської області за 2016–2025 рр. у взаємозв'язку з результатами контрольних заходів Держаудитслужби. Здійснено поглиблений аналіз проведених перевірок на матеріалах Івано-Франківської області, зокрема Калуської і Коломийської територіальних громад. Установлено, що основними зонами ризику є неповнота мобілізації доходів від землі та комунального майна, слабке планування видатків, формальність результативних показників, недостатня узгодженість бюджетних програм зі стратегічними цілями, несвоєчасне реагування на рекомендації аудиту та обмежена інституційна спроможність невеликих громад. Запропоновано ризик-орієнтовану модель безперервного управлінського циклу, яка поєднує ідентифікацію ризиків, превентивний контроль, моніторинг виконання, аудит ефективності, коригувальне рішення та публічне підтвердження результатів. Сформовано систему показників, структурованих за основними напрямами оцінювання: дотримання законності, економність і продуктивність використання бюджетних ресурсів, результативність їх спрямування, якість надання публічних послуг, прозорість управлінських процесів та рівень виконання наданих рекомендацій. Практичне значення підходу полягає в можливості його застосування виконавчими органами місцевих рад для формування реєстру бюджетних ризиків, планування внутрішнього аудиту, перегляду паспортів бюджетних програм і підготовки відкритого звіту про ефективність використання коштів.

Ключові слова: державний фінансовий контроль, державний фінансовий аудит, місцеві бюджети, територіальна громада, внутрішній контроль, оцінювання ефективності, бюджетна програма, ризик-орієнтований підхід.

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

Abstract. The article substantiates directions for improving state mechanisms of control, audit and performance evaluation of local budget expenditure under martial law, fiscal decentralisation and the growing responsibility of territorial communities for public service delivery. The current Ukrainian framework combines treasury controls, managerial internal control, internal audit, state financial audit, inspections, public procurement monitoring, programme performance evaluation, oversight by local councils and public scrutiny. However, these components frequently operate as separate procedures and do not form a continuous decision-making cycle. Structural-functional, comparative, statistical and case-study methods were applied to map institutional responsibilities across the stages of the budget process and to assess recent fiscal and audit evidence. The dynamics of general-fund local budget revenues in Ukraine and Ivano-Frankivsk region for 2016-2025 were examined together with the results of State Audit Service control activities. Particular attention was paid to Ivano-Frankivsk region and the cases of Kalush and Kolomyia territorial communities. The analysis identifies recurrent risk areas: incomplete mobilisation of land and municipal property revenue, weak expenditure planning, output-focused performance indicators, poor alignment between budget programmes and strategic priorities, delayed implementation of audit recommendations, and limited professional capacity in smaller communities. A risk-oriented model of a continuous management cycle is proposed. It links risk identification, preventive control, implementation monitoring, performance audit, corrective managerial action and public verification of results. A balanced set of indicators is developed for legality, economy, efficiency, effectiveness, service quality, transparency and implementation of recommendations. The practical value of the proposed approach lies in its direct applicability by local executive bodies when developing budget-risk registers, planning internal audit assignments, revising programme passports, prioritising external audit attention and publishing community performance reports. The model shifts the emphasis from detecting violations after resources have been spent to preventing losses and demonstrating the public value generated by each budget programme.

Keywords: state financial control, performance audit, local budgets, territorial community, internal control, programme budgeting, performance evaluation, risk-oriented approach.

Постановка проблеми. Фінансова децентралізація істотно розширила ресурсну базу і управлінську автономію територіальних громад, але водночас перенесла на місцевий рівень значну частину ризиків, пов'язаних із плануванням доходів, закупівлями, управлінням комунальним майном для досягнення суспільно значущих результатів. В умовах воєнного стану до традиційних бюджетних ризиків додалися нестабільність податкової бази, вимушене коригування пріоритетів, необхідність фінансування цивільного захисту, підтримки внутрішньо переміщених осіб і відновлення інфраструктури. Тому дотримання законності під час здійснення операцій з бюджетними коштами є необхідною, проте недостатньою умовою їх належного використання. Важливого значення набуває також оцінювання того, наскільки ефективно використані бюджетні ресурси забезпечують надання своєчасних, доступних і якісних публічних послуг, а досягнуті результати відповідають реальним потребам населення територіальної громади.

Масштаб місцевих фінансів підтверджує системний характер проблеми. Доходи загального фонду місцевих бюджетів України без міжбюджетних трансфертів зросли з 351,9 млрд грн у 2021 р. до 514,0 млрд грн у 2025 р., або на 46,1 % [11]. Розширення ресурсної бази посилює вимоги до підзвітності, оскільки навіть невелика частка неефективних рішень у масштабі системи означає значні втрати суспільної вартості. За даними Держаудитслужби, у 2024 р. під час 64 державних фінансових аудитів бюджетів територіальних громад і 15 ревізій місцевих бюджетів було охоплено понад 209 млрд грн. Виявлені операції з порушеннями та недоліками оцінено майже у 14 млрд грн, у тому числі сума втрат або збитків становила близько 1,2 млрд грн [12]. Отже, завдання держави полягає не лише у збільшенні кількості контрольних заходів, а у формуванні механізму, який попереджає повторення типових причин неефективності.

На практиці контроль, аудит та оцінювання бюджетних програм часто здійснюються як відносно самостійні процеси, без належного взаємозв'язку та узгодження між ними. Казначейство

© Косаревич Н.

перевіряє наявність асигнувань і правильність оформлення документів; фінансовий підрозділ контролює виконання розпису; головний розпорядник готує паспорт та звіт; внутрішній аудитор оцінює систему управління; Держаудитслужба досліджує законність і ефективність; місцева рада заслуховує звіти; громадськість аналізує відкриті дані. Проте висновок одного суб'єкта не завжди стає вхідною інформацією для іншого, а виконання рекомендацій не пов'язується з наступним бюджетним рішенням. Саме ця інституційна роз'єднаність знижує превентивний ефект контролю та обумовлює необхідність інтегрованого підходу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові дослідження місцевого фінансового контролю розвиваються у кількох взаємопов'язаних напрямах. Міжнародну методологічну основу аудиту ефективності формує ISSAI 300, який орієнтує контроль на оцінювання економності, продуктивності та результативності і охоплює планування, проведення, звітування та подальший контроль виконання рекомендацій [9]. Н. Баріда, Л. Демиденко, Н. Мєдвєдкова, Ю. Наконечна і Д. Третяк доводять, що прозорість місцевих бюджетів має охоплювати не лише оприлюднення документів, але і зрозумілість інформації, участь громадян і доступність результатів бюджетної політики [10]. Підхід ОЕСР до якісних бюджетних інституцій акцентує увагу на реалістичності планування, надійності виконання, прозорості та використанні оцінювання для поліпшення виконавчих рішень [8]. Отже, контроль доцільно розглядати не як відокремлену перевірку, а як елемент системи управління результатами.

Наявні публікації ґрунтовно висвітлюють правові засади контролю, прозорість і внутрішній аудит, однак недостатньо розробленим залишається питання їх поєднання в єдиний цикл управлінського реагування на рівні громади. Окремого уточнення потребують: розподіл функцій між суб'єктами контролю; перехід від формального порівняння планових і фактичних показників до оцінювання суспільної корисності; використання результатів зовнішнього аудиту для коригування місцевих процедур; диференціація виконавчих рішень взалежності від кадрової та фінансової спроможності громад. Практичну вагу має також регіональна конкретизація, оскільки однакові законодавчі норми діють у громадах з різним масштабом бюджету, структурою доходів і доступом до фахівців.

Мета статті. Метою статті є обґрунтування ризик-орієнтованої моделі контролю, аудиту і оцінювання ефективності використання місцевих бюджетних коштів з формуванням системи показників для громад. Для цього систематизовано механізми контролю, проаналізовано бюджетну статистику і результати державного фінансового контролю, визначено типові ризики на прикладі Івано-Франківської області з пропонуванням управлінського циклу оцінювання.

Виклад основного матеріалу. У межах статті державний механізм контролю, аудиту та оцінювання ефективності визначено як сукупність взаємопов'язаних нормативно-правових, організаційних, методичних та інформаційних інструментів, за допомогою яких держава забезпечує законність, прозорість і результативність формування, розподілу та використання ресурсів місцевих бюджетів. Його інституційна побудова охоплює два взаємопов'язані рівні. На державному рівні механізм реалізується через законодавче регулювання, бюджетну політику Міністерства фінансів України, казначейське обслуговування, державний фінансовий контроль, зовнішній аудит у межах повноважень Рахункової палати та функціонування державних цифрових систем. На рівні територіальної громади він конкретизується у бюджетному регламенті, реєстрі ризиків, процедурах внутрішнього контролю і аудиту, моніторингу бюджетних програм та на контролі виконання рекомендацій.

Правову основу контролю та аудиту формує Бюджетний кодекс України, який закріплює принцип ефективності та результативності бюджетної системи, відповідальність керівників-розпорядників бюджетних коштів за організацію внутрішнього контролю і внутрішнього аудиту, застосування програмно-цільового методу, казначейське обслуговування та контроль на всіх стадіях бюджетного процесу [1]. Закон України «Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні» визначає завдання і повноваження органів державного фінансового контролю [2]. Порядок проведення державного фінансового аудиту місцевих бюджетів

передбачає оцінювання законності та ефективності формування і виконання місцевого бюджету, достовірності фінансової та бюджетної звітності, стану внутрішнього контролю і аудиту, а також управління комунальними ресурсами [4]. Отже, предмет такого аудиту не обмежується перевіркою правомірності окремої касової операції, а охоплює обґрунтованість управлінських рішень, які передували здійсненню видатків або спричинили недоотримання доходів. Відповідно, ефективність місцевого бюджетного управління передбачає не лише законне здійснення видатків, а й повноту мобілізації доходів, обґрунтованість розподілу ресурсів та досягнення суспільно значущих результатів.

Основні засади функціонування внутрішнього контролю у розпорядників бюджетних коштів, затверджені постановою Кабінету Міністрів України № 1062, з орієнтацією розпорядників на формування належного внутрішнього середовища, управління ризиками, здійснення контрольних заходів, інформаційний обмін і постійний моніторинг [5]. Порядок, затверджений постановою Кабінету Міністрів України № 1001, регулює утворення та діяльність підрозділів внутрішнього аудиту в державних органах і місцевих державних адміністраціях [6]. Водночас Бюджетний кодекс України передбачає утворення розпорядником бюджетних коштів самостійного структурного підрозділу внутрішнього аудиту, безпосередньо підпорядкованого і підзвітного його керівнику [1]. Практична реалізація цієї вимоги на рівні громад залежить від їх кадрової, фінансової та організаційної спроможності. Поєднання аудиторських функцій з поточною фінансовою або операційною діяльністю послаблює функціональну незалежність і створює ризик самооцінювання власних рішень та операцій.

За стадіями бюджетного процесу досліджуваний механізм охоплює бюджетний регламент і перевірку обґрунтованості бюджетних запитів на етапі планування; розгляд проєкту бюджету місцевою радою та її постійними комісіями під час затвердження; казначейський, фінансовий і закупівельний контроль у процесі виконання; внутрішній контроль та аудит у системі розпорядника; зовнішній державний фінансовий аудит; публічне звітування та контроль виконання рекомендацій. Жоден суб'єкт не забезпечує весь контрольний цикл самостійно. Казначейство перевіряє відповідність платіжних документів бюджетним асигнуванням і зареєстрованим зобов'язанням; внутрішній контроль супроводжує щоденне прийняття та виконання рішень; внутрішній аудит надає незалежну оцінку надійності системи; Держаудитслужба встановлює порушення, недоліки й системні причини їх виникнення; місцева рада та громадськість здійснюють представницький і публічний контроль за одержаними результатами. Отже, дієвість механізму залежить від обміну інформацією між його ланками, чіткого розмежування повноважень і перевірки виконання рекомендацій [1–7].

Масштаб виявлених проблем підтверджує результати державного фінансового контролю. У 2024 р. аудитами місцевих бюджетів було охоплено ресурс обсягом близько 209 млрд грн. В результаті було установлено порушень і недоліків на суму більше 14 млрд грн, зокрема, втрати і збитки становили близько 1,2 млрд грн [12]. Співвідношення виявлених порушень і недоліків до охопленого контролем ресурсу досягло близько 6,7 %, а втрат і збитків – близько 0,6 %. Водночас ці показники не можна поширювати на всю сукупність місцевих бюджетів, оскільки об'єкти контрольних заходів добираються з урахуванням установлених ризиків.

Оцінювання бюджетних програм є сполучною ланкою між фінансовим контролем та управлінням результатами. Методичні рекомендації Міністерства фінансів України № 608 передбачають здійснення моніторингу, аналізу і контролю за цільовим та ефективним використанням бюджетних коштів [7]. Бюджетний кодекс України і зазначені рекомендації орієнтують оцінювання на систему показників затрат, виробленого продукту, ефективності та якості [1; 7]. Проте поширеною проблемою залишається домінування операційних індикаторів, зокрема кількості перевірених установ, проведених заходів, одержувачів послуг або обсягу освоєних коштів. Такі показники підтверджують виконання запланованих дій, але не дають змоги встановити покращення доступності, якості та безпечності послуг, рівень задоволеності користувачів та суспільний добробут. Тому оцінювання має ґрунтуватися не лише на рівні касового виконання, але

© Косаревич Н.

і, насамперед, на логічному зв'язку «проблема громади – мета – ресурс – продукт – результат – суспільний ефект».

Дані табл. 1 засвідчують довгострокове номінальне зростання фінансового ресурсу місцевого самоврядування. Упродовж 2016–2025 рр. доходи загального фонду місцевих бюджетів України без трансфертів збільшилися з 146,6 до 514,0 млрд грн, або у 3,5 раза [11]. В Івано-Франківській області відповідний показник зріс із 3033,5 до 13867,3 млн грн, тобто у 4,6 раза. Найвищі річні темпи приросту в області зафіксовано у 2017 р. – 38,0 %, 2022 р. – 31,7 % та 2025 р. – 20,9 %.

Наведені показники відображають номінальну динаміку. Їх міжрічна зіставність обмежена інфляційними, адміністративно-територіальними, воєнними та податковими змінами. Тому зростання надходжень не слід автоматично ототожнювати з підвищенням реальної фінансової спроможності громад. Водночас зростання доходів не супроводжувалося стабільним виконанням уточнених планових показників. З дев'яти років, охоплених аналізом, у семи фактичні надходження були нижчими за планові. Найбільше недовиконання зафіксовано у 2020 р.: до бюджету області не надійшло 544,0 млн грн, а рівень виконання плану становив 92,2 %. Перевиконання спостерігалося лише у 2017 та 2022 рр. – відповідно на 73,1 і 253,5 млн грн.

Таблиця 1.

Динаміка фактичних доходів загального фонду місцевих бюджетів України та виконання уточненого плану в Івано-Франківській області у 2016–2025 рр. (без міжбюджетних трансфертів)

Рік	Україна, млрд грн	План Івано-Франківська область, млн грн	Факт Івано-Франківська область, млн грн	Виконання плану, %	Абсолютне відхилення, млн грн	Темп приросту фактичних доходів, %
2016	146,6	2847,40	3033,50	106,5	+186,1	–
2017	191,9	4113,60	4186,70	101,8	+73,1	38,0
2018	233,9	5240,30	5088,30	97,1	–152,1	21,5
2019	275,0	6211,60	5975,30	96,2	–236,2	17,4
2020	290,0	6966,60	6422,50	92,2	–544,1	7,5
2021	351,9	8169,30	7822,80	95,8	–346,5	21,8
2022	398,1	10049,20	10302,70	102,5	253,5	31,7
2023	441,9	11886,10	11497,00	96,7	–389,1	11,6
2024	451,0	11858,50	11471,10	96,7	–387,4	–0,2
2025	514,0	14282,80	13 867,30	97,1	–415,5	20,9

Джерело: складено та розраховано автором за [11]; [13]

У 2023–2025 рр. спостерігалося систематичне недовиконання уточненого плану: рівень його реалізації становив 96,7 %, 96,7 % і 97,1 %, а сукупний обсяг недоотриманих доходів досяг 1192,0 млн грн. Це свідчить про необхідність посилення контролю за обґрунтованістю бюджетних прогнозів, запровадження щомісячного моніторингу ризиків та своєчасного коригування планових показників.

Номінальне скорочення доходів області у 2024 р. на 0,2 % потребує обережного трактування, оскільки воно значною мірою пов'язане зі зміною порядку зарахування ПДФО з грошового забезпечення військовослужбовців. Тому оцінювання ефективності бюджетного управління має враховувати не лише абсолютну динаміку надходжень, але і зміни податкового законодавства, бюджетної бази та макроекономічних умов. Для конкретизації зазначених ризиків доцільно звернутися до результатів аудитів окремих територіальних громад. Виявлені порушення та відповідні контрольні висновки узагальнені в табл. 2.

Приклад Калуської міської територіальної громади ілюструє критичну важливість контролю дохідної частини [14]. Накопичення 205,3 млн грн несплаченої орендної плати за наявності формалізованих договорів означає, що контроль не забезпечив своєчасного переходу від виявлення прострочення до претензії, позову та стягнення.

Таблиця 2.

Ідентифіковані бюджетні ризики та контрольні висновки про результати аудитів Калуської і Коломийської громад

Громада	Сфера ризику	Установлений факт	Наслідок, млн грн	Контрольне реагування
Калуш	Орендна плата; пряме недоотримання доходів	За трьома договорами оренди понад 600 га передбачений договорами річний обсяг орендної плати становив 42,5 млн грн на рік; фактично орендар сплатив 4,4 тис. грн за весь період	205,3 – не отримано бюджетом унаслідок несвоєчасної претензійно-позовної роботи	Щомісячна звірка договорів і платежів; автоматичний сигнал про прострочення; претензія і позов за затвердженим строком
Калуш	Користування землею після завершення договорів; упущений дохід	Користування ділянками тривало після припинення договірних відносин	Понад 80,0 – недоотримані доходи	Реєстр строків договорів; контроль повернення або переоформлення діля-нки; акт користування та розрахунок збитків
Калуш	Інші користувачі землі; неповнота адміністрування	Не забезпечено повного нарахування і стягнення платежів з інших користувачів земель	Понад 20,0 – втрати доходів; загалом понад 300	Щоквартальна звірка реєстру земель, кадастру й податкових даних; персональна відповідальність
Коломия	Ліквідність і зобов'язання; ризик неефективного розподілу	Кошти загального фонду передавалися до бюджету розвитку за наявності заборго-ваності за чинними зобов'язаннями	171,0 – перерозподі-лений ресурс	Тест ліквідності перед передачею; реєстр зобов'язань; погод-ження лише після забезпечення першо-чергових видатків
Коломия	Комунальні підприємства; неефективні витрати	Фінансова підтримка та використання ресурсів КП не були належно пов'язані з вимірюваними результатами	78,0 – неефективне використання	Фінансові й сервісні KPI; контрактні цілі керівників; квартальний аналіз собівартості та результатів
Коломия	Земля, реклама і майно; упущена вигода	Недостатньо використано земельно-майнову дохідну базу та рекламні платежі	42,0 – упущені доходи; загалом аудит – близько 291,5	Щорічна інвента-ризація активів; актуалізація оцінки й ставок; план мобілізації доходів із відповідальними

Примітка: аудит Коломийської та Калуської громад охоплював 2021–2025 рр. Наведені суми характеризують різні види наслідків – прямі втрати, недоотримані доходи, упущені вигоди та неефективні витрати. Показники за кейсами не підсумовуються, оскільки окремі складові можуть перетинатися за економічним змістом.

Джерело: систематизовано та аналітично узагальнено автором за [14]; [15]

Подальше користування ділянками після завершення договорів показує другий розрив – між юридичним статусом землі та фактичним землекористуванням. Тому електронний реєстр має бути не архівом документів, а контрольним інструментом з датою наступної дії, сумою очікуваного платежу, статусом заборгованості та визначеним відповідальним.

У Коломийській міській територіальні громаді ми бачимо іншу конфігурацію ризику – не стільки незаконність окремої операції, скільки недостатню обґрунтованість управлінського рішення [15]. Передача 171,1 млн грн до бюджету розвитку за наявності чинних зобов'язань потребує попереднього тесту ліквідності; підтримка комунальних підприємств на 77,9 млн грн – перевірки собівартості, результатів і альтернатив; 41,9 млн грн упущених земельно-майнових доходів – повної інвентаризації активів. Аудиторський висновок має окремо класифікувати прямі втрати, неефективні витрати й упущену вигоду, щоб не допустити подвійного рахунку та визначити належний спосіб реагування для кожної категорії.

За результатами проведеного дослідження виокремлено п’ять системних розривів у механізмах контролю, аудиту та оцінювання використання бюджетних ресурсів територіальних громад: інформаційний – відсутність автоматичного зіставлення даних про договори, платежі, майно та зобов’язання; цільовий – невідповідність паспорта програми стратегічній проблемі; часовий – запізніле реагування на накопичені відхилення; інституційний – залежність контрольної функції від виконавця операції; коригувальний – відсутність прямого зв’язку між виконанням аудиторських рекомендацій і подальшим фінансуванням. Для мінімізації цих ризиків запропоновано цикл, що об’єднує превентивні, моніторингові, аудиторські та коригувальні заходи, послідовність логічних рішень представлено на рис. 1.

Модель реалізується через п’ять пов’язаних інструментів. Єдиний реєстр ризиків, що оновлюється щокварталу, фіксує подію, причину, можливий вплив, імовірність, наявний контроль, відповідального та строк реагування. Контрольна карта бюджетного рішення до затвердження програми або значної закупівлі підтверджує проблему, цільову групу, альтернативи, повну вартість життєвого циклу, кінцевий результат і джерело його перевірки. Поточний моніторинг зіставляє базове, планове й фактичне значення не лише касових, але і операційних та суспільних показників.

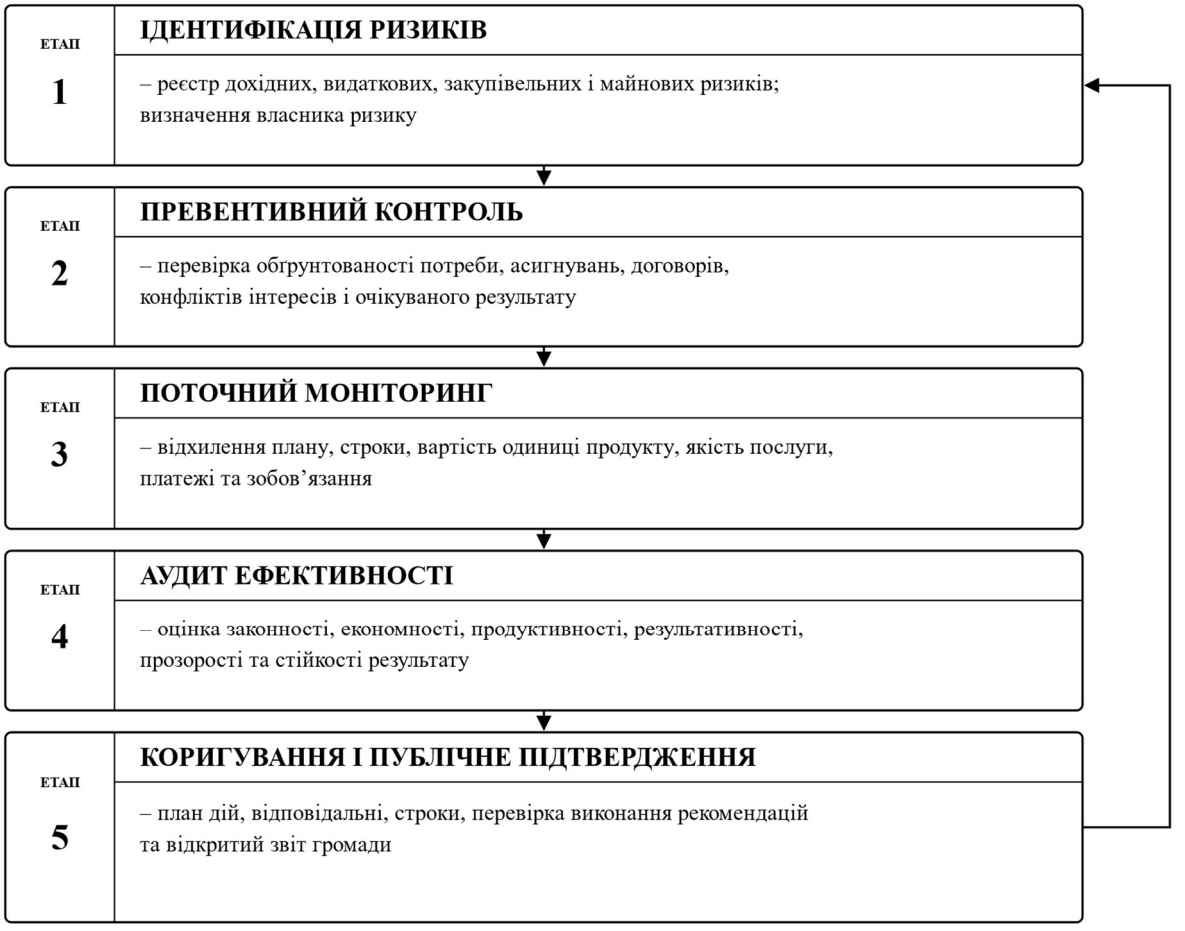


Рисунок 1. Ризик-орієнтований цикл контролю та оцінювання ефективності в територіальній громаді
[Джерело: сформовано автором]

Аудит ефективності спрямований на встановлення причин відхилень фактичних результатів від запланованих, оцінювання обґрунтованості прийнятих рішень та можливих альтернатив, визначення рівня охоплення цільових груп відповідними послугами і стійкості досягнутих результатів. За результатами аудиту керівник відповідного органу чи установи затверджує план заходів щодо усунення виявлених недоліків та реалізації наданих рекомендацій. Фінансовий орган, своєю чергою, враховує стан їх виконання під час розгляду наступних бюджетних запитів, тоді як

органи місцевого самоврядування забезпечують оприлюднення підтверджених результатів з урахуванням установлених безпекових обмежень [8]; [10].

Практичне застосування зазначених інструментів потребує єдиних критеріїв і вимірюваних показників для ухвалення подальших управлінських рішень. Рекомендовану систему оцінювання наведено в табл. 3.

Таблиця 3.

Рекомендована система оцінювання ефективності бюджетної програми, що реалізується в територіальній громаді

Блок	Ключове питання	Приклади показників	Рішення за результатом
Законність	Чи дотримано бюджетні, закупівельні та майнові процедури?	Кількість, сума порушень; частка операцій із належним контрольним слідом	Усунення порушення; зміна процедури; відповідальність
Економність	Чи придбано ресурси за обґрунтованою ціною та без зайвих витрат?	Відхилення ціни від ринку; економія конкуренції; витрати життєвого циклу	Перегляд специфікації, способу закупівлі або договору
Продуктивність	Який обсяг продукту отримано на одиницю ресурсу?	Вартість одиниці послуги; продуктивність персоналу; строк виконання	Оптимізація процесу й нормативів
Результативність	Наскільки досягнуто ціль і розв'язано проблему?	Частка досягнутих кінцевих показників; зміна базового стану	Продовження, коригування або припинення програми
Якість і доступність	Чи відповідає послуга стандарту та потребам різних груп?	Скарги; задоволеність; охоплення; безбар'єрність; безперервність	Зміна стандарту послуги та цільової групи
Прозорість	Чи можна незалежно перевірити рішення і результат?	Своєчасність публікації; повнота паспорта і звіту; відкритість наборів даних	Відновлення даних; громадське обговорення
Реагування	Чи виконано рекомендації та усунуто причину ризику?	Частка виконаних рекомендацій у строк; підтверджений економічний ефект	Закриття ризику або повторний аудит

Джерело: сформовано автором за [4; 7; 8]

Запропонована система не передбачає механічного зведення всіх вимірів до одного бала. Інтегральний показник може приховати критичне порушення: висока результативність не компенсує незаконність, а повне касове виконання – низьку якість послуги. Доцільно застосовувати профіль із семи блоків і правило «критичного порога»: якщо за законністю, безпекою або достовірністю даних установлено суттєвий ризик, програма не може отримати позитивну загальну оцінку до усунення виявлених порушень. Для інших блоків використовуються рівні – належний, що потребує коригування, критичний – із письмовим обґрунтуванням і доказами.

Слід розмежовувати ефект контрольного органу та ефект бюджетної програми. Для контролю вимірюються ризик-орієнтованість відбору, виконання рекомендацій, відшкодовані й попереджені втрати, повторюваність порушень і строк реагування; для програми – кінцевий суспільний результат, вартість, якість, охоплення, доступність і стійкість послуги. Велика сума виявлених порушень сама по собі не доводить ефективності контролю: зріла система зменшує їх повторюваність. Організаційна форма також має відповідати масштабу громади: у великій громаді – незалежний підрозділ внутрішнього аудиту, у середній – уповноважена функціонально незалежна особа або невеликий підрозділ, у малих громадах – спільна міжмуніципальна аудиторська служба. Цифрова контрольна панель повинна зіставляти бюджет, договори, закупівлі, платежі, землю, майно, заборгованість і статус рекомендацій та автоматично сигналізувати про критичні відхилення.

© Косаревич Н.

Реалізацію моделі доцільно здійснювати поетапно. На першому етапі місцева рада затверджує політику внутрішнього контролю, бюджетний регламент і порядок моніторингу рекомендацій. На другому – виконавчі органи описують ключові процеси, формують ризик-реєстр і визначають власників ризиків. На третьому – переглядаються паспорти найбільш ресурсомістких і суспільно важливих програм із заміною формальних показників на показники результату та якості. На четвертому – план внутрішнього аудиту формується за ризиками, а результати аудиту включаються до бюджетного календаря. На п'ятому – публікується щорічний звіт про ефективність і стан виконання рекомендацій. Для Івано-Франківської області пілотування доцільно розпочати з земельних доходів, управління комунальними підприємствами, величиною капітальних видатків і закупівель, оскільки саме ці сфери проявилися у наведених вище прикладах.

На державному рівні потрібні чотири взаємопов'язані рішення. По-перше, слід уніфікувати мінімальні вимоги до внутрішнього контролю в органах місцевого самоврядування, не позбавляючи громади права обирати організаційну модель.

По-друге, варто створити типовий цифровий модуль реєстру ризиків і виконання аудиторських рекомендацій, обов'язково сумісний з відкритими бюджетними системами. По-третє, державний фінансовий аудит місцевих бюджетів має частіше застосовувати тематичний міжгромадський аналіз, який порівнює вартість і якість однотипних послуг та поширює кращі рішення. По-четверте, трансферти й фінансування відновлення доцільно супроводжувати пропорційними контрольними умовами: чим вищий фінансовий та репутаційний ризик, тим глибшими мають бути попередня оцінка, моніторинг і незалежне підтвердження результату.

Висновки. Державні механізми контролю, аудиту та оцінювання ефективності використання місцевих бюджетних коштів в Україні мають розвинену нормативну основу, але їх практична результативність знижується через фрагментарність процедур, нерівну інституційну спроможність громад і слабкий зв'язок між аудиторським висновком та наступним бюджетним рішенням. Динаміка 2016–2025 рр. свідчить про суттєве зростання фінансового ресурсу місцевих бюджетів одночасно зі значним обсягом установлених порушень, недоліків, неефективних операцій та упущених доходів. Це вимагає зміщення акценту з моменту фіксації порушень на їх раннє попередження.

Результати дослідження практики управління бюджетними ресурсами Калуської та Коломийської територіальних громад засвідчили, що ключові ризики виникають не лише на етапі здійснення видатків. Підвищення ефективності управління бюджетними ресурсами значною мірою залежить від належного адміністрування земельних і майнових надходжень, управління зобов'язаннями, ефективного планування діяльності комунальних підприємств та своєчасного перегляду цільових програм. Співставлення планових і фактичних показників виконання бюджету області свідчить, що навіть за стабільно високого рівня виконання важливим залишається врахування абсолютних обсягів недонадходжень та з'ясування причин їх виникнення. У цьому контексті оцінювання результативності державного фінансового контролю доцільно доповнювати показниками, що характеризують його превентивну спрямованість, реалістичність бюджетного планування та спроможність своєчасно виявляти й усувати системні причини відхилень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні ризик-орієнтованої моделі безперервного циклу місцевого бюджетного управління, яка інтегрує реєстр ризиків, превентивний контроль, поточний моніторинг, аудит ефективності, коригувальне рішення та публічне підтвердження виконання рекомендацій. Запропоновано оцінювати бюджетні програми за профілем законності, економності, продуктивності, результативності, якості та доступності, прозорості та реагування, з застосуванням критичних порогів замість формального усереднення оцінок.

Практичне впровадження моделі потребує затвердження місцевої політики внутрішнього контролю, функціонально незалежного аудиту або міжмуніципальної аудиторської служби, перегляду результативних показників програм, цифрового зіставлення бюджетних і майнових даних та обов'язкового моніторингу рекомендацій. Перспективою подальших досліджень є

апробація системи показників у різних типах громад Івано-Франківської області, визначення порогових значень ризику та оцінювання фактичного впливу виконаних аудиторських рекомендацій на вартість і якість місцевих публічних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2456-17 (дата звернення: 02.06.2026).
2. Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні: Закон України від 26.01.1993 № 2939-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2939-12 (дата звернення: 02.06.2026).
3. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/922-19 (дата звернення: 02.06.2026).
4. Про затвердження Порядку проведення Державною аудиторською службою, її міжрегіональними територіальними органами державного фінансового аудиту місцевих бюджетів: постанова Кабінету Міністрів України від 12.05.2007 № 698. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/698-2007- %D0 %BF (дата звернення: 02.06.2026).
5. Про затвердження Основних засад функціонування внутрішнього контролю у розпорядників бюджетних коштів та внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 28 вересня 2011 р. № 1001: постанова Кабінету Міністрів України від 12.12.2018 № 1062. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1062-2018- %D0 %BF (дата звернення: 02.06.2026).
6. Деякі питання здійснення внутрішнього аудиту та утворення підрозділів внутрішнього аудиту: постанова Кабінету Міністрів України від 28.09.2011 № 1001. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1001-2011- %D0 %BF (дата звернення: 02.06.2026).
7. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо здійснення оцінки ефективності бюджетних програм: наказ Міністерства фінансів України від 17.05.2011 №608. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0608201-11#Text (дата звернення: 02.06.2026).
8. OECD. Quality Budget Institutions: Developments in OECD Countries. Paris: OECD Publishing, 2025. DOI: https://doi.org/10.1787/8e811202-en.
9. INTOSAI. ISSAI 300: Performance Audit Principles. 2019. URL: https://www.issai.org/pronouncements/issai-300-performance-audit-principles/ (дата звернення: 02.06.2026).
10. Barida N., Demydenko L., Nakonechna Y., Tretiak D., Miedviedkova N. Ensuring transparency and publicity of local budgets in Ukraine in the face of new challenges. *Amazonia Investiga.* 2024. Vol. 13, No. 73. P. 56–73. DOI: https://doi.org/10.34069/AI/2024.73.01.5.
11. Виконання доходів місцевих бюджетів: дані за 2016–2025 рр. Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/vykonannia-dokhodiv-mistsevykh-biudzhetiv (дата звернення: 02.06.2026).
12. Алла Басалаєва: у 2024 році Держаудитслужба охопила контролем та дослідженнями 3,6 трлн грн. Державна аудиторська служба України. 07.03.2025. URL: https://dasu.gov.ua/ua/news/5291 (дата звернення: 02.06.2026).
13. Оперативна інформація про стан надходження доходів місцевих бюджетів Івано-Франківської області: дані за 2016–2025 рр. Івано-Франківська обласна державна адміністрація. URL: https://www.if.gov.ua/vikonannya-byudzhetu-if-oda/vikonannya-byudzhetu/dohodi/operativna-informaciya-pro-stan-nadhodzhennya-dohodiv-miscevih-byudzhetiv (дата звернення: 02.06.2026).
14. Бюджет Калуша недоотримав третину мільярда гривень від оренди землі. Управління Західного офісу Держаудитслужби в Івано-Франківській області. 03.07.2025. URL: https://if.dasu.gov.ua/ua/news/394 (дата звернення: 02.06.2026).
15. Бюджет під контролем: аудит показав недоліки в Коломийській громаді. Управління Західного офісу Держаудитслужби в Івано-Франківській області. 05.11.2025. URL: https://if.dasu.gov.ua/ua/news/447 (дата звернення: 02.06.2026).

REFERENCES

1. Biudzhetnyi kodeks Ukrainy Zakon Ukrainy vid 08.07.2010 № 2456-VI [Budget Code of Ukraine: Law of Ukraine from July 08 2010, №2456-VI]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/go/2456-17 [in Ukrainian].
2. Pro osnovni zasady zdiisnennia derzhavnoho finansovoho kontroliu v Ukraini : Zakon Ukrainy vid 26.01.1993 № 2939-XII [On the basic principles of state financial control in Ukraine : Law of Ukraine from January 26 1993 № 2939-XII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/go/2939-12 [in Ukrainian].
3. Pro publichni zakupivli: Zakon Ukrainy vid 25.12.2015 № 922-VIII [On public procurement: Law of Ukraine from December 25 2015, № 922-VIII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/go/922-19 [in Ukrainian].
4. Pro zatverdzhennia Poriadku provedennia Derzhavnoiu audytorskoiu sluzhboiu, yii mizhrehionalnymy terytorialnymy orhanamy derzhavnoho finansovoho audytu mistsevykh biudzhetiv: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 12.05.2007 № 698 [On approval of the Procedure for conducting state financial audits of local budgets by the State Audit Service and its interregional territorial bodies : Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine from May 12 2007, № 698]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/go/698-2007- %D0 %BF [in Ukrainian].
5. Pro zatverdzhennia Osnovnykh zasad funktsionuvannia vnutrishnoho kontroliu u rozporiadnykiv biudzhetnykh koshtiv ta vnesennia zmin do postanovy Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 28 veresnia 2011 r. № 1001 : postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 12.12.2018 № 1062 [On approval of the Basic Principles for the functioning of internal control in budget

spending units and amendments to Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine №1001 from September 28 2011: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine from December 12 2018, № 1062]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/go/1062-2018- %D0 %BF [in Ukrainian].

6. Deiaki pytannia zdiisnennia vnutrishnoho audytu ta utvorennia pidrozdiliv vnutrishnoho audytu: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 28.09.2011 № 1001 [Certain issues of conducting internal audit and establishing internal audit units: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine from Semtember 28 2011, № 1001]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/go/1001-2011- %D0 %BF [in Ukrainian].
7. Pro zatverdzhennia Metodychnykh rekomendatsii shchodo zdiisnennia otsinky efektyvnosti biudzhetnykh prohram : nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 17.05.2011 № 608 [On approval of the Methodological Recommendations for evaluating the effectiveness of budget programmes: Order of the Ministry of Finance of Ukraine from May 17 2011, № 608]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0608201-11#Text [in Ukrainian].
8. OECD. Quality Budget Institutions: Developments in OECD Countries. Paris: OECD Publishing. DOI: https://doi.org/10.1787/8e811202-en [in English].
9. INTOSAI. ISSAI 300: Performance Audit Principles. 2019. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from https://www.issai.org/pronouncements/issai-300-performance-audit-principles/ [in English].
10. Barida, N., Demydenko, L., Nakonechna, Y., Tretiak, D., & Miedviedkova, N. (2024). Ensuring transparency and publicity of local budgets in Ukraine in the face of new challenges. *Amazonia Investiga, 13*, 73, 56–73. DOI: https://doi.org/10.34069/AI/2024.73.01.5 [in English].
11. Ministerstvo finansiv Ukrainy. Vykonannia dokhodiv mistsevykh biudzhetiv: dani za 2016–2025 rr. [Execution of local budget revenues: data for 2016–2025]. *mof.gov.ua*. Retrieved from https://mof.gov.ua/uk/vykonannia-dokhodiv-mistsevykh-biudzhetiv [in Ukrainian].
12. Derzhavna audytorska sluzhba Ukrainy. Alla Basalaieva: u 2024 rotsi Derzhaudytsluzhba okhopyla kontrolem ta doslidzhenniamy 3,6 trln hrn [Alla Basalaieva: In 2024, the State Audit Service covered UAH 3.6 trillion through audits and studies]. *dasu.gov.ua*. Retrieved from https://dasu.gov.ua/ua/news/5291 [in Ukrainian].
13. Ivano-Frankivska oblasna derzhavna administratsiia. Operatyvna informatsiia pro stan nadkhodzhennia dokhodiv mistsevykh biudzhetiv Ivano-Frankivskoi oblasti: dani za 2016–2025 rr. [Operational information on local budget revenues in Ivano-Frankivsk Region: data for 2016–2025]. *www.if.gov.ua*. Retrieved from https://www.if.gov.ua/vikonannya-byudzhetu-if-oda/vikonannya-byudzhetu/dohodi/operativna-informaciya-pro-stan-nadhodzhennya-dohodiv-miscevih-byudzhetiv [in Ukrainian].
14. Upravlinnia Zakhidnoho ofisu Derzhaudytsluzhby v Ivano-Frankivskii oblasti. Biudzhet Kalusha nedootrymav tretynu miliarda hryven vid orendy zemli [The Kalush budget fell short of one-third of a billion hryvnias in land rent]. 03.07.2025. *www.if.dasu.gov.ua*. Retrieved from https://if.dasu.gov.ua/ua/news/394 [in Ukrainian].
15. Upravlinnia Zakhidnoho ofisu Derzhaudytsluzhby v Ivano-Frankivskii oblasti. Biudzhet pid kontrolem: audyt pokazav nedoliky v Kolomyiskii hromadi [Budget under control: the audit revealed deficiencies in the Kolomyia community]. 05.11.2025. *www.if.dasu.gov.ua*. Retrieved from https://if.dasu.gov.ua/ua/news/447 [in Ukrainian].

Історія статті / Article history:
Подано до редакції / Submitted to the editorial office (12.08.2026);
Прийнято до друку / Accepted for publication (22.09.2026);
Опубліковано / Published (10.10.2026)

УДК 35.072.2 : 323.21 : 351.85 (4)
DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-17-116-128

Лопушинський Іван, *доктор наук з державного управління, професор, заслужений працівник освіти України, завідувач кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*

Lopushynskyi Ivan, *Doctor of Science in Public administration, professor, Honored Worker of Education of Ukraine, Head of the Department of Public Management, Administration and National Security at Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas*

ORCID ID: http://orcid.org/0000-0002-7460-7476

МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ІНСТИТУЦІЙ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В РОЗБУДОВІ СПІЛЬНОГО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ГУМАНІТАРНОГО ПРОСТОРУ

MECHANISMS OF INTERACTION BETWEEN PUBLIC AUTHORITIES AND CIVIL SOCIETY INSTITUTIONS IN BUILDING A COMMON EUROPEAN HUMANITARIAN SPACE

Анотація. У статті досліджено теоретико-методологічні та прикладні аспекти формування ефективних механізмів взаємодії органів державної влади та інституцій громадянського суспільства в контексті інтеграції України до спільного європейського гуманітарного простору. Доведено, що сучасний етап державотворення вимагає переходу від ієрархічної моделі управління до мережевого партнерства та багаторівневого діалогу між владними структурами та громадським сектором. Проаналізовано структуру та специфіку європейського гуманітарного простору, визначаючи його як багатовимірне середовище, що базується на спільних цінностях демократії, верховенства права, захисту прав людини, культурної самобутності та соціальної солідарності. Детально охарактеризовано організаційні, правові, інформаційні та фінансово-економічні механізми державного управління, що забезпечують залучення неурядових організацій до розроблення, моніторингу та реалізації гуманітарної політики. Особливої уваги надано аналізу успішних європейських практик (зокрема, досвіду країн ЄС щодо функціонування громадських рад, інструментів електронної демократії та спільних гуманітарних проєктів) та можливостям їх адаптації в українських реаліях. Виявлено ключові деструктивні чинники та системні бар'єри, що стримують ефективну співпрацю влади та громади в Україні. На основі проведеного аналізу сформульовано комплексну систему рекомендацій для органів публічної влади щодо модернізації чинних інструментів взаємодії. Практична значущість результатів полягає в можливості їх використання для вдосконалення нормативно-правової бази та стратегічних програм у сфері європейської інтеграції та розвитку громадянського суспільства.

Ключові слова: державне управління, механізми взаємодії, органи публічної влади, громадянське суспільство, недержавні організації, європейський гуманітарний простір, європейська інтеграція, публічна політика.

Abstract. The article explores the theoretical, methodological, and applied aspects of developing effective mechanisms of interaction between state authorities and civil society institutions in the context of Ukraine's integration into the shared European humanitarian space. It is argued that the current stage of state-building requires a transition from a hierarchical governance model to network-based partnerships and multilevel dialogue between government structures and the public sector. The author analyzes the

*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)

structure and specifics of the European humanitarian space, defining it as a multidimensional environment founded on the shared values of democracy, the rule of law, human rights protection, cultural identity, and social solidarity. The paper provides a detailed characterization of organizational, legal, informational, financial, and economic mechanisms of public administration that facilitate the involvement of non-governmental organizations in the design, monitoring, and implementation of humanitarian policy. Special attention is paid to the analysis of successful European practices (particularly the experience of EU countries regarding the functioning of public advisory councils, e-democracy tools, and collaborative humanitarian projects) and the potential for their adaptation within the Ukrainian context. The study identifies key disruptive factors and systemic barriers that hinder effective cooperation between the government and the community in Ukraine. Based on the analysis, a comprehensive system of recommendations has been formulated for public authorities to modernize existing interaction tools. The practical significance of the findings lies in the possibility of their application to improve the regulatory framework and strategic programs in the field of European integration and civil society development.

Keywords: public administration, interaction mechanisms, state authorities, civil society, non-governmental organizations, European humanitarian space, European integration, public policy.

Постановка проблеми. Сучасний етап геополітичної трансформації та євроінтеграційний вектор розвитку України вимагають докорінного переосмислення класичних підходів до взаємовідносин між державою та суспільством. Процес розбудови спільного європейського гуманітарного простору, що базується на принципах демократії, верховенства права, поваги до прав людини та культурного розмаїття, неможливий без залучення дієвого та зрілого громадянського суспільства. Традиційна адміністративно-командна модель управління, де держава постає монопольним суб'єктом формування та реалізації гуманітарної політики, демонструє свою неефективність в умовах глобальних викликів та децентралізації влади. У цьому контексті особливої актуальності набуває пошук і впровадження новітніх механізмів державного управління, здатних забезпечити перехід від патерналістських відносин до рівноправного соціопартнерства між органами державної влади та інституціями громадянського суспільства. Саме гуманітарна сфера – як простір перетину культури, освіти, науки, соціального захисту та міжнаціонального діалогу – є найбільш чутливою до суспільних запитів і потребує гнучких, інклюзивних та партисипативних інструментів регулювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика взаємодії інститутів публічної влади з громадським сектором, а також питання європейської інтеграції в гуманітарній сфері знаходяться у фокусі уваги багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Так, зокрема, вітчизняний дослідник О. Барна розглядає гуманітарний простір як об'єкт гібридної війни в контексті наслідків для України [1], П. Вознюк, С. Здіорук, В. Яблонський та ін. вивчають гуманітарний простір України в контексті протидії гібридній агресії [2], А. Гуменюк, К. Денисенко описують інтеграцію України до загальноєвропейського гуманітарного простору [3], О. Коротич у своєму монографічному дослідженні розглядає теоретико-методологічний аспект державного управління соціокультурним розвитком регіонів України [4], О. Кубецька вивчає гуманітарний простір України як об'єкт національної безпеки держави в умовах війни [5], В. Омельчук вивчає особливості інтеграції національних меншин до єдиного гуманітарного простору України [6], П. Опанащук описує формування цілісного гуманітарного простору як інструменту забезпечення національної стійкості [7] та пропонує шляхи інтеграції України до загальноєвропейського гуманітарного простору [8], І. Парубчак досліджує мовну політику як чинник консолідації українського суспільства в умовах євроінтеграції [9], Е. Сидорова вивчає місце та роль військово-цивільних адміністрацій в механізмі адміністративно-правового забезпечення реалізації пріоритетних напрямів інтеграції населення та територій України, що постраждали внаслідок воєнної агресії рф, до національного гуманітарного простору [10], О. Якименко описує модернізацію гуманітарної сфери України в контексті європейської інтеграції [11] та ін. Проблематикою вдосконалення державної політики щодо гуманітарного простору переймаються й зарубіжні науковці. Так, Р. Брауман аналізує історичний перехід від класичної філантропії до сучасного розуміння суверенного та вільного простору для

захисту прав людини [12], С. Коллінсон, С. Ельгаварі аналізують еволюцію терміна «гуманітарний простір» у глобальному порядку денному [13], Т. Фахурі здійснює сучасне дослідження процесів локалізації в межах глобального гуманітарного простору [14], Л. Фаст досліджує концептуальні межі гуманітарного простору [15], Д. Гілгорст, Б.Дж. Янсен пропонують розглядати гуманітарний простір не як на абстрактну «територію поза політикою», а як на динамічну арену, де повсякденні практики, місцева влада та реципієнти допомоги безпосередньо формують умови гуманітарної діяльності [16], Л. Брассар-Будро, Д. Юбер досліджують регуляторні інструменти держав, проблеми безпеки інституцій та баланс між суверенітетом країн і виконанням міжнародних гуманітарних місій [17], К. Бергтора, К. Лоне розглядають соціокультурний та юридичний виміри гуманітарного простору через призму соціології права [18], К. Репсторфф аналізує процеси локалізації в гуманітарній сфері [19], К. Сандвік розглядає формування цифрового гуманітарного простору [20] та ін. Як видно з проведеного огляду, проаналізовані наукові джерела розкривають сучасний глобальний тренд – перехід гуманітарного простору з винятково фізичного (територіального) виміру до нормативно-правового та цифрового.

Водночас поза увагою дослідників часто залишається той факт, що декларовану нормативно-правову базу партнерства в Україні не завжди підкріплено дієвими адміністративними процедурами та реальними фінансово-економічними стимулами. Наявний відчутний дисбаланс між готовністю інститутів громадянського суспільства пропонувати гуманітарні ініціативи та спроможністю державних інституцій інтегрувати ці ініціативи до державних цільових програм за європейськими стандартами. Недостатньо вивченими залишаються також ризики та бар'єри (зокрема, низький рівень взаємної довіри, дефіцит ресурсів у регіонах, слабка інституційна спроможність громадських організацій), що заважають повноцінній адаптації успішних європейських практик до вітчизняної системи публічного управління.

Метою статті є комплексний аналіз та теоретико-прикладне обґрунтування дієвих механізмів взаємодії органів державної влади й інституцій громадянського суспільства як ключового чинника та рушійної сили розбудови спільного європейського гуманітарного простору, а також розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення їх ефективності в сучасних умовах євроінтеграції України.

Виклад основного матеріалу. Як відомо, дослідження механізмів взаємодії органів державної влади та інституцій громадянського суспільства в межах розбудови спільного європейського гуманітарного простору вимагає відходу від класичних, моноцентричних моделей державного управління. Методологічною основою такого переходу постає концепція публічного врядування та теорія соціальних мереж. У межах цих підходів держава перестає бути єдиним джерелом владних рішень, а трансформується в координатора суспільних процесів, де інститути громадянського суспільства є рівноправними партнерами.

Спільний європейський гуманітарний простір у цьому контексті трактується науковцями не просто як географічна чи юридична категорія, а як складне соціокультурне середовище, що функціонує на принципах субсидіарності, партисипативності та інклюзивності. Зважаючи на це, механізм взаємодії в системі державного управління ми визначаємо як динамічну систему правових норм, організаційних процедур, фінансових інструментів та інформаційних каналів, що забезпечують скоординовану діяльність органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства задля досягнення спільних суспільних цілей у соціогуманітарній сфері.

Прикладний аналіз вітчизняної практики публічного управління свідчить про наявність суттєвого розриву між декларованими європейськими стандартами та реальними інструментами їх впровадження. Для подолання цього дисбалансу формування ефективних механізмів взаємодії має здійснюватися за чотирма ключовими напрямами (субмеханізмами):

1. *Нормативно-правовий механізм,* що потребує не просто формальної адаптації українського законодавства до вимог ЄС, а створення реальних правових гарантій для громадської участі на ранніх етапах розроблення державної гуманітарної політики. На

© Лопушинський І.

практиці це означає імплементацію положень Кодексу належної практики участі громадськості в процесі ухвалення рішень Ради Європи.

2. *Організаційно-процедурний механізм*, що передбачає перехід від формальних консультацій (наприклад, малоефективних громадських рад при міністерствах) до інституціоналізованих майданчиків постійного діалогу – тристоронніх рад, цільових робочих груп та спільних комітетів із розроблення гуманітарних стратегій.
3. *Фінансово-економічний механізм*, що є одним із найбільш критичних прикладних аспектів. Європейська практика базується на інструментах соціального замовлення та грантової підтримки суспільних ініціатив за прозорими процедурами. В Україні потрібно розвивати ринок надання соціальних та гуманітарних послуг неурядовими організаціями за рахунок бюджетних коштів, що підвищить якість послуг та знизить навантаження на державний апарат.
4. *Інформаційно-комунікаційний (цифровий) механізм*, що передбачає широке впровадження інструментів електронної демократії, оскільки цифрові платформи для петицій, краудсорсингу гуманітарних проєктів, онлайн-консультацій та спільного моніторингу рішень суттєво знижують трансакційні витрати взаємодії та підвищують рівень взаємної довіри.

Як відомо, головним прикладним бар'єром на шляху інтеграції України до європейського гуманітарного простору залишається дефіцит взаємної довіри (так званого соціального капіталу) та низька інституційна спроможність інститутів громадянського суспільства на регіональному рівні. Окрім цього, умови воєнного стану та повоєнного відновлення України вимагають від механізмів публічного управління надзвичайної гнучкості, оскільки потужний волонтерський рух та громадський сектор в Україні фактично взяли на себе значну частину гуманітарних функцій держави та місцевого самоврядування.

Нині прикладне завдання публічної влади полягає не в підпорядкуванні цих процесів, а в створенні сприятливого клімату для їх саморозвитку та інтеграції до ширших європейських гуманітарних мереж, оскільки лише за умови переходу від моделі «контролю» до моделі «сприяння та розвитку» Україна зможе повноцінно ввійти до спільного європейського гуманітарного простору як рівноправний та сильний суб'єкт.

У цьому контексті зазначимо, що перехід від класичної ієрархічної моделі управління до мережевого партнерства та багаторівневого діалогу є не просто теоретичною концепцією, а об'єктивною вимогою сучасного етапу державотворення в Україні. Цю трансформацію зумовлено глибокими змінами в структурі суспільства, швидкістю інформаційних процесів та характером сучасних криз, що більше не можуть бути подолані винятково директивними методами «згори донизу».

Як відомо, традиційна веберівська бюрократична модель, побудована на жорсткій підпорядкованості, стандартизації процедур та монополії держави на ухвалення рішень, створювалася для стабільних, прогнозованих умов. Нині ж суспільство функціонує в умовах високої невизначеності та динамічності. Жорсткі вертикальні структури виявляються занадто неповороткими: інформація, проходячи через численні рівні узгодження, спотворюється, а ухвалені рішення часто виявляються запізнілими та невідповідними реальному стану справ на місцях. Держава втрачає монополію на експертне знання та ресурси, оскільки інтелектуальний і мобілізаційний потенціал дедалі більше концентрується в мережевих структурах громадянського суспільства.

Сучасне публічне врядування розглядає державу не як домінантного суб'єкта, а як одного із багатьох акторів у процесі вироблення політики. Мережеве партнерство передбачає формування гнучких, горизонтальних зв'язків між органами влади, бізнесом та інституціями громадянського суспільства. Перевага таких мереж полягає в їх адаптивності, здатності до швидкої самоорганізації та ефективного розподілу ресурсів. У межах мережі взаємодія базується не на примусі, а на взаємовигідному обміні ресурсами: держава надає легітимність, організаційну та фінансову

підтримку, тоді як громадський сектор забезпечує унікальну експертизу, швидкий зворотний зв'язок із цільовими аудиторіями та безпосередній доступ до локальних громад.

Далі розглянемо багаторівневий діалог як інструмент інклюзивності. Як відомо, інтеграція до європейського простору вимагає від України впровадження принципу багаторівневого врядування. Це означає, що діалог між владою та громадою має відбуватися одночасно на кількох рівнях: 1) місцевому (визначення точкових гуманітарних і соціальних потреб територіальних громад); 2) регіональному та національному (координація стратегічних програм і законодавчих ініціатив); 3) наднаціональному (спільне представництво інтересів України в європейських інституціях та транскордонних проєктах). Такий підхід забезпечує інклюзивність управління – рішення більше не спускаються «згори», а формуються знизу догори, що гарантує їх високу легітимність і суспільну підтримку.

Крім того, у цьому контексті звернемося до прикладного досвіду України. Як відомо, особливо яскраво життєздатність мережевої моделі проявилася під час масштабних кризових викликів в Україні – під час пандемії COVID-19, а згодом і в умовах повномасштабної російсько-української війни. Жодна ієрархічна державна система чи органи місцевого самоврядування не були здатні самотужки впоратися з такими обсягами логістичних, гуманітарних та соціальних завдань. Швидка горизонтальна мобілізація волонтерського руху, благодійних фондів та громадських організацій, що діяли в тісній координації з місцевою та центральною владою, довела, що саме синергія ієрархічних інститутів та горизонтальних мереж забезпечує максимальну стійкість держави.

Отже, перехід від ієрархії до мережевого партнерства є ключовою передумовою побудови дієздатної, сучасної держави європейського зразка. Лише через рівноправний, багаторівневий діалог із громадянським суспільством публічна влада здатна зберегти ефективність, відновити суспільну довіру та успішно розбудувати спільний гуманітарний простір.

Далі здійснимо аналіз структури та специфіки європейського гуманітарного простору як багатовимірного середовища. Відомо, що європейський гуманітарний простір не є статичною географічною чи винятково формально-юридичною одиницею. У сучасній науці державного управління він концептуалізується як складне, багатовимірне динамічне середовище, що об'єднує інституційні, правові, соціокультурні та комунікативні зв'язки між державами-членами, міжнародними інституціями та громадянським суспільством. Специфіка цього простору полягає в тому, що він тримається не на засадах жорсткого адміністративного примусу, а на добровільному консенсусі навколо фундаментальних аксіологічних (ціннісних) орієнтирів. Це робить його унікальною інтеграційною моделлю, де гуманітарна сфера постає головним чинником соціальної згуртованості.

Багатовимірність європейського гуманітарного простору тримається на п'яти ключових ціннісних стовпах, що постають водночас і критеріями оцінки ефективності публічного управління для країн, що прагнуть інтеграції: 1) демократія та партисипативність, яка передбачає, що гуманітарна політика розробляється не кулуарно, а через відкрите залучення громадян до процесів ухвалення рішень (демократія участі); 2) верховенство права, що гарантує рівність усіх суб'єктів взаємодії (як державних органів, так і недержавних організацій) перед законом, унеможливлюючи адміністративне свавілля; 3) захист прав людини, що постає наріжним каменем і головною метою будь-яких управлінських дій у соціогуманітарній сфері. Людина, її гідність та свободи є вищою цінністю простору; 4) культурна самобутність (або єдність у різноманітті). На відміну від уніфікації, європейський простір плекає мовне, релігійне та етнокультурне різноманіття, розглядаючи його як спільне багатство, а не джерело конфліктів; 5) соціальна солідарність, що виражається у створенні механізмів підтримання вразливих верств населення, взаємодопомозі держав у кризових ситуаціях та спільному подоланні гуманітарних катастроф.

Інституційно-функціональна структура європейського гуманітарного простору розгортається в кількох взаємопов'язаних вимірах (площинах): 1) Нормативно-ціннісний вимір, що передбачає сукупність міжнародних угод, декларацій та хартій (зокрема, Хартія основних прав ЄС, Європейська соціальна хартія, Кодекс належної практики участі громадськості в процесі ухвалення рішень Ради

© Лопушинський І.

Європи), що визначають «правила гри» та етичні стандарти публічної взаємодії. 2) Інституційний вимір, який полягає в діяльності наднаціональних інституцій (Європейська Комісія, Рада Європи) в синергії з транскордонними мережами неурядових організацій, фондів та науково-освітніх центрів. Цей вимір забезпечує інституційну сталість та фінансування спільних програм (наприклад, лінійки проєктів Erasmus+, Creative Europe, програм солідарності тощо). 3) Соціокультурний (комунікативний) вимір як простір безпосереднього діалогу між громадянами, транскордонного обміну знаннями, ідеями, культурними цінностями та волонтерським досвідом. Саме на цьому рівні формується європейська ідентичність і долаються міжнаціональні стереотипи.

Зазначимо, що для України процес інтеграції до цього простору має двосічний характер. З одного боку, це приєднання до високих стандартів публічного врядування та залучення європейських ресурсів для розвитку внутрішнього гуманітарного сектору. З іншого – це іспит на спроможність вітчизняних інститутів публічної влади діяти в умовах децентралізації, забезпечувати реальну підтримку ініціатив громадянського суспільства та відмовитися від рудиментів радянського командного управління. Розуміння європейського гуманітарного простору як багатовимірного та ціннісно-орієнтованого дає змогу вітчизняним реформаторам будувати не просто формальні інструменти взаємодії, а створювати міцну соціокультурну основу для тривалого та успішного партнерства з європейською спільнотою.

Далі звернемося до характеристики механізмів державного управління щодо залучення неурядових організацій до гуманітарної політики. У цьому контексті ми виходимо з того, що залучення неурядових організацій до процесів розроблення, моніторингу та реалізації гуманітарної політики потребує комплексної дії чотирьох взаємопов'язаних механізмів державного управління: правового, організаційного, фінансово-економічного та інформаційного. Кожен із них виконує свою специфічну функцію, формуючи цілісну систему публічного партнерства за європейськими стандартами.

Розглянемо більш детально означені механізми.

1. *Правовий механізм (нормативно-регулятивна основа).* Правовий механізм є базисом, що визначає правила гри, легітимізує участь громадського сектору та гарантує його суб'єктність. На національному рівні він формується Конституцією України, законами України «Про громадські об'єднання», «Про благодійну діяльність та благодійні організації», а також підзаконними нормативно-правовими актами, що регулюють проведення консультацій з громадськістю. У контексті європейської інтеграції цей механізм потребує імплементації положень Кодексу належної практики участі громадськості в процесі ухвалення рішень Ради Європи. Правовий механізм забезпечує перехід від формального інформування до зобов'язувальних процедур: закріплює право неурядових організацій на участь в експертизі законопроєктів, ініціювання громадських слухань та обов'язковий розгляд їх пропозицій органами влади під час розроблення соціогуманітарних стратегій.
2. *Організаційний механізм (процедурно-технологічна взаємодія).* Організаційний механізм визначає практичні форми, канали та алгоритми комунікації між державними органами та неурядовими організаціями на різних етапах управлінського циклу: 1) на етапі розроблення політики: створення спільних міжвідомчих робочих груп, тристоронніх рад (держава – бізнес – профспілки/громадськість) та проведення фахових круглих столів; 2) на етапі реалізації: застосування інструменту делегування повноважень, коли неурядові організації стають безпосередніми виконавцями державних цільових програм або надають соціальні послуги від імені держави; 3) на етапі моніторингу: створення незалежних наглядових рад при закладах гуманітарної сфери (освіта, медицина, культура), проведення громадської антикорупційної та гендерної експертиз, а також залучення неурядових організацій до оцінювання ефективності впроваджених державних рішень.

3. *Фінансово-економічний механізм* (ресурсна підтримка та стимулювання). Спроможність неурядових організацій бути дієвими акторами гуманітарної політики критично залежить від ресурсного забезпечення. Фінансово-економічний механізм державного управління покликаний відійти від моделі хаотичного спонсорства до прозорої ринкової взаємодії за допомогою таких інструментів: 1) державне соціальне замовлення: закупівля соціально-гуманітарних послуг (наприклад, реабілітація, інклюзивна освіта, культурна інтеграція переселенців) у недержавних організацій за рахунок бюджетних коштів на конкурсній основі; 2) пряме бюджетне фінансування (гранти та субсидії): надання фінансової підтримки проєктам неурядових організацій через спеціалізовані державні інституції (на кшталт Українського культурного фонду чи Фонду розвитку громадянського суспільства) на паритетних засадах; 3) податкові стимули: запровадження пільгового оподаткування для соціальних підприємств та меценатів, що фінансують гуманітарні ініціативи громадського сектору.
4. *Інформаційний механізм* (комунікація та цифровізація). Інформаційний механізм забезпечує прозорість взаємодії, швидкий зворотний зв'язок та взаємну довіру. Сучасний етап публічного управління вимагає переведення цього механізму на рейки цифрових технологій (електронної демократії). Головними інструментами тут постають: 1) портали відкритих даних та державні реєстри: надання неурядовим організаціям доступу до статистичної інформації, потрібної для якісного аналізу гуманітарних потреб; 2) спеціалізовані онлайн-платформи: єдині вебпортали для проведення електронних консультацій із громадськістю, подання петицій та збору пропозицій до державних планів дій; 3) спільні інформаційні кампанії: використання державних медіаресурсів для популяризації спільних гуманітарних проєктів, волонтерських ініціатив та європейських цінностей солідарності; 4) синергетичний ефект: ефективність залучення неурядових організацій досягається лише за умови системного поєднання всіх чотирьох механізмів. Правове закріплення прав неурядових організацій без фінансового підкріплення чи зручних інформаційних інструментів залишається декларативним, тоді як фінансування без чітких організаційних процедур та моніторингу створює корупційні ризики.

З метою перспективної адаптації європейського досвіду до вітчизняних реалій розглянемо практику взаємодії держави, органів місцевого самоврядування та неурядових організацій у контексті нашого дослідження. Досвід країн Європейського Союзу у сфері публічного врядування демонструє високу ефективність децентралізованих, прозорих та партисипативних моделей співпраці між державними інститутами та громадськістю. Системний аналіз дозволяє нам виокремити три ключові успішні практики, що сформували сучасний європейський гуманітарний простір, а також оцінити потенціал їх запровадження до вітчизняної системи державного управління.

1. *Функціонування громадських (консультативних) рад.* У країнах ЄС (зокрема, у Франції та Німеччині) діють економічні, соціальні та екологічні ради, що мають статус конституційних або впливових дорадчих органів. Головна їх особливість – репрезентативність та фаховість. Члени рад делегуються професійними спілками, асоціаціями та неурядовими організаціями за чіткими квотами. Вони здійснюють обов'язкову попередню експертизу законопроєктів у соціогуманітарній сфері до їх винесення на голосування в парламенті.

   Водночас чинна вітчизняна модель громадських рад, регульована постановою Кабінету Міністрів України від 03 листопада 2010 р. № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики», здебільшого є номінальною та політизованою. Для адаптації європейського досвіду Україні варто перейти від принципу «кількісного представництва» (де до ради входять усі охочі організації) до професійно-секторального квотування. Дорадчі органи мають стати пулом профільних експертів, чиї висновки щодо гуманітарних реформ будуть обов'язковими до розгляду та публічного коментування представниками влади.

© Лопушинський І.

2. *Інструменти електронної демократії.* У Європі флагманом у цій сфері є Естонія (з платформою Rahvaalgatus.ee) та загальноєвропейська ініціатива ECI. Ці інструменти дозволяють громадянам не лише підписувати петиції, але й колективно редагувати проєкти законів на спеціалізованих цифрових платформах, відстежувати їх рух у режимі реального часу та брати участь у розподілі бюджетних коштів (партисипативне бюджетування).

   Україна, своєю чергою, має потужний цифровий фундамент (екосистема «Дія», електронні петиції). Проте наявні інструменти переважно зорієнтовано на зворотний зв'язок чи отримання послуг. Адаптація ж європейського досвіду має полягати у створенні платформ спільного нормопроєктування. Потрібно інтегрувати до вітчизняних державних порталів функціонал для краудсорсингу ідей та поабзацного коментування нормативно-правових актів громадськими експертами на етапі їх розроблення.
3. *Спільні гуманітарні проєкти та соціальне замовлення*. У Данії, Швеції та Нідерландах більшість соціально-гуманітарних послуг (робота з мігрантами, реабілітація, культурна інтеграція) фінансуються державою, проте фізично виконуються неурядовими організаціями через прозорі тендери та гранти. На наднаціональному рівні програми на кшталт Creative Europe або Erasmus+ стимулюють транскордонне партнерство, де консорціуми громадських організацій та муніципалітетів спільно вирішують гуманітарні завдання.

   В Україні ж сфера надання соціальних та гуманітарних послуг досі залишається надміру монополізованою комунальними й державними установами. Перспектива адаптації в нашій державі європейського досвіду полягає в повноцінному запуску ринку соціального замовлення. Держава має купувати послуги у профільних благодійних фондів та громадських організацій (особливо тих, що займаються внутрішньо переміщеними особами, ветеранами та психологічною реабілітацією), оскільки їх мобільність та інституційна гнучкість є значно вищими за класичні державні установи.

Таким чином, адаптація європейських практик в українських реаліях не повинна обмежуватися сліпим копіюванням інститутів. Вона потребує зміни управлінської філософії – переходу від моделі контролю та нагляду за громадським сектором до ролі партнера-навігатора, що створює фінансові, правові та цифрові умови для спільного вирішення гуманітарних проблем у межах європейської інтеграції.

З метою вироблення дієвих рекомендацій органам публічної влади України щодо взаємодії влади та громади розглянемо деструктивні чинники та системні бар'єри в контексті такої взаємодії. Як відомо, попри значний поштовх до самоорганізації суспільства та реформи децентралізації, у вітчизняній практиці публічного управління зберігається низка глибоких протиріч. Формування паритетного діалогу між органами державної влади, органами місцевого самоврядування та інституціями громадянського суспільства, як нам видається, гальмується системними перешкодами. Ці деструктивні чинники та бар'єри можна класифікувати за кількома ключовими вимірами:

1. *Ментально-ціннісний бар'єр* (дефіцит взаємної довіри).

   Наріжним каменем цієї проблеми залишається низький рівень так званого соціального капіталу – взаємної довіри між державними інституціями та громадськістю. З боку публічних службовців часто спостерігається скептичне або поблажливе ставлення до інститутів громадянського суспільства, сприйняття громадських активістів як непрофесійних «скаржників» або лобістів чужих інтересів. З боку громадськості домінує історично сформована презумпція недовіри до будь-яких ініціатив влади, що породжує конфронтаційний тип поведінки замість конструктивного партнерства. Окрім того, у значної частини населення (особливо старшого віку, яке сформувалося за радянських часів) досі зберігаються патерналістські очікування, коли громадяни перекладають усю відповідальність за соціогуманітарну сферу на державу.
2. *Інституційно-адміністративний бар'єр* (імітаційний характер взаємодії). Здебільшого багато інструментів залучення громадськості в Україні існують лише на папері або

носять формальний характер. Це насамперед «ефект галочки»: консультації з громадськістю, засідання громадських рад чи громадські слухання часто проводяться лише для дотримання формальних вимог регламенту. Пропозиції громадськості ігноруються, а механізми зворотного зв'язку (пояснення, чому ті чи інші пропозиції було відхилено) практично відсутні; та бюрократична інертність: державна машина залишається закритою та надмірно централізованою. Процедури доступу громадських експертів до розроблення рішень є складними, заплутаними та непрозорими, що демотивує неурядові організації брати участь у спільних процесах.

3. *Ресурсно-фінансовий бар'єр* (слабкість механізмів підтримки). Зрозуміло, що дієвість громадянського суспільства безпосередньо залежить від його фінансової незалежності та стабільності, що в Україні є слабким місцем. Насамперед це *донорська залежність* (більшість професійних та інституційно спроможних українських неурядових організацій фінансуються за рахунок міжнародних грантів. Це призводить до того, що їх порядок денний часто диктується пріоритетами іноземних фондів, а не реальними потребами локальних громад) та *нерозвиненість внутрішніх фінансових інструментів* (механізми соціального замовлення та відсоткової філантропії в Україні перебувають у зародковому стані. Бюджетне законодавство накладає жорсткі обмеження на фінансування проєктів неурядових організацій з державного та місцевих бюджетів, що унеможливлює довгострокове планування діяльності громадських організацій.
4. *Асиметрія інституційної спроможності* (регіональний дисбаланс). Незаперечним є факт, що в Україні наявний глибокий розрив у розвитку громадянського суспільства між столицею, великими містами та периферійними громадами. У той час як у Києві та обласних центрах функціонують потужні аналітичні центри із високим рівнем експертизи, на рівні невеликих міст та територіальних громад інститути громадянського суспільства часто представлені невеликими, інституційно слабкими організаціями. Вони не мають достатніх юридичних, фінансових та людських ресурсів, щоб поставати рівноправними партнерами для місцевої влади, що призводить до імітації діалогу на місцях.
5. *Специфічні безпекові обмеження воєнного стану*. Сучасний етап державотворення в Україні проходить під тиском воєнних реалій, що накладає об'єктивні обмеження на публічну взаємодію. Обмеження свободи зборів, закриття частини державних реєстрів з міркувань безпеки, вимушена централізація ухвалення рішень через запровадження військових адміністрацій та фізичне переміщення мільйонів громадян суттєво ускладнили класичні форми партисипації. Більше того, ресурси як держави, так і громадського сектору наразі максимально мобілізовано на потреби оборони, що призводить до дефіциту уваги до стратегічних реформ у гуманітарній сфері. Усунення цих бар'єрів потребує системних змін: не лише оновлення нормативної бази, а й тривалої роботи над підвищенням культури взаємодії, підвищенням кваліфікації публічних службовців у сфері публічних консультацій та впровадженням гнучких моделей фінансування некомерційного сектору.

На основі виявлених системних бар'єрів та з урахуванням успішних європейських практик, комплексна система рекомендацій для органів публічної влади (центральних органів виконавчої влади, військових адміністрацій та органів місцевого самоврядування) щодо модернізації інструментів взаємодії з інституціями громадянського суспільства, на нашу думку, має розгортатися в чотирьох стратегічних вимірах.

1. *Нормативно-правова модернізація: від формалізму до обов'язкових стандартів.* Насамперед це впровадження стандарту зворотного зв'язку. Варто законодавчо закріпити обов'язковість публічного оприлюднення Таблиць урахування пропозицій громадськості за результатами публічних консультацій. Орган влади має не просто збирати пропозиції, а й юридично обґрунтовувати відхилення кожної з них, що унеможливить імітацію діалогу

© Лопушинський І.

(«ефект галочки»). Крім того, потрібно переглянути підзаконні нормативно-правові акти про громадські ради. У цьому контексті варто трансформувати постанову Кабінету Міністрів України № 996, відійшовши від кількісного формування рад (де збираються сотні неспеціалізованих організацій) до секторально-квотного принципу. Громадські ради при міністерствах, обласних державних адміністраціях та органах місцевого самоврядування мають формуватися як пули профільних експертів і науковців, а їх висновки щодо стратегічних гуманітарних реформ повинні отримати статус обов'язкових до розгляду. Варто також забезпечити спрощення процедур для неурядових організацій в умовах кризового врядування. Для цього потрібно розробити та ухвалити тимчасові регламенти взаємодії на період дії воєнного стану та повоєнного відновлення, що б легітимізували швидкі онлайн-погодження та залучення громадських експертів до ухвалення оперативних гуманітарних рішень без надмірної бюрократизації.

2. *Фінансово-економічне перезавантаження: від донорства до ринку послуг*. Потребує негайного вирішення питання щодо повноцінного запуску механізму соціального замовлення. У цьому контексті варто забезпечити широку практику закупівлі соціогуманітарних послуг (психологічна реабілітація ветеранів, інтеграція внутрішньо переміщених осіб, інклюзивна освіта) у профільних неурядових організаціях через систему Prozorro. Це дозволить перенаправити бюджетні кошти з утримання неефективних державних установ на фінансування конкретного результату, наданого мобільнішим громадським сектором. Крім того, варта уваги пропозиція щодо створення Фонду розвитку громадянського суспільства. Для цього потрібно запровадити прозору модель державного грантування гуманітарних проєктів на зразок Українського культурного фонду. Розподіл коштів має відбуватися через незалежну експертну оцінку, що зменшить залежність вітчизняних неурядових організацій від пріоритетів іноземних донорів. Вартує також уваги й запровадження відсоткової філантропії. Для цього потрібно розробити механізм «відсоткового податку», за якого кожен громадянин України під час щорічного декларування доходів може спрямувати 1-2% свого податку на доходи фізичних осіб на підтримку конкретної верифікованої неприбуткової організації.
3. *Цифрова трансформація*: *від інформування до спільного творення*. У цьому контексті вартує безумовної уваги питання щодо запровадження платформи спільного нормопроєктування. Для цього потрібно модернізувати урядовий портал «Взаємодія» та інтегрувати його з екосистемою «Дія», додавши функціонал для краудсорсингу ідей та поабзацного коментування нормативно-правових актів на етапі підготовки їх до розгляду. Чільне місце тут має посісти цифровізація партисипативного бюджетування. Для цього потрібно масштабувати інструмент «Бюджету участі» на рівень усіх територіальних громад через зручні мобільні застосунки, залучаючи інститути громадянського суспільства до розроблення та реалізації мікропроєктів у сфері локального гуманітарного простору (благоустрій, культурні хаби, освітні простори). Своєю чергою, органи публічної влади мають з повною серйозністю поставитися до самої ідеї «Бюджету часті», виділяючи для нього не мізерні кошти, що повсюди має місце, а до 40 відсотків бюджетних коштів, як це практикується в передових європейських і не тільки державах (зокрема, Бразилії). Варте уваги й створення Єдиного реєстру гуманітарних потреб. Для цього потрібно запровадити інтерактивну цифрову мапу гуманітарних та соціальних потреб на рівні регіонів із відкритим доступом для неурядових організацій, що дозволить уникнути дублювання функцій і забезпечить точковість допомоги.
4. *Інституційний розвиток та культура діалогу: зміна управлінської філософії.* Насамперед це запровадження посади «навігатора взаємодії». У штатному розписі міністерств, місцевих державних адміністрацій чи органів місцевого самоврядування потрібно трансформувати підрозділи «зв'язків з громадськістю» (що часто працюють як пресслужби) на департаменти публічної фасилітації та партнерства. Їх завданням має бути не цензурування чи звітування, а супровід та координація спільних проєктів. Потребує особливої уваги й обов'язкове

навчання публічних службовців. Для цього варто забезпечити включення до програм підвищення кваліфікації Національного агентства України з питань державної служби обов'язкових тренінгових модулів з публічних консультацій, управління конфліктами, побудови мереж та європейських стандартів партисипації. Заслуговують уваги й програми менторства для регіональних інститутів громадянського суспільства. Для цього варто організувати під егідою провідних національних аналітичних центрів та за підтримки держави програми інституційного розвитку для невеликих громадських організацій у периферійних та деокупованих громадах з метою вирівнювання асиметрії їх спроможності.

На нашу думку, реалізація цих та інших рекомендацій дозволить змінити саму парадигму взаємовідносин між органами публічної влади та неурядовими організаціями: перейти від конфронтації чи патерну «контролю» до інклюзивного європейського партнерства. Це перетворить громадянське суспільство на внутрішнє джерело стійкості, інновацій та легітимності рішень публічної влади.

Висновки. У результаті дослідження нами сформульовано такі науково-прикладні висновки:

1) Доведено, що успішна інтеграція України до спільного європейського гуманітарного простору безпосередньо залежить від модернізації механізмів державного управління в напрямі переходу до мережевого партнерства. Установлено, що взаємодія органів влади та інституцій громадянського суспільства має базуватися на принципах субсидіарності, інклюзивності та взаємної відповідальності.
2) З'ясовано, що чинні вітчизняні механізми взаємодії носять здебільшого декларативний характер і потребують інституційного зміцнення. Ключовими бар'єрами є низький рівень взаємної довіри, фінансово-економічна обмеженість та недостатнє використання інструментів електронної демократії.
3) Визначено, що пріоритетними напрямами вдосконалення публічної політики щодо розбудови гуманітарного простору є: гармонізація законодавства України із стандартами Ради Європи; упровадження дієвого соціального замовлення; розвиток е-демократії та посилення інституційної спроможності інститутів громадянського суспільства на місцях. Це забезпечить потрібну синергію зусиль для повноцінної інтеграції до європейського соціокультурного середовища.

Попри отримані результати, окреслена проблематика є багатоаспектною та динамічною, що відкриває низку перспективних напрямів для дальших наукових пошуків у галузі публічного управління. По-перше, детального вивчення потребує трансформація механізмів взаємодії влади та громадянського суспільства в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України. Процеси швидкої самоорганізації населення, волонтерського руху та локальних ініціатив створили унікальний приклад горизонтальної взаємодії, інституціоналізація якого за європейськими стандартами є стратегічним завданням для вітчизняної науки державного управління. По-друге, перспективним є порівняльний аналіз регіональних моделей співпраці органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства в різних країнах-членах ЄС. Дослідження специфіки транскордонного співробітництва та реалізації спільних гуманітарних мікропроєктів на рівні територіальних громад дозволить виробити точкові, адаптовані рекомендації для української децентралізованої системи влади. По-третє, окремого наукового інтересу набуває цифровізація соціогуманітарного діалогу. Майбутні розвідки мають бути спрямовані на оцінку ефективності новітніх інструментів електронної демократії (таких як платформи відкритих даних, цифрові консультації з громадськістю, краудсорсинг-проєкти) як інструментів прискорення інтеграції України до європейського інформаційно-гуманітарного простору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Барна О. Гуманітарний простір як об'єкт гібридної війни: наслідки для України. *Історико-політичні проблеми сучасного світу*. 2019. Т. 40. С. 146–152. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ippss_2019_40_20 (дата звернення: 09.07.2026).
2. Гуманітарний простір України в контексті протидії гібридній агресії / С.І. Здіорук, В.М. Яблонський, П.Й. Вознюк та ін.; за ред. С.І. Здіорука. Київ: НІСД, 2018. 48 с. (Серія «Регіональний вимір»).

© Лопушинський І.

3. Гуменюк А.Г., Денисенко К.Ю. Інтеграція України в загальноєвропейський гуманітарний простір. *Науковий вісник Дипломатичної академії України.* 2010. Вип. 16. С. 71–83. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdau_2010_16_13 (дата звернення: 10.07.2026).
4. Коротич О.Б. Державне управління соціокультурним розвитком регіонів України: теоретико-методологічний аспект: монографія. Харків: ДокНаукБук, 2014. 416 с.
5. Кубецька О.М. Гуманітарний простір України як об'єкт національної безпеки держави в умовах війни. *Боротьба за незалежність України в умовах воєнного стану: матеріали Всеукр. наук.-практ. семінару* (м. Дніпро, 20 травня 2022 р.). Дніпро: ДДУВС, 2023. С. 47–49.
6. Омельчук В.В. Особливості інтеграції національних меншин в єдиний гуманітарний простір України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2008. № 2. С. 141–153. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2008_2_20 (дата звернення: 11.07.2026).
7. Опанащук П. В. Формування цілісного гуманітарного простору як інструмент забезпечення національної стійкості. *Публічне адміністрування та національна безпека.* 2025. № 7 (60). С. 72–78.
8. Опанащук П.В. Шляхи інтеграції України в загальноєвропейський гуманітарний простір. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2025_4_16 (дата звернення: 12.07.2026).
9. Парубчак І.О. Мовна політика як чинник консолідації українського суспільства в умовах євроінтеграції. *Ефективність державного управління*: зб. наук. пр. 2017. Вип. 4 (53). Ч. 1. С. 67–75.
10. Сидорова Е.О. Місце та роль військово-цивільних адміністрацій в механізмі адміністративно-правового забезпечення реалізації пріоритетних напрямів інтеграції населення та територій України, що постраждали внаслідок воєнної агресії РФ, в національний гуманітарний простір. *Правові новели*. 2020. № 10 (3). С. 106–111. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prno_2020_10(3)__17 (дата звернення: 13.07.2026).
11. Якименко О.В. Модернізація гуманітарної сфери України в контексті європейської інтеграції. *Теорія та практика державного управління*: зб. наук. пр. 2019. Вип. 2 (65). С. 112–119.
12. Brauman R. From Philanthropy to Humanitarianism. *South Atlantic Quarterly.* 2004. Vol. 103, No. 2-3. P. 397–417. DOI: https://doi.org/10.1215/00382876-103-2-3-397 (.
13. Collinson S., Elhawary S. Moving Beyond 'Humanitarian Space': The Politics of Development and Humanitarian Action. *ODI HPG Working Papers*. London: Overseas Development Institute, 2012. 44 p.
14. Fakhoury T. Localizing Global Governance amid Fog and Friction: The Case of the Global Compact on Refugees in Complex Conflict Environments. *International Studies Quarterly.* 2024. Vol. 6, Iss. 3. P. ksag083. DOI: https://doi.org/10.1093/isagsq/ksag083 (Примітка: виправлено очевидну помилку в назві журналу).
15. Fast L. Mapping the Boundaries of Humanitarian Space. *Disasters*. 2012. Vol. 36, No. s1. P. 124–142. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-7717.2012.01288.x.
16. Hilhorst D., Jansen B. J. Humanitarian Space as Arena: A Perspective on the Everydy Politics of Aid. *Development and Change*. 2010. Vol. 41, Iss. 6. P. 1117–1139. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-7660.2010.01673.x.
17. Hubert D., Brassard-Boudreau L. Shrinking Humanitarian Space? Trends and Prospects on Security and Access. *Journal of Humanitarian Assistance*. 2010. Vol. 11, No. 4. P. 1–22.
18. Lohne K., Sandvik K.B. Bringing Law into the Political Sociology of Humanitarianism. Oslo Law Review. 2017. Vol. 4, No. 1. P. 4–27. DOI: https://doi.org/10.18261/issn.2387-3299-2017-01-01.
19. Roepstorff K. Localisation and Shrinking Civic Space: Tying up the Loose Ends. *CHA Policy Brief. Berlin*: Centre for Humanitarian Action, 2020. 28 p.
20. Sandvik K. B. Digitisation and Sovereignty in Humanitarian Space: Technologies, Territories and Tensions. *Third World Quarterly*. 2023. Vol. 44, Iss. 11. P. 2345–2362. DOI: https://doi.org/10.1080/01436597.2023.2190332.

REFERENCES

1. Barna, O. (2019). Humanitarnyi prostir yak obiekt hibrydnoi viiny: naslidky dlia Ukrainy [The Humanitarian Space as a Target of Hybrid War: Consequences for Ukraine]. *Istoryko-politychni problemy suchasnoho svitu – Historical and Political Issues of the Modern World Scientific Bulletin of the Diplomatic Academy of Ukraine, 40,* 146-152. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ippss_2019_40_20 [in Ukrainian].
2. Zdioruk, S.I. (Ed.) (2018). *Humanitarnyi prostir Ukrainy v konteksti protydii hibrydnii ahresii [Ukraine's humanitarian space in the context of countering hybrid aggression]*. Kyiv: *NISD* (Seriia «Rehionalnyi vymir») [in Ukrainian].
3. Humeniuk, A.H., & Denysenko, K.Yu. (2010). Intehratsiia Ukrainy v zahalnoievropeiskyi humanitarnyi prostir [Integration of Ukraine into the pan-European humanitarian space]. *Naukovyi visnyk Dyplomatychnoi akademii Ukrainy –Scientific Bulletin of the Diplomatic Academy of Ukraine*, *16,* 71-83. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdau_2010_16_13 [in Ukrainian].
4. Korotych, O.B. (2014). *Derzhavne upravlinnia sotsiokulturnym rozvytkom rehioniv Ukrainy: teoretyko-metodolohichnyi aspekt: monohrafiia [State Management of the Socio-Cultural Development of Ukraine's Regions: Theoretical and Methodological Aspects : Monograph*]. Kharkiv: DokNaukBuk, 416 s. [in Ukrainian].
5. Kubetska, O.M. (2023). Humanitarnyi prostir Ukrainy yak obiekt natsionalnoi bezpeky derzhavy v umovakh viiny [Ukraine's humanitarian space as an object of national security under wartime conditions*]. Borotba za nezalezhnist Ukrainy v*

umovakh voiennoho stanu – The Struggle for Ukraine's Independence Under Martial Law. Dnipro: DDUVS, 47-49 [in Ukrainian].
6. Omelchuk, V.V. (2008). Osoblyvosti intehratsii natsionalnykh menshyn v yedynyi humanitarnyi prostir Ukrainy [Specifics of the integration of national minorities into Ukraine's unified humanitarian space]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia – Current Issues in Public Administration*, *2,* 141-153. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2008_2_20 [in Ukrainian].
7. Opanashchuk, P.V. (2025). Formuvannia tsilisnoho humanitarnoho prostoru yak instrument zabezpechennia natsionalnoi stiikosti [The formation of a cohesive humanitarian space as a tool for ensuring national resilience]. Elektronne naukove vydannia *«Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka» – Public Administration and National Security, 7 (60),* 72-78. Retrieved from file:///C:/Users/User/Downloads/9.pdf [in Ukrainian].
8. Opanashchuk, P.V. (2025). Shliakhy intehratsii Ukrainy v zahalnoievropeiskyi humanitarnyi prostir [Ways of integrating Ukraine into the pan-European humanitarian space]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public Administration: Improvement and Development,* 4. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2025_4_16 [in Ukrainian].
9. Parubchak, I.O. (2017). Movna polityka yak chynnyk konsolidatsii ukrainskoho suspilstva v umovakh yevrointehratsii [Language Policy as a Factor in the Consolidation of Ukrainian Society in the Context of European Integration]. *Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia – Effectiveness of Public Administration*, *4 (53), 1*, 67-75 [in Ukrainian].
10. Sydorova E. O. (2020). Mistse ta rol viiskovo-tsyvilnykh administratsii v mekhanizmi administratyvno-pravovoho zabezpechennia realizatsii priorytetnykh napriamiv intehratsii naselennia ta terytorii Ukrainy, shcho postrazhdaly vnaslidok voiennoi ahresii RF, v natsionalnyi humanitarnyi prostir [The place and role of civil-military administrations in the mechanism of administrative-legal support for integrating the population and territories of Ukraine affected by the Russian Federation's military aggression into the national humanitarian space.]. *Pravovi novely – Legal Developments, 10(3),* 106-111. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/prno_2020_10(3)__17 [in Ukrainian].
11. Yakymenko, O.V. (2019). Modernizatsiia humanitarnoi sfery Ukrainy v konteksti yevropeiskoi intehratsii [Modernization of Ukraine's humanitarian sphere in the context of European integration.]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia – Theory and Practice of Public Administration, 2 (65),* 112-119 [in Ukrainian].
12. Bogatyreva O. (2022). Humanitarian Diplomacy: Modern Concepts and Approaches. International Trends. *Mezhdunarodnye protsessy*, 20, 1, 166-191. DOI: https://doi.org/10.1794/it.2022.20.1.68.4 (in Ukrainian).13. Brauman R. (2004). From Philanthropy to Humanitarianism. *South Atlantic Quarterly*, *103, 2-3*, 397-417. DOI: https://doi.org/10.1215/00382876-103-2-3-397 [in English].
13. Collinson, S., & Elhawary, S. (2012). Moving Beyond 'Humanitarian Space': The Politics of Development and Humanitarian Action. *ODI HPG Working Papers*. London: Overseas Development Institute [in English].
14. Fakhoury, T. (2024). Localizing Global Governance amid Fog and Friction: The Case of the Global Compact on Refugees in Complex Conflict Environments. *International Studies Agonistics Quarterly*, *6,* 3. DOI: https://doi.org/10.1093/isagsq/ksag083 [in English].
15. Fast, L. (2012). Mapping the Boundaries of Humanitarian Space. *Disasters*, 36, 1, 124–142. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-7717.2012.01288.x [in English].
16. Hilhorst, D., & Jansen, B. J. (2010). Humanitarian Space as Arena: A Perspective on the Everyday Politics of Aid. *Development and Change*, *41, 6,* 1117–1139. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-7660.2010.01673.x [in English].
17. Hubert, D., & Brassard-Boudreau, L. (2010). Shrinking Humanitarian Space? Trends and Prospects on Security and Access. *Journal of Humanitarian Assistance, 11, 4*, 1-22 [in English].
18. Lohne, K., & Bergtora Sandvik, K. (2017). Bringing Law into the Political Sociology of Humanitarianism. *Oslo Law Review, 4, 1*, 4-27. DOI: https://doi.org/10.18261/issn.2387-3299-2017-01-01 [in English].
19. Roepstorff. K. (2020). Localisation and Shrinking Civic Space: Tying up the Loose Ends. *CHA Policy Brief*. Berlin : Centre for Humanitarian Action[in English].
20. Sandvik K. B. (2023). Digitisation and Sovereignty in Humanitarian Space: Technologies, Territories and Tensions. *Third World Quarterly*, *44, 11,* 2345–2362. DOI: https://doi.org/10.1080/01436597.2023.2190332 [in English].

Історія статті / Article history:
Подано до редакції / Submitted to the editorial office (19.07.2026);
Прийнято до друку / Accepted for publication (22.09.2026);
Опубліковано / Published (10.10.2026)

© Лопушинський І.

УДК 351.86:364.4-058.65(477)
DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-17-129-134

Мартинюк Галина, *кандидатка педагогічних наук, доцентка, доцентка кафедри менеджменту та публічного врядування Національного університету водного господарства та природокористування*

Martyniuk Halyna, PhD in Pedagogy, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Public Administration at National University of Water and Environmental Engineering

ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-1424-1289

Костащук Валерій, *здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» Національного університету водного господарства та природокористування*

Kostashchuk Valerii, applicant for the second (Master's) level of higher education in the specialty 281 "Public Management and Administration" at National University of Water and Environmental Engineering

ORCID ID: https://orcid.org/0009-0008-9745-5496

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ПІДТРИМКИ ВЕТЕРАНІВ БОЙОВИХ ДІЙ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

STATE POLICY FOR SUPPORTING COMBAT VETERANS IN THE CONTEXT OF RUSSIAN-UKRAINIAN WAR

Анотація. Повномасштабна збройна агресія російської федерації проти України, розпочата 24 лютого 2022 р., зумовила безпрецедентне зростання чисельності осіб, які набувають статусу учасників бойових дій та ветеранів війни. Це обумовлює якісно нове завдання державного управління – розбудову спроможної, комплексної та довгострокової системи соціального захисту й реінтеграції ветеранів, спрямованої не лише на компенсаційно-пільговий підхід радянського зразка, а й на створення умов для повноцінного повернення захисників до цивільного життя.

У статті проаналізовано інституційні, нормативно-правові та організаційні засади сучасної державної політики щодо ветеранів бойових дій в Україні. Досліджено основні напрями підтримки – медичну реабілітацію та протезування, психологічну допомогу, працевлаштування, освіту й перекваліфікацію, житлові та фінансові гарантії, цифровізацію послуг. Окремо розглянуто ключові досягнення останніх років: створення Міністерства у справах ветеранів (2018 р.), запуск Єдиного державного реєстру ветеранів війни, розширення категорій одержувачів одноразової грошової допомоги (Закон № 4351-IX від 15.04.2025 р.), запуск цифрової платформи «Дія Ветеран PRO» (жовтень 2025 р.), утворення Ради ветеранів війни за незалежність України, а також багаторазове зростання бюджетних видатків на протезування та реабілітацію.

Разом з тим залишається низка системних проблем, які потребують вирішення. Серед найбільш гострих – фрагментарність наявних послуг та недостатньо розвинена ветеранська інфраструктура на рівні громад. Відчутним є також брак кваліфікованих психологів, які мають досвід роботи з бойовою травмою, а бюрократичні бар'єри ускладнюють отримання необхідної допомоги. Окремою проблемою постає слабка координація зусиль між органами державної влади, місцевим самоврядуванням, бізнесом та інститутами громадянського суспільства.

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

З огляду на це, окреслено ключові напрями вдосконалення державної політики. Йдеться про розбудову мережі ветеранських просторів у територіальних громадах, запровадження єдиного стандарту доступу до послуг та розвиток ефективної моделі взаємодії. Водночас наголошено на необхідності поглиблення персоналізованого підходу через відповідні програми підтримки, а також розширення можливостей для ветеранського підприємництва.

Ключові слова: ветерани бойових дій, державна політика, соціальна реінтеграція, російсько-українська війна, реабілітація, психологічна допомога, працевлаштування ветеранів, Міністерство у справах ветеранів України.

Abstract. The full-scale armed aggression of the Russian Federation against Ukraine, launched on February 24, 2022, has led to an unprecedented increase in the number of individuals acquiring the status of combatants and war veterans. This creates a qualitatively new task for public administration – the development of a capable, comprehensive, and long-term system of social protection and reintegration of veterans, aimed not only at the Soviet-style compensation-and-benefits approach, but also at creating conditions for the full return of defenders to civilian life.

The article analyzes the institutional, regulatory, and organizational foundations of the current state policy regarding combat veterans in Ukraine. The main areas of support are examined, including medical rehabilitation and prosthetics, psychological assistance, employment, education and retraining, housing and financial guarantees, as well as the digitalization of services. Special attention is given to the key achievements of recent years, namely the establishment of the Ministry of Veterans Affairs (2018), the launch of the Unified State Register of War Veterans, the expansion of the categories of recipients of one-time monetary assistance (Law No. 4351-IX of April 15, 2025), the launch of the digital platform "Diia Veteran PRO" (October 2025), the creation of the Council of War Veterans for the Independence of Ukraine, as well as a multiple increase in budget expenditures on prosthetics and rehabilitation.

At the same time, a number of systemic problems remain that require resolution. Among the most pressing are the fragmentation of available services and the insufficiently developed veteran infrastructure at the community level. There is also a noticeable shortage of qualified psychologists with experience in dealing with combat trauma, while bureaucratic barriers complicate access to necessary assistance. A separate problem is the weak coordination of efforts between state authorities, local self-government, business, and civil society institutions.

In view of this, key directions for improving state policy have been outlined. These include the development of a network of veteran spaces in territorial communities, the introduction of a unified standard of access to services, and the development of an effective model of interaction. At the same time, emphasis is placed on the need to deepen a personalized approach through appropriate support programs, as well as to expand opportunities for veteran entrepreneurship.

Keywords: combat veterans, state policy, social reintegration, russian-Ukrainian war, rehabilitation, psychological assistance, veteran employment, Ministry of Veterans Affairs of Ukraine.

Постановка проблеми. Російсько-українська війна, що триває з 2014 р. та набула повномасштабного характеру після 24 лютого 2022 р., докорінно змінила соціальний ландшафт української держави. Мільйони громадян мобілізовано до лав Збройних Сил України, Національної гвардії, Державної прикордонної служби, Служби безпеки України, Сил територіальної оборони та інших складових Сил оборони; сотні тисяч осіб уже набули або невдовзі набудуть статусу учасника бойових дій. За офіційними даними Міністерства у справах ветеранів України, станом на квітень 2026 р. в державі налічувалося майже 2 мільйони ветеранів [8], і ця чисельність невпинно зростає. З урахуванням членів родин, сімей загиблих і померлих Захисників та Захисниць, потенційна цільова аудиторія ветеранської політики оцінюється щонайменше у 4–6 мільйонів осіб, тобто йдеться про безпрецедентний за масштабом виклик для системи державного управління.

Радянська і пострадянська модель соціального захисту ветеранів, що ґрунтувалася переважно на переліку пільг (пільговий проїзд, знижки на оплату житлово-комунальних послуг,

© Мартинюк Г. ● Костащук В.

санаторно-курортне лікування), уже не може вважатися адекватною відповіддю на потреби нового покоління захисників. Сучасний ветеран Сил оборони України – це, як правило, людина працездатного віку з активною життєвою позицією, високою кваліфікацією й запитом не на пасивну «опіку», а на реальну можливість повернутися до продуктивного цивільного життя. Одночасно значна частина ветеранів має бойові поранення, ампутації, посттравматичний стресовий розлад (ПТСР), інші прояви бойової психологічної травми, що потребує складної, тривалої та високоспеціалізованої медичної, психологічної й соціальної допомоги.

У цих умовах державна політика підтримки ветеранів бойових дій виступає не просто окремим сегментом соціальної політики, а ключовим чинником національної безпеки, суспільної згуртованості та економічної спроможності повоєнного відновлення України. Її ефективність безпосередньо впливатиме на суспільне ставлення до захисників, на готовність нових поколінь стати на захист Батьківщини, а також на темпи інтеграції України до Європейського Союзу, для якого ветеранська політика є важливим індикатором сформованості демократичних інституцій. Саме тому дослідження проблем, досягнень і перспектив розвитку державної політики підтримки ветеранів бойових дій в Україні є одним із найактуальніших напрямів сучасної науки державного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у формування емпіричної бази ветеранської політики зробили спільні дослідження соціологічної групи «Рейтинг» та Українського ветеранського фонду («Портрет ветерана 2025»). Водночас низка питань, зокрема системний аналіз результативності новітніх управлінських рішень 2024–2026 рр. (запровадження цифрової платформи «Дія Ветеран PRO», пілотного проєкту з абілітації, оновленого механізму одноразової грошової допомоги, розробки Кодексу законів про Захисників і Захисниць), потребує подальшого наукового опрацювання.

У науковому дискурсі аналіз державної політики підтримки ветеранів в умовах російсько-української війни здійснюється у межах міждисциплінарного підходу. Питання трансформації нормативно-правової бази, переходу від радянської «пільгової» моделі до сучасної людиноцентричної системи та інституційні аспекти реформ – у працях вчених, як-от: О. Булат, Ю. Лапутіна та Б. Торохтій; економічний вимір реінтеграції комбатантів, зокрема проблеми перенавчання, адаптації на ринку праці та розвитку ветеранського підприємництва, перебувають у центрі уваги Н. Азьмук та Е. Лібанової, яка оцінює вплив ветеранської спільноти на відновлення людського капіталу України; психосоціальні аспекти, подолання бойової психічної травми та розбудову національної системи ментального здоров'я системно подано у наукових доробках В. Климчук, О. Чабан та ін.

Мета статті – дослідити сучасний стан державної політики підтримки ветеранів бойових дій в Україні в умовах російсько-української війни, виокремити її ключові досягнення та системні проблеми, а також обґрунтувати пріоритетні напрями подальшого вдосконалення механізмів державного управління у ветеранській сфері.

Виклад основного матеріалу. Правовою основою державної політики підтримки ветеранів бойових дій в Україні залишається Закон України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» (у редакції від 22 жовтня 1993 р. з численними наступними змінами) [1]. Цей акт визначає правовий статус ветеранів війни, категорії осіб, які до них належать (учасники бойових дій, особи з інвалідністю внаслідок війни, учасники війни, члени сімей загиблих і померлих Захисників та Захисниць), а також перелік соціальних гарантій. Мета закону полягає у забезпеченні умов життєзабезпечення ветеранів, соціальному обслуговуванні, зміцненні матеріально-побутової бази та формуванні шанобливого ставлення до них у суспільстві. Ключовою інституційною новацією стало створення в 2018 р. окремого Міністерства у справах ветеранів України як центрального органу виконавчої влади, відповідального за формування та реалізацію державної політики у сфері соціального захисту ветеранів [7]. Утворення цього відомства стало реакцією держави на нову якість викликів, що постали перед українським суспільством після 2014 р., та

сигналом про перехід від залишкового принципу фінансування ветеранської сфери до її пріоритетного розвитку.

За даними Національного інституту стратегічних досліджень, який у червні 2026 р. оприлюднив аналіз регіонального розподілу ветеранів в Україні на основі відповіді Міністерства у справах ветеранів, статус ветерана в Україні мають понад 2 млн осіб [8]. Так, станом на 1 травня 2026 р. із загальної кількості 2 014 623 ветеранів статус учасника бойових дій отримали 1 471 193 особи, а інвалідність унаслідок війни – 159 132 особи.

Ключовою ланкою фінансової підтримки родин загиблих і померлих Захисників є одноразова грошова допомога у розмірі 15 млн грн. Законом України «Про внесення змін до Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» щодо призначення одноразової грошової допомоги» № 4351-IX від 15 квітня 2025 р. (набув чинності 2 травня 2025 р.) було суттєво розширено підстави для отримання цієї допомоги [2]. Зокрема, право на неї отримали члени родин цивільних осіб, які загинули під час участі у відсічі збройної агресії РФ у період з 24 лютого до 25 березня 2022 р., а також осіб, що загинули після 26 березня 2022 р. і до припинення воєнного стану безпосередньо в бойових діях. Крім того, ветерани війни отримують численні пільги у сфері оплати житлово-комунальних послуг, пільговий проїзд у громадському транспорті, який самі ветерани оцінюють найкраще серед усіх наявних послуг [5], податкові пільги, першочергове право на отримання соціального житла тощо.

Одним із найбільш видимих напрямів прогресу ветеранської політики останніх років стало багаторазове зростання бюджетних видатків на протезування та засоби реабілітації. Якщо у 2024 р. держава спрямувала на протези та інші засоби реабілітації понад 5 млрд грн, то у 2026 р. ці видатки досягли 8 млрд грн, тобто фінансування галузі за 2024–2026 рр. зросло приблизно на 60 % [4]. Це свідчить про об'єктивне зростання потреб і готовність держави реагувати на них. Водночас проблема якісного протезування, особливо високотехнологічного, залишається гострою – черги, недостатня кваліфікація частини протезних установ, обмежений вибір моделей протезів підвищеної функціональності виступають систематичними скаргами з боку ветеранів [5].

Дещо іншою є ситуація з психологічною допомогою, яка залишається одним із найбільш недостатньо забезпечених напрямів. За результатами дослідження «Портрет ветерана 2025», ветерани оцінюють психологічну підтримку доволі критично [5]. Головною причиною такої оцінки є гострий дефіцит кваліфікованих психологів із досвідом роботи з бойовою травмою. Ветерани, які звертаються до цивільних психологів у державних установах, часто зустрічаються з некомпетентністю фахівців, які не здатні встановити довірчий контакт із бійцем, що пережив бойовий досвід. Це створює замкнене коло, коли ветерани не отримують ефективної допомоги, втрачають довіру до системи і не звертаються повторно.

Не менш складною є ситуація у сфері працевлаштування та підприємництва [5]. Держава запровадила низку інструментів, серед яких гранти для ветеранського бізнесу, програми Українського ветеранського фонду, конкурсні механізми фінансування бізнес-проєктів. Значну роль відіграють міжнародні партнери – зокрема, у жовтні 2024 р. стартував спільний проєкт Європейського Союзу та Міжнародної організації з міграції, спрямований на підтримку працевлаштування ветеранів, членів їхніх родин і сімей загиблих у низці областей України. Однак попри ці зусилля, працевлаштування ветеранів залишається однією з найскладніших проблем, оскільки роботодавці часто не готові адаптувати робочі місця під потреби ветеранів, особливо тих, хто має інвалідність внаслідок війни або симптоми ПТСР.

Схожі виклики стосуються й освітніх потреб та перекваліфікації, що вказує на необхідність системного запровадження адаптованих програм підготовки й перекваліфікації з урахуванням стану здоров'я і психоемоційного ресурсу ветеранів, а не механічного включення їх до наявних освітніх пропозицій. Житлові ж гарантії залишаються одним із найбільш проблемних напрямів через масштабність війни, руйнування житлового фонду в прифронтових регіонах і фактичну зупинку соціального житлового будівництва [7]. Програма «єОселя» частково доступна для ветеранів, однак її ресурси об'єктивно недостатні для задоволення потреб.

© Мартинюк Г. ● Костащук В.

2023 р. Мінветеранів запустило реєстр ветеранів – єдину державну систему, призначену для збирання, реєстрації, накопичення, зберігання, захисту і знеособлення інформації про ветеранів війни, що є важливим кроком у забезпеченні відкритості й підзвітності політики [3]. В жовтні 2025 р. запустили єдину цифрову платформу для ветеранів, ветеранок та їхніх родин «Дія Ветеран PRO», де зібрано всю інформацію про державні програми, послуги й пільги [4]. Ще одним принципово важливим кроком став запуск Урядом 10 листопада 2025 р. пілотного проєкту щодо абілітації ветеранів і ветеранок – комплексу заходів, спрямованих на навчання навичкам самообслуговування, влаштування доступного, безпечного й ергономічного функціонального середовища вдома, на роботі, у громадських місцях, створення умов для активної участі у житті громади, сприяння працевлаштуванню, навчання членів родини правил надання допомоги [6]. Такий підхід означає принципово важливий поворот від суто медичної реабілітації до соціально-психологічного повернення ветерана до повноцінного життя.

Паралельно розбудовується інституційне партнерство з громадянським суспільством. У 2025 р. почала свою роботу Рада ветеранів війни за незалежність України як консультативно-дорадчий орган, що забезпечує голос самих захисників у формуванні політики [4]. Ветеранські простори як низові інституційні майданчики надання послуг розгортаються у територіальних громадах за підтримки ЄС, ПРООН, Уряду Королівства Нідерландів та інших міжнародних партнерів.

Попри значний прогрес, ветеранська політика в Україні стикається з низкою системних проблем [7]. Насамперед зберігається фрагментарність послуг, коли державні програми часто не пов'язані між собою, а ветерани змушені окремо звертатися до кожної установи. Крім того, є недостатньою ветеранська інфраструктура на рівні громад, оскільки консультаційні, медичні та реабілітаційні простори наявні лише у частині територіальних одиниць. Слабкою залишається взаємодія органів місцевого самоврядування, бізнесу та громадських об'єднань щодо забезпечення захисту прав і свобод ветеранів, у тому числі повноцінної професійної адаптації. Помітними є й регіональні диспропорції, адже якість і доступність послуг суттєво різняться між обласними центрами та сільськими громадами, а також між західними та східними регіонами. Окремо варто згадати ризики корупції та зловживань, особливо у сфері отримання пільгового статусу та виплат.

Аналіз проблемних зон і найкращих управлінських практик дозволяє сформулювати пріоритетні напрями розвитку державної політики [7]. Передусім ідеться про розвиток ветеранської інфраструктури на рівні громад – центрів підтримки, консультаційних і медичних послуг, просторів адаптації. Важливим є також запровадження єдиного стандарту доступу до послуг через цифрові інструменти, уніфіковані процедури та чіткі строки розгляду звернень. Не менш актуальною виглядає розробка та впровадження адаптованих програм підготовки й перекваліфікації з урахуванням стану здоров'я і психоемоційного ресурсу ветеранів. Значну увагу необхідно приділити розбудові моделі взаємодії із залученням органів влади, бізнесу та громадських організацій до реалізації єдиної стратегії повернення військових до цивільного життя. Окремим стратегічним завданням є ухвалення Кодексу законів про Захисників і Захисниць державності та незалежності України, який має консолідувати нормативно-правову базу ветеранської сфери. Поряд із цим, необхідною є поглиблена підготовка психологів, спеціалізованих на роботі з бойовою травмою, з обов'язковим елементом супервізії з боку фахівців із бойовим досвідом. Насамкінець, доцільним видається врахування міжнародного досвіду, зокрема моделі Міністерства у справах ветеранів США (VA), а також ізраїльської та фінської моделей комплексного супроводу ветеранів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту: Закон України від 22.10.1993 р. № 3551-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12 (дата звернення: 23.07.2026).
2. Про внесення змін до Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» щодо призначення одноразової грошової допомоги: Закон України від 15.04.2025 р. № 4351-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4351-20 (дата звернення: 23.07.2026).

3. Про Єдиний державний реєстр ветеранів війни (ЄДРВВ). Міністерство у справах ветеранів України. URL:https://mva.gov.ua/pro-ediniy-derzhavniy-reestr-veteraniv-viyni-edrvv (дата звернення: 23.07.2026).
4. Ключові результати роботи Мінветеранів за жовтень 2025 року. Міністерство у справах ветеранів України. URL: https://mva.gov.ua/prescenter/category/86-novini/kluchovi-rezultati-minveteraniv-za-zhovten-2025-roku-1 (дата звернення: 23.07.2026).
5. Портрет ветерана 2025: Проблеми ветеранів війни в Україні: спільне дослідження Rating Group та Українського ветеранського фонду. Київ, 2025. URL: https://www.ratinggroup.ua/news/veteran-portrait-2025 (дата звернення: 23.07.2026).
6. Персоналізована допомога та турбота: Уряд запускає пілотний проєкт щодо абілітації ветеранів й ветеранок. Кабінет Міністрів України. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/personalizovana-dopomoha-ta-turbota-uriad-zapuskaie-pilotnyi-proekt-shchodo-abilitatsii-veteraniv-i-veteranok (дата звернення: 23.07.2026).
7. Державна політика щодо ветеранів війни: аналітична доповідь / Національний інститут стратегічних досліджень. URL: https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitychni-dopovidi/derzhavna-polityka-shchodo-veteraniv-viyny (дата звернення: 23.07.2026).
8. Чисельність ветеранів в Україні: аналіз регіонального розподілу / Національний інститут стратегічних досліджень. URL: https://www.niss.gov.ua/news/statti/chyselnist-veteraniv-v-ukrayini-analiz-rehionalnoho-rozpodilu (дата звернення: 23.07.2026).

REFERENCES

1. Zakon Ukrainy ‘‘Pro status veteraniv viiny, harantii yikh sotsialnoho zakhystu”: vid 22.10.1993 r. № 3551-XII [Law of Ukraine ‘‘On the Status of War Veterans, Guarantees of Their Social Protection” from October 22, 1993, № 3551-XII]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12 [in Ukrainian].
2. Zakon Ukrainy ‘‘Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy ‘Pro status veteraniv viiny, harantii yikh sotsialnoho zakhystu ’ shchodo pryznachennia odnorazovoi hroshovoi dopomohy” : vid 15.04.2025 r. № 4351-IX [Law of Ukraine ‘‘On Amendments to the Law of Ukraine ‘On the Status of War Veterans, Guarantees of Their Social Protection ’regarding the appointment of one-time monetary aid” from April 15, 2025, № 4351-IX]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4351-20 [in Ukrainian].
3. Pro Yedynyi derzhavnyi reiestr veteraniv viiny (YeDRVV) [On the Unified State Register of War Veterans (USRWV)]. Ministerstvo u spravakh veteraniv Ukrainy. *mva.gov.ua*. Retrieved from https://mva.gov.ua/pro-ediniy-derzhavniy-reestr-veteraniv-viyni-edrvv [in Ukrainian].
4. Kliuchovi rezultaty roboty Minveteraniv za zhovten 2025 roku [Key results of the Ministry of Veterans Affairs for October 2025]. Ministerstvo u spravakh veteraniv Ukrainy. *mva.gov.ua.* Retrieved from https://mva.gov.ua/prescenter/category/86-novini/kluchovi-rezultati-minveteraniv-za-zhovten-2025-roku-1 [in Ukrainian].
5. Portret veterana 2025: Problemy veteraniv viiny v Ukraini [Portrait of a Veteran 2025: Problems of War Veterans in Ukraine]. (2025). Joint research of Rating Group and Ukrainian Veterans Fund. Kyiv. *www.ratinggroup.ua.* Retrieved from https://www.ratinggroup.ua/news/veteran-portrait-2025 [in Ukrainian].
6. Personalizovana dopomoha ta turbota: Uriad zapuskaie pilotnyi proekt shchodo abilitatsii veteraniv i veteranok [Personalized assistance and care: The Government launches a pilot project on habilitation of veterans]. Kabinet Ministriv Ukrainy. *www.kmu.gov.ua*. Retrieved from https://www.kmu.gov.ua/news/personalizovana-dopomoha-ta-turbota-uriad-zapuskaie-pilotnyi-proekt-shchodo-abilitatsii-veteraniv-i-veteranok [in Ukrainian].
7. Derzhavna polityka shchodo veteraniv viiny: analitychna dopovid [State Policy on War Veterans: Analytical Report]. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. Kyiv. *niss.gov.ua.* Retrieved from https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitychni-dopovidi/derzhavna-polityka-shchodo-veteraniv-viyny [in Ukrainian].
8. Chyselnist veteraniv v Ukraini: analiz rehionalnoho rozpodilu [The number of veterans in Ukraine: an analysis of regional distribution]. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. *niss.gov.ua.* Retrieved from https://www.niss.gov.ua/news/statti/chyselnist-veteraniv-v-ukrayini-analiz-rehionalnoho-rozpodilu [in Ukrainian].

Історія статті / Article history:
Подано до редакції / Submitted to the editorial office (11.08.2026);
Прийнято до друку / Accepted for publication (20.09.2026);
Опубліковано / Published (10.10.2026)

УДК 35.08:35.01(477)
DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-17-135-140

Малиновський Валентин, *доктор політичних наук, професор, професор кафедри соціогуманітарних технологій Луцького національного технічного університету*

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

ORCID ID: 0000-0003-2017-553X

КЛАСИФІКАЦІЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ І ВИКЛИКІВ

CLASSIFICATION OF PUBLIC SERVICE IN UKRAINE AMIDST MODERN TRANSFORMATIONS AND CHALLENGES

Анотація. У статті досліджено сучасні підходи до класифікації публічної служби в Україні в умовах інституційних трансформацій. Методологічною основою дослідження стали інституційний, системний і структурно-функціональний підходи, а також методи порівняльно-правового, нормативно-правового та логіко-теоретичного аналізу. Обґрунтовано, що традиційні підходи до класифікації публічної служби вже не повною мірою відображають сучасну інституційну структуру цього правового і соціального інституту внаслідок появи посад, які виконують публічно-службові функції, проте не належать до жодного з видів публічної служби. Запропоновано віднести таку групу посад до позасистемної публічної служби. Проаналізовано ключові характеристики цього виду за функціональною, нормативною, організаційною та статусною ознаками. Доведено, що виокремлення позасистемної публічної служби має не нормативний, а науковий характер і спрямоване на виявлення інституційних особливостей, що виникли внаслідок фрагментації правового регулювання. Аргументовано, що використання запропонованої категорії сприяє більш повному відображенню сучасної структури інституту публічної служби, усуненню теоретичних суперечностей у її класифікації та формуванню цілісного підходу до аналізу правового статусу окремих категорій публічних службовців. Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні поняття «позасистемна публічна служба» як самостійної наукової категорії та її місця в класифікаційній системі публічної служби України. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання для вдосконалення законодавства у сфері публічної служби, усунення інституційних прогалин у правовому статусі окремих категорій публічних службовців і забезпечення інституційної цілісності системи публічної служби України.

Ключові слова: публічна служба, класифікація публічної служби, позасистемна публічна служба, державна служба, муніципальна служба, деінституціоналізація, інституційна цілісність.

Abstract. The article examines contemporary approaches to the classification of public service in Ukraine in the context of ongoing institutional transformations. The methodological framework of the study is based on institutional, systemic, and structural-functional approaches, as well as comparative legal, legal-normative, and logical-theoretical methods of analysis. It is substantiated that traditional approaches to the classification of public service no longer fully reflect the contemporary institutional structure of this legal and social institution due to the emergence of positions that perform public service functions but do not belong to any of the legislatively established types of public service. Such service positions are

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

proposed to be considered as non-system public service, an analytical category that characterizes manifestations of the deinstitutionalization of public service and the violation of the principle of its institutional integrity. The key characteristics of this category are analysed according to functional, normative, organizational, and status-related criteria. It is demonstrated that the identification of non-system public service is not intended to establish a new legal category but rather serves as a scientific and analytical construct aimed at revealing institutional contradictions arising from the fragmentation of legal regulation. The scientific novelty of the study lies in substantiating the concept of non-system public service as an independent analytical category and further developing the institutional approach to the classification of public service types. The practical significance of the findings consists in their potential application to improving legislation in the field of public service, eliminating institutional gaps in the legal status of certain categories of public servants, and ensuring the institutional integrity of Ukraine's public service system.

Keywords: public service, classification of public service, non-system public service, civil service, municipal service, deinstitutionalization, institutional integrity.

Постановка проблеми. Протягом останніх десятиліть інститут публічної служби в Україні зазнав істотних трансформацій, зумовлених адміністративною реформою, децентралізацією, цифровізацією, європейською інтеграцією та розвитком законодавства. Ці процеси супроводжуються появою нових організаційно-правових форм здійснення публічно-службової діяльності, зміною правового статусу окремих категорій публічних службовців і розширенням кола суб'єктів, які реалізують функції публічної влади. Унаслідок цього традиційні наукові підходи до класифікації публічної служби дедалі менше відповідають її сучасній інституційній структурі.

Особливої актуальності набуває проблема появи посад, які за характером виконуваних повноважень належать до сфери публічної служби, однак не інтегровані до жодного із законодавчо визначених її видів або функціонують на підставі спеціального правового регулювання. Така ситуація свідчить про наявність процесів деінституціоналізації публічної служби, що ускладнюють її наукову класифікацію, порушують принцип інституційної цілісності та потребують переосмислення існуючих підходів до систематизації видів публічної служби.

За цих умов виникає необхідність розвитку інституційного підходу до класифікації публічної служби, який би враховував сучасні модернізаційні процеси, забезпечував цілісність її інституційної моделі та давав змогу науково пояснити місце службових статусів, що перебувають поза межами традиційної системи публічної служби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика публічної служби, державної служби та інших її інституційних форм посідає важливе місце у вітчизняній науковій літературі. Значний внесок у розвиток теорії публічної служби, дослідження її правової природи, інституційної організації, правового статусу публічних службовців, а також класифікації її видів зробили Ю. Битяк, Л. Біла-Тіунова, Р. Ботвінов, Т. Желюк, О. Лазор, Н. Колісніченко, О. Крупчан, В. Малиновський, О. Оболенський, О. Пархоменко-Куцевіл, О. Петренко, О. Попова, С. Серьогін, С. Федчишин та ін.

У працях зазначених авторів сформовано теоретико-методологічні засади дослідження публічної служби, розкрито особливості окремих її видів, визначено правовий статус публічних службовців, обґрунтовано напрями реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, а також висвітлено окремі аспекти інституційного розвитку системи публічної служби.

Водночас сучасні інституційні модернізації публічної служби, зумовлені розвитком законодавства, адміністративними реформами та появою нових службових статусів, актуалізують необхідність перегляду традиційних підходів до класифікації цього правового і соціального інституту. Незважаючи на значну кількість наукових праць, поза увагою дослідників залишаються питання інституційної природи службових статусів, які не належать до жодного із законодавчо визначених видів публічної служби, а також їх місця в сучасній системі публічної служби України.

© Малиновський В.

Відсутність комплексного інституційно-правового підходу до пояснення цього процесу та його врахування у класифікації видів публічної служби зумовлює необхідність подальших наукових досліджень.

Мета статті полягає в обґрунтуванні оновленої моделі класифікації публічної служби на засадах інституційного підходу, що дає змогу врахувати сучасні інституційно-правові процеси, зокрема появу позасистемних службових статусів.

Виклад основного матеріалу. Систематизація видів публічної служби є важливим методологічним інструментом дослідження цього соціально-правового інституту, оскільки дає змогу визначити його структурні елементи, особливості їх правового статусу та місце в системі публічного управління та адміністрування. Зміни законодавства, адміністративної практики та організації публічної влади обумовлюють необхідність постійного перегляду класифікаційних підходів.

Перша спроба систематизації державної служби була здійснена автором у навчальному посібнику «Державне управління» (2000) [1, с. 457–461]. Згодом, у навчальному посібнику «Державна служба: теорія і практика» (2003) державна служба класифікована на загальнофункціональну (адміністративну) і спеціалізовану [2, с. 16]. У підручнику «Публічна служба в Україні» (2018) було виокремлено такі види публічної служби: політична, державна, безпекова, правнича, муніципальна та патронатна [3, с. 48–49]. У другому виданні цього підручника (2024) класифікацію було уточнено з урахуванням законодавчих та інституційних змін. Зокрема, безпекову службу було замінено на мілітаризовану, а правничу – на службу правосуддя [4, с. 17–18].

Однак подальший розвиток законодавства та реальна практика засвідчили, що зазначена систематизація вже не повною мірою відображає її сучасну інституційно-правову структуру. Це зумовлено появою посад з фактичним виконанням публічно-службових функцій, проте без їх юридичної належності до базових видів публічної служби. Зокрема, у системі державних органів функціонує низка посад, на які не поширюється Закон України «Про державну службу»: Керівник Офісу Президента України і його заступники; Постійний Представник Президента України в Автономній Республіці Крим і його заступники; голови місцевих державних адміністрацій та їх заступники; Голова Антимонопольного комітету України, його заступники та державні уповноважені; Голова Державного комітету телебачення і радіомовлення України та його заступники; Голова, заступники Голови, інші члени Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти, а також працівники секретаріату цього агентства; службовці Національного банку України; службовці Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку та ін.

При цьому слід зазначити, що після набрання чинності Законом України «Про державну службу» 2015 р. простежується тенденція розширення переліку посад з виконання функцій державного управління, однак не інтегрованих до законодавчо визначеного інституту державної служби. Аналогічний процес започаткований і в системі муніципальної служби. Прикладом зазначеної тенденції є нова посада *соціального менеджера*. За характером виконуваних повноважень і функцій вона є тотожною статусу посадової особи місцевого самоврядування, однак через відсутність нормативно закріпленого публічно-службового статусу не віднесена до інституту муніципальної служби [5]. Поряд з процесами виникнення позасистемних службових статусів спостерігається й зворотній процес – законодавча інтеграція окремих посад до системи публічної служби. Наприклад, у 2023 р. посади Голови Фонду державного майна України, його першого заступника та заступників були законодавчо віднесені до політичних посад [6].

З огляду на вищевикладене слід зазначити, що існування таких посад не свідчить про формування нового законодавчо закріпленого виду публічної служби. Це реальність, що відображає існування особливої групи посад, які фактично реалізують окремі функції публічної служби поза межами існуючих її видів. Зазначені посади автор пропонує розглядати як позасистемні, оскільки їх існування порушує принцип інституційної цілісності публічної служби та свідчить про необхідність перегляду традиційних підходів до її класифікації [7]. Відповідно необхідність наукового пояснення виявленої інституційної суперечності між фактичним змістом службової діяльності та її законодавчо визначеним статусом зумовлює доцільність виокремлення

наукової категорії «*позасистемна публічна служба*», що об'єднує зазначені вище посади в єдину теоретичну конструкцію. Її використання дає змогу точніше відобразити сучасний інституційний стан публічної служби, виявити прогалини та суперечності її правового регулювання, а також окреслити напрями відновлення інституційної цілісності цієї системи.

Ключовими характеристиками позасистемної публічної служби є:

- *функціональна* – реалізація публічно значущих функцій, орієнтованих на суспільний інтерес;
- *нормативна* – визнання діяльності без її повної інституційної інкорпорації до системи державної чи муніципальної служби;
- *організаційна* – багатоваріантність реалізації в межах і поза межами органів публічної влади;
- *статусна* – відсутність формалізованого службового статусу, включаючи систему обмежень, гарантій та відповідальності [5, с. 212].

У зарубіжній науковій літературі проблематика інституційної еволюції публічної служби найчастіше аналізується крізь призму концепту *politicization of civil service*, розробленого насамперед B. Guy Peters, J. Pierre [8] та розвинутого в сучасних дослідженнях, зокрема J. Tobin [9]. Водночас категорію «позасистемна публічна служба» доцільно відмежовувати від зазначеного підходу. Якщо концепт *politicization of civil service* відображає посилення політичного впливу на професійну бюрократію за умови збереження її інституційної належності до класичної державної служби, то поняття «позасистемна публічна служба» описує інший тип інституційних трансформацій – виведення окремих категорій посад за межі легально визначеної системи. Відповідно, запропонована категорія характеризує не стільки ступінь політизації державного апарату (що притаманно й вітчизняній практиці), скільки процеси його деінституціоналізації та фрагментації. Остання виявляється у формуванні службових статусів поза межами єдиного правового поля наявних видів публічної служби.

Виявлені інституційні зміни свідчать про те, що традиційна класифікація публічної служби вже не повною мірою відображає сучасну структуру цього інституту. Насамперед це пов'язано з появою посад, які передбачають виконання публічно-службових функцій, проте залишаються юридично неідентифікованими. Така ситуація зумовлює необхідність удосконалення її класифікаційної моделі шляхом виокремлення позасистемної публічної служби як самостійної теоретичної категорії. Водночас позасистемні службові статуси не є однорідними: частина з них має спеціальне законодавче регулювання (наприклад, закони України «Про Антимонопольний комітет України», «Про Національний банк України»), тоді як інші, зокрема посади голів місцевих державних адміністрацій та їх заступників, після законодавчих змін 2017 р. фактично втратили чітку правову основу, оскільки не були віднесені до жодного визначеного виду публічної служби [10]. З огляду на це пропонується авторська класифікація, що відображає сучасний стан публічної служби в Україні (табл. 1).

Таблиця 1

Інституційно-функціональна характеристика видів публічної служби

Вид служби	Інституційне середовище	Основна функція	Особливість статусу
Політична	Вищі органи державної влади	Формування державної політики	Політичний мандат
Державна	Державні органи	Реалізація державної політики	Професійна адміністративна та спеціалізована служба
Мілітаризована	Військові та правоохоронні органи	Оборона держави, забезпечення національної безпеки та правопорядку	Військові та спеціальні звання
Служба правосуддя	Органи судової влади та прокуратури	Здійснення правосуддя	Незалежний статус
Муніципальна	Органи місцевого самоврядування	Реалізація функцій місцевого самоврядування	Професійна виборна та адміністративна служба
Патронатна	Органи законодавчої, виконавчої та судової влади	Консультативно-дорадче, експертно-аналітичне та організаційне забезпечення діяльності посадових осіб	Персонально-довірчий і строковий характер служби
Позасистемна	Державні органи та органи місцевого самоврядування	Виконання окремих публічних функцій	Спеціальний або неврегульований службовий статус

© Малиновський В.

Запропонована класифікація ґрунтується на поєднанні інституційного та функціонального критеріїв. Відповідно до цього підходу кожен вид публічної служби аналізується як самостійний інститут із визначеним суб'єктним складом, специфічним правовим режимом регулювання та особливим порядком проходження служби, що безпосередньо зумовлений його функціональним призначенням у системі публічного управління та адміністрування. Такий підхід відображає результати сучасних законодавчих змін і процеси модернізації вітчизняного державного апарату. Його наукова новизна полягає у включенні до класифікації теоретичної категорії «*позасистемна публічна служба*», котра охоплює посади, що за своїми сутнісними ознаками відповідають критеріям публічної служби, а саме:

1) виникнення правовідносин на підставі юридичного факту, обов'язковим елементом якого відповідно до законодавства є акт призначення на посаду або результат виборів;
2) постійний і професійний характер виконання службових повноважень;
3) обіймання публічної посади в органі публічної влади;
4) спрямованість службової діяльності на реалізацію та забезпечення публічного інтересу, визначеного і гарантованого державою [11, с. 271–272].

Водночас позасистемні посади не належать до жодного із законодавчо визначених видів публічної служби, що свідчить про інституційний розрив між фактичним змістом службової діяльності та її правовим статусом. Запропонований підхід відображає сучасну специфіку розвитку цього інституту, а також розкриває внутрішні суперечності, зумовлені процесами деінституціоналізації та фрагментації його системи. У зв'язку з цим виокремлення категорії «позасистемна публічна служба» створює теоретико-методологічне підґрунтя для подальшої модернізації законодавства, усунення виявлених правових диспропорцій та відновлення інституційної цілісності вітчизняного державного апарату.

Висновки. Сучасні трансформаційні процеси в Україні зумовили деінституціоналізацію та фрагментацію публічної служби, унаслідок чого традиційні класифікаційні моделі втрачають свою актуальність. Головним каталізатором цього процесу стала поява значної кількості «позасистемних» посад, які наділені публічними функціями, однак позбавлені чітко визначеного правового статусу, притаманного класичним державним і муніципальним службовцям.

Зазначена тенденція виходить за межі західної концепції політизації цивільної служби (*politicization of civil service*), оскільки засвідчує не лише посилення політичного впливу на професійну бюрократію, а й її системне виведення поза межі єдиного правового регулювання. Запропонована модернізована класифікація, яка поряд із традиційними видами (політичною, державною, мілітаризованою, муніципальною, патронатною та службою правосуддя) фіксує «позасистемну публічну службу» як самостійну наукову категорію, об'єктивно відображає реальну архітектуру цього інституту та розкриває його внутрішні суперечності. Стратегічним орієнтиром мінімізації цієї інституційної деформації має стати комплексне реформування законодавства, спрямоване на інтеграцію позасистемних посад у єдине правове поле та системне відновлення інституційної цілісності публічної служби в Україні.

Подальші наукові розвідки доцільно спрямувати на обґрунтування теоретико-методологічних і правових засад інтеграції позасистемних службових статусів у традиційну архітектуру публічної служби. Зокрема, особливої уваги потребує визначення чітких критеріїв їхньої диференціації за видами служби, а також модернізація законодавства задля забезпечення системної цілісності цього соціально-правового інституту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Малиновський В.Я. Державне управління: навч. посіб. Луцьк: Вежа, 2000. 558 с.
2. Малиновський В.Я. Державна служба: теорія і практика: навч. посіб. Київ: Атіка, 2003. 160 с.
3. Малиновський В.Я. Публічна служба в Україні: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор». 2018. 312 с.
4. Малиновський В.Я. Публічна служба в Україні: підручник. Друге вид. доп. і перероб. Київ: Видавничий дім «Кондор». 2024. 476 с.
5. Малиновський В. Соціальний менеджер: статус та місце у системі публічної служби. *Ввічливість. Humanitas*. 2026. № 2. С. 208–213. https://doi.org/10.32782/humanitas/2026.2.26

6. Про Фонд державного майна України: Закон України від 09.12.2011 р. № 4107-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4107-17#Text
7. Малиновський В. «Позасистемна» публічна служба в Україні: причини і наслідки. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2026. №15. С. 61–68. https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-15-61-68.
8. Peters B.G., Pierre J. *The Politicization of the Civil Service in Comparative Perspective: A Quest for Control.* London: Routledge, 2004. 312 p.
9. Tobin J. Politicisation of the civil service. House of Lords Library. 2024. 21 November. URL: https://lordslibrary.parliament.uk/politicisation-of-the-civil-service/ (дата звернення: 01.08.2026).
10. Про внесення змін до деяких законів України щодо окремих питань проходження державної служби: Закон України від 09.07.2017 р. № 2190-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2190-19#Text (дата звернення: 01.08.2026).
11. Рунова Н. Публічна служба в Україні: проблеми дефініції. *Публічне право*. 2012. № 3 (7). С. 269–274.

REFERENCES

1. Malynovskyi, V.Ya. (2000). *Derzhavne upravlinnia* [*Public administration*]: navch. posib. Vezha. [in Ukrainian].
2. Malynovskyi, V.Ya. (2003). *Derzhavna sluzhba: teoriia i praktyka [Civil service: theory and practice]*: navch. posib. Atika [in Ukrainian].
3. Malynovskyi, V.Ya. (2018). *Publichna sluzhba v Ukraini* [*Public service in Ukraine*]: pidruch. Vydavnychyi dim "Kondor" [in Ukrainian].
4. Malynovskyi, V.Ya. (2024). *Publichna sluzhba v Ukraini* [*Public service in Ukraine*] (2nd ed., rev. and enl.): pidruch. Vydavnychyi dim "Kondor" [in Ukrainian].
5. Malynovskyi, V. (2026). Sotsialnyi menedzher: status ta mistse u systemi publichnoi sluzhby [Social manager: status and place in the public service system]. *Vvichlyvist. Humanitas – Courtesy. Humanitas*, (*2)*, 208–213. https://doi.org/10.32782/humanitas/2026.2.26 [in Ukrainian].
6. Pro Fond derzhavnoho maina Ukrainy [On the State Property Fund of Ukraine]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4107-17#Text [in Ukrainian].
7. Malynovskyi, V. (2026). "Pozasystemna" publichna sluzhba v Ukraini: prychyny i naslidky ["Non-system" public service in Ukraine: causes and consequences]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia – Public Administration: Concepts, Paradigm, Development, Improvement*, *(15),* 61–68. https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-15-61-68 [in Ukrainian].
8. Peters, B.G., & Pierre, J. (2004). *The Politicization of the Civil Service in Comparative Perspective: A Quest for Control*. Routledge [in English].
9. Tobin, J. (2024, November 21). *Politicisation of the civil service*. House of Lords Library. Retrieved from https://lordslibrary.parliament.uk/politicisation-of-the-civil-service/ [in English].
10. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukraini shchodo okremykh pytan prokhodzhennia derzhavnoi sluzhby [On amendments to some laws of Ukraine regarding certain issues of civil service]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2190-19#Text [in Ukrainian].
11. Runova, N. (2012). Publichna sluzhba v Ukraini: problemy definitsii [Public service in Ukraine: definition problems]. *Publichne pravo – Public Law*, (*3)*, 269–274 [in Ukrainian].

Історія статті / Article history:
Подано до редакції / Submitted to the editorial office (11.08.2026);
Прийнято до друку / Accepted for publication (30.09.2026);
Опубліковано / Published (10.10.2026)

© Малиновський В.

УДК 005.8:001.895:378.4
DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-17-141-149

Марухленко Оксана, *доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри управління Київського столичного університету імені Бориса Грінченка*

Marukhlenko Oksana, *Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of Management at Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University*

ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-8050-6615

Олещенко Вероніка, *кандидат наук з державного управління, доцент кафедри управління Київського столичного університету імені Бориса Грінченка*

Oleshchenko Veronika, *PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department of Management at Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University*

ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-1490-8875

Рубан Дмитро, *доктор філософії з публічного управління та адміністрування, доцент кафедри управління Київського столичного університету імені Бориса Грінченка*

Ruban Dmytro, *PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department of Management at Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University*

ORCID ID: https://orcid.org/0009-0008-5297-863X

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРИ ТРАНСФЕРІ РЕЗУЛЬТАТІВ УНІВЕРСИТЕТСЬКИХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У РЕАЛЬНИЙ СЕКТОР ЕКОНОМІКИ

RISK MANAGEMENT IN TRANSFERRING THE RESULTS OF UNIVERSITY RESEARCH TO THE REAL SECTOR OF THE ECONOMY

Анотація. У контексті інтеграції українського науково-освітнього простору до Європейського дослідницького простору та розбудови економіки знань, питання ефективної комерціалізації університетських розробок набуває стратегічного значення. Стаття присвячена дослідженню науково-методологічних підходів до управління ризиками в процесі трансферу технологій із закладів вищої освіти (ЗВО) у реальний сектор економіки. Головною проблемою дослідження визначено суперечність між академічними цілями дослідників та комерційними вимогами бізнесу, що зумовлює критично високий рівень невизначеності на всіх етапах життєвого циклу науково-інноваційних проєктів.

Методологічною основою роботи слугують концепція відкритої інноваційної моделі та «Потрійної спіралі», а також міжнародні стандарти управління проєктами PMBOK Guide та ISO 31000. Для досягнення мети застосовано метод експертних оцінок (Дельфі) для ідентифікації джерел невизначеності, матричний метод для якісної оцінки, а також метод очікуваної грошової вартості (EMV) для кількісного виміру ризиків.

У процесі дослідження класифіковано ключові ризики трансферу інновацій, які згруповано у п'ять категорій: технологічні (проблеми масштабування за рівнями готовності технології TRL), правові (захист об'єктів права інтелектуальної власності), фінансові (подолання «долини смерті»),

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

ринкові (відсутність Product-Market Fit) та академічні. Розроблено комплексну матрицю ймовірності та наслідків ризиків із визначенням оптимальних стратегій реагування (ухилення, передача, мінімізація, прийняття). Крім того, проведено кількісний аналіз на прикладі умовного проєкту комерціалізації, що дозволило математично обґрунтувати формування фінансового резерву на непередбачені витрати.

Доведено, що копіювання корпоративних моделей управління є неефективним для академічної екосистеми. Запропонований адаптивний алгоритм, що поєднує гнучкі проєктні підходи (Agile) та інструменти ризик-менеджменту, дозволяє керівникам наукових проєктів превентивно виявляти та нівелювати загрози. Практичне застосування результатів сприятиме успішній трансформації ЗВО у суб'єкти інноваційної економіки, а впровадження розробленого інструментарію в освітній процес підвищить якість підготовки магістрів та PhD-здобувачів.

Ключові слова: управління проєктами, трансфер технологій, комерціалізація науки, ризик-менеджмент, матриця ризиків, наукові дослідження, ЗВО.

Abstract. In the context of the integration of the Ukrainian scientific and educational space into the European Research Area (ERA) and the development of the knowledge economy, the issue of effective commercialization of university developments is gaining strategic importance. The article is devoted to the study of scientific and methodological approaches to risk management in the process of technology transfer from higher education institutions (HEIs) to the real sector of the economy. The main problem of the study is the contradiction between the academic goals of researchers and the commercial requirements of business, which causes a critically high level of uncertainty at all stages of the life cycle of scientific and innovative projects.

The methodological basis of the work is the concept of the open innovation model and the Triple Helix, as well as the international project management standards PMBOK Guide and ISO 31000. To achieve the goal, the expert assessment method (Delphi) was used to identify sources of uncertainty, the matrix method for qualitative assessment, and the expected monetary value (EMV) method for quantitative risk measurement.

In the process of research, the key risks of innovation transfer were classified, which were grouped into five categories: technological (scaling problems according to technology readiness levels TRL), legal (protection of intellectual property rights), financial (overcoming the "valley of death"), market (lack of Product-Market Fit) and academic. A comprehensive matrix of the probability and consequences of risks was developed with the definition of optimal response strategies (avoidance, transfer, minimization, acceptance). In addition, a quantitative analysis was conducted on the example of a conditional commercialization project, which allowed mathematically justifying the formation of a financial reserve for unforeseen expenses. It is proven that copying corporate management models is ineffective for the academic ecosystem. The proposed adaptive algorithm, which combines flexible project approaches (Agile) and risk management tools, allows scientific project managers to proactively identify and eliminate threats. The practical application of the results will contribute to the successful transformation of HEIs into entities of the innovative economy, and the implementation of the developed tools in the educational process will improve the quality of training of masters and PhD candidates.

Keywords: project management, technology transfer, commercialization of science, risk management, risk matrix, scientific research, higher education.

Постановка проблеми. В умовах глобальних трансформацій та розбудови економіки знань спроможність університетів виступати не лише осередками освіти, а й драйверами інноваційного розвитку стає стратегічним пріоритетом. Інтеграція української науки до Європейського дослідницького простору вимагає переосмислення підходів до управління науково-дослідними проєктами. Трансфер технологій – перенесення знань, розробок та об'єктів інтелектуальної власності з академічного середовища у бізнес – є складною, багатокомпонентною системою, що вимагає залучення сучасного інструментарію проєктного менеджменту [14].

© Марухленко О. ● Олещенко В. ● Рубан Д.

Головна суперечність цього процесу полягає у розриві між цілями ключових стейкхолдерів: науковці прагнуть фундаментальних відкриттів та публікаційної активності, тоді як реальний сектор економіки орієнтований на швидке отримання комерційного прибутку та мінімізацію витрат. Як наслідок, значна частина університетських стартапів та патентів залишаються незатребуваними. За офіційними даними Державної служби статистики України [16], рівень реального впровадження вітчизняних інновацій у промислове виробництво залишається критично низьким, що також підтверджується порівняльними звітами European Innovation Scoreboard [17].

Управління проєктами у цій сфері характеризується високим рівнем невизначеності. Традиційні корпоративні моделі ризик-менеджменту не враховують специфіку академічної свободи та тривалий життєвий цикл наукового пошуку. Це зумовлює необхідність розробки адаптивної системи управління ризиками, що пристосована до реалій університетської науки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним підґрунтям взаємодії науки, держави та бізнесу є концепція «Потрійної спіралі», сформульована Г. Етцковіцем та Л. Лейдесдорфом, де університети відіграють провідну роль в інноваційній екосистемі [9]. Питання відкритої інноваційної моделі детально досліджував Г. Чесбро, наголошуючи на важливості комерціалізації внутрішніх наукових ідей через зовнішні канали [10]. Державне регулювання цих процесів в Україні спирається на базове законодавство у сфері трансферу технологій, проте воно потребує дієвих ринкових механізмів реалізації [3].

Проблеми впровадження інновацій та оцінки ризиків інноваційної діяльності в українських реаліях висвітлені у монографіях Л. Лісовської та Н. Чухрай [5], а також у працях Л. Федулової [6]. Правові аспекти захисту й комерціалізації об’єктів інтелектуальної власності в університетах досліджено Г. Андрощуком [4]. Прикладному інструментарію проєктного підходу до комерціалізації РНД присвячено праці О. Ілляш та О. Трофименко [7]. Питання загальної методології управління ризиками в проєктному середовищі глибоко опрацьовані Д. Хілсоном [8].

Водночас інтеграція підходів загального менеджменту та специфічних завдань публічного управління науковими дослідженнями в сучасних умовах висвітлена у роботах О. Марухленка, В. Олещенка та А. Панченка [11]. Попри наявність теоретичної бази, специфіка кількісного оцінювання ризиків на етапі подолання «долини смерті» університетськими розробками залишається фрагментарно вивченою.

Метою статті є розробка комплексного науково-методологічного інструментарію для ідентифікації, оцінювання та управління ризиками в процесі трансферу результатів університетських наукових досліджень у реальний сектор економіки на основі інтеграції стандартів проєктного менеджменту (PMBOK, ISO 31000) та кількісних методів оцінки для підвищення ефективності комерціалізації інновацій закладів вищої освіти.

Виклад основного матеріалу. Специфіка академічного середовища та високий рівень невизначеності інноваційних процесів зумовлюють необхідність застосування гнучкої, але водночас точної методології оцінювання. Для отримання об’єктивних результатів дослідження трансферу результатів наукових досліджень ЗВО у реальний сектор було застосовано комплексний evidence-based підхід [15], що базується на поєднанні методів якісного та кількісного аналізу ризиків. Процес трансферу університетських розробок розглянуто як специфічний проєкт, що має часові обмеження, фіксований бюджет та унікальний результат [13].

На першому етапі дослідження для виявлення та систематизації ризиків було використано метод експертних оцінок (модифікований метод Дельфі) [14]. До експертної панелі було залучено 15 фахівців, серед яких: керівники науково-дослідних частин провідних ЗВО України, представники венчурних фондів та науковці-розробники, які мають досвід запуску стартапів. За результатами трьох турів анонімного опитування та узагальнення думок експертів із високим рівнем конкордації (коефіцієнт W=0,82) було ідентифіковано та класифіковано 5 основних груп ризиків:

- технологічні ризики: недосягнення заявлених параметрів при масштабуванні розробки від лабораторного зразка до виробництва (проблема рівнів готовності технології – TRL);

- правові ризики (IPR): неврегульованість прав на патенти й ліцензії між університетом, вченим та інвестором;
- фінансові ризики: виникнення «долини смерті» (фінансового розриву) після завершення держбюджетного фінансування;
- ринкові ризики: відсутність реального ринкового попиту на новий продукт;
- кадрові ризики: низька мотивація або брак бізнес-компетенцій у наукових команд.

Для якісної оцінки та ранжування виявлених загроз було застосовано матричний метод, регламентований міжнародними стандартами ISO 31000 та PMBOK [1; 2]. Рівень ризику (R) визначався як добуток Ймовірності (Й) та Наслідків (Н) за 5-бальною експертною шкалою (від 1 – мінімальний до 5 – критичний). Отримані в результаті експертного оцінювання показники та сформовані за методологією Д. Хілсона [8] стратегії реагування зведені у табл. 1.

Таблиця 1.

Матриця та стратегії реагування на ризики трансферу університетських досліджень

Код ризику	Опис ризику	Ймовірність (1-5)	Наслідки (1-5)	Рівень ризику	Рекомендована стратегія за PMBOK [2]	Практичний інструмент управління
R1 (Техн.)	Невідповідність лабораторних результатів промисловим умовам (TRL 4 →TRL 7).	4	4	16 (Високий)	Мінімізація	Покрокове тестування, залучення інженерів підприємства [5].
R2 (Прав.)	Судові спори щодо розподілу прав на патент між ЗВО та вченим.	3	5	15 (Високий)	Ухилення	Чітке укладання договорів про розподіл IPR до початку проєкту [4].
R3 (Фін.)	Брак коштів на стадії створення дослідного зразка («Долина смерті»).	5	4	20 (Критичний)	Передача	Диверсифікація джерел: гранти, венчурні ангели [7].
R4 (Рин.)	Продукт виявився непотрібним ринку	4	5	20 (Критичний)	Мінімізація	Попередній маркетинг, методологія *Lean Startup* (MVP) [10].
R5 (Кадр.)	Втрата ключового дослідника (вихід з проєкту через низьку мотивацію).	2	4	8 (Середній)	Прийняття	Матеріальне стимулювання (частка в роялті), дублювання функцій.

Детальний аналіз структури ризиків, систематизованих у табл. 1, дозволяє розкрити деструктивний потенціал кожної загрози та математично й інституційно обґрунтувати вибір превентивного інструментарію ризик-менеджменту в проєктній екосистемі ЗВО.

1. Технологічний ризик (Код R1): невідповідність лабораторних результатів промисловим умовам.
   - Сутність та обґрунтування оцінки (Й=4, Н=4, Рівень=16): Висока ймовірність ризику зумовлена розривом між етапами життєвого циклу інновацій за шкалою рівнів готовності технології (TRL). На етапі TRL 4 (лабораторна валідація) розробка демонструє стабільні параметри у контрольованому та стерильному середовищі університету. Проте спроба масштабування технології до TRL 7 (демонстрація прототипу в операційному промисловому середовищі) часто виявляє критичні недоліки: нелінійні температурні ефекти, чутливість до чистоти сировини, обмеження промислового обладнання. Критичні наслідки (Н=4) полягають у загрозі повної зупинки проєкту через технологічну неможливість серійного випуску розробки.

© Марухленко О. ● Олещенко В. ● Рубан Д.

- Стратегія та інструмент управління: обрано стратегію мінімізації. Науково-методологічним рішенням є впровадження моделі спільного проєктування. Керівник академічного проєкту спільно з інженерами промислового партнера має розробити програму покрокових ітераційних випробувань на ранніх стадіях розробки, адаптуючи лабораторні регламенти до специфіки конкретного діючого виробництва, що узгоджується з рекомендаціями щодо трансферу технологій у роботах Н. Чухрай [5].

2. Правовий ризик (Код R2): судові спори щодо розподілу прав на об'єкти інтелектуальної власності (IPR).
   - Сутність та обґрунтування оцінки (Й=3, Н=5, Рівень=15): помірний рівень ймовірності (Й=3) зумовлений недосконалістю внутрішніх нормативних актів багатьох ЗВО та розмитістю поняття «службовий твір» або «службовий патент». Проте наслідки цього ризику є катастрофічними (Н=5). Якщо приватний інвестор або венчурний фонд виявить юридичну невизначеність щодо того, кому належать виключні майнові права на винахід (університету як роботодавцю чи вченому як автору), фінансування проєкту блокується на 100%. Будь-які судові позови з боку ЗВО або третіх осіб унеможливлюють комерційне використання технології.
   - Стратегія та інструмент управління: оптимальною стратегією є ухилення. Цей ризик не можна мінімізувати в процесі роботи – його потрібно повністю ліквідувати до початку фінансування розробки. Практичним інструментом є розробка тристороннього меморандуму або договору про розподіл прав IPR та майбутнього роялті між ЗВО, авторами-розробниками та інвестором до моменту виходу на TRL 4, спираючись на правові моделі комерціалізації Г. Андрощука [4].
3. Фінансовий ризик (Код R3): брак коштів на стадії створення дослідного зразка («Долина смерті»).
   - Сутність та обґрунтування оцінки (Й=5, Н=4, Рівень=20): дана загроза має найвищу ймовірність настання (Й=5) в умовах національної економіки через відсутність розвиненої мережі класичних венчурних фондів ранніх стадій. Університетська розробка легко отримує початкове фінансування за рахунок держбюджетних тем або грантів на фундаментальні дослідження (етап TRL 1-3). Проте, коли державне фінансування завершується, а для створення повноцінного промислового зразка потрібні мільйонні капіталовкладення, проєкт потрапляє у фінансову «долину смерті». Наслідки (Н=4) означають заморожування проєкту та моральне старіння розробки.
   - Стратегія та інструмент управління: застосовується стратегія передачі. Оскільки університет за рахунок власних коштів неспроможний покрити дефіцит бюджету, ризик передається зовнішнім суб'єктам інноваційного ринку. Інструментом управління є диверсифікація та синдикація джерел фінансування: залучення бізнес-ангелів, участь у грантових програмах типу Horizon Europe, або використання моделей краудфандингу та державного-приватного партнерства, що детально описано О. Ілляш [7].
4. Ринковий ризик (Код R4): продукт непотрібний ринку.
   - Сутність та обґрунтування оцінки (Й=4, Н=5, Рівень=20): критичний рівень ризику викликаний дією класичного академічного патерну штовхання технології, коли вчені створюють продукт на основі наукового інтересу («інновація заради інновації»), не досліджуючи реальні потреби споживачів. Коли технологія готова, виявляється, що ринок або вже зайнятий дешевшими аналогами, або вартість впровадження розробки перевищує економічний ефект для кінцевого споживача. Наслідки є фатальними (Н=5) – повна комерційна неспроможність проєкту та втрата інвестованого капіталу.
   - Стратегія та інструмент управління: стратегія – мінімізація. Наукова команда має перебудувати логіку проєкту з моделі технологічного поштовху на модель тяжіння ринку. Методологічним інструментом виступає концепція відкритої інновації Г. Чесбро [10] та бізнес-модель бережливий стартап. Замість створення фінального дорогого продукту,

команда на етапі TRL 4-5 створює мінімально життєздатний продукт – наприклад, програмний демо-інтерфейс або базовий функціональний макет – і тестує його на реальних промислових споживачах («вихід з кімнати до клієнта»), коригуючи параметри розробки під дійсний ринковий попит.

5. Кадровий ризик (Код R5): втрата ключового дослідника або вихід команди з проєкту.
   - Сутність та обґрунтування оцінки (Й=2, Н=4, Рівень=8): ризик має середній рівень. Ймовірність є відносно низькою (Й=2), оскільки українські вчені, які очолюють перспективні розробки, мають високий ступінь персональної та професійної лояльності до своїх наукових шкіл. Проте, якщо провідний вчений (носій унікального ноу-хау) залишає проєкт через низьку матеріальну мотивацію, еміграцію чи вигорання, наслідки є вагомими (Н=4), адже часто заміна такої фігури в академічному середовищі є неможливою без повної втрати темпу досліджень.
   - Стратегія та інструмент управління: застосовується стратегія прийняття з урахуванням превентивних компенсаційних заходів. Повністю усунути цей людський чинник неможливо, тому керівництво проєкту приймає цей ризик, але створює систему захисту. Інструментами управління є: юридичне закріплення обов'язкового ведення детальної технічної та лабораторної документації (інституціоналізація знань, щоб технологія не належала лише одній людині), дублювання критичних функцій серед молодих вчених (аспірантів, магістрантів), а також розробка прозорої системи фінансової мотивації у вигляді опціонів або чітко прописаної частки у майбутньому роялті стартапу.

Для переходу до фінансового планування було використано метод Очікуваної грошової вартості (Expected Monetary Value, EMV) [2]. Метод дозволяє перевести якісні оцінки у вартісні показники. Розрахунок EMV для окремого ризику здійснюється за формулою: $EMV_i = P_i * I_i$, де P_i – ймовірність у частках одиниці, а I_i – фінансові збитки у разі настання загрози. Сума всіх значень EMV формує загальну оцінку ризиків проєкту (Total Risk Exposure, TRE):

$$TRE = \sum_{i=1}^{n} (P_i * I_i)$$

Для апробації цього методологічного підходу було змодельовано проєкт комерціалізації університетського приладу (або цифрового рішення [12]) із базовим бюджетом у 500 000 грн. Кількісні розрахунки потенційних фінансових втрат на основі експертних даних представлено у табл. 2.

Таблиця 2.

Кількісний аналіз ризиків (EMV) та розрахунок резерву проєкту

Код ризику	Опис ризику	Ймовірність (P)	Фінансовий вплив (I), грн	Очікувана грошова вартість (EMV), грн
R1	Необхідність доопрацювання лабораторного зразка під промислові вимоги.	0,30	-150 000	-45 000
R2	Юридичні витрати на врегулювання прав IPR з інвестором.	0,15	-80 000	-12 000
R3	Затримка фінансування (додаткові витрати на утримання команди).	0,40	-100 000	-40 000
R4	Додаткові маркетингові дослідження через зміну кон'юнктури ринку.	0,25	-60 000	-15 000
Сумарно	Загальна сума необхідного резерву на непередбачені витрати (TRE)			-112 000

Розрахунки доводять, що показник TRE (загальний ризиковий вплив) становить -112 000 грн. Згідно з методологією PMBOK [2], для нівелювання цих загроз ЗВО та інвестор мають сформувати *Резерв на непередбачені витрати* у розмірі суми TRE. Відповідно, реалістичний (ризик-скоригований) бюджет проєкту має становити 612 000 грн.

Для оперативного менеджменту та мінімізації ринкового ризику (R4) обґрунтовано доцільність застосування інструментів інноваційного та digital-менеджменту [12]. Замість класичної каскадної моделі (Waterfall) науковим командам пропонується інтеграція гнучких методологій (Agile / Scrum), що дозволяє створювати мінімально життєздатний продукт (MVP) та оперативно коригувати вектор досліджень під вимоги ринку.

Отримані результати підтверджують, що просте копіювання бізнес-моделей ризик-менеджменту в університетське середовище є неефективним через специфіку академічної екосистеми [11]. На відміну від класичного розуміння ризиків за PMBOK [2], де загрози сприймаються суто негативно, у науковому дослідженні негативний результат також є науковим внеском, який трансформує знання та забезпечує довгострокову цифрову й інституційну стійкість інноваційних систем [13].

Впровадження запропонованого ризик-орієнтованого підходу та інструменту EMV в освітній процес у межах дисципліни «Наукові дослідження та управління проєктами» дозволить здобувачам вищої освіти ще на етапі планування магістерських або дисертаційних робіт тверезо оцінювати потенціал їх комерціалізації [14; 15]. Це повністю відповідає критеріям Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО) щодо формування трансверсальних навичок (soft skills) – проєктного мислення, фінансової грамотності та здатності управляти ризиками в умовах невизначеності.

Висновки. Дослідження показує, що управління ризиками при трансфері результатів університетських досліджень є критичним елементом успішної взаємодії науки, держави та бізнесу в межах моделі «Потрійної спіралі» [9]. Найбільш небезпечними є фінансові та ринкові загрози, які зумовлюють виникнення «долини смерті».

Запропонована якісна класифікація (табл. 1) та матриця ризиків дають змогу керівникам наукових проєктів у ЗВО превентивно виявляти «вузькі місця» комерціалізації розробок та обирати оптимальні стратегії реагування згідно з міжнародними стандартами [1; 2].

Використання методу Очікуваної грошової вартості (EMV) дозволило математично обґрунтувати обсяг фінансового резерву (у розглянутому прикладі – 112 000 грн, або 22,4 % від базового бюджету), що значно знижує ймовірність дефолту стартап-проєкту на ранніх стадіях готовності технології.

Інтеграція інструментів проєктного менеджменту, методів evidence-based [15] та digital-технологій [12] в академічне середовище є важливою умовою формування ризик-орієнтованого підходу у майбутніх дослідників, що повністю корелює з акредитаційними вимогами до сучасних освітньо-наукових програм [14].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. ДСТУ ISO 31000:2018 (ISO 31000:2018, IDT). Менеджмент ризиків. Принципи та настанови. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2019. 21 с.
2. Керівництво з питань проєктного менеджменту (PMBOK® Guide) / Project Management Institute. 7-ме вид. Pennsylvania: PMI, 2021. 250 с.
3. Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій: Закон України від 14.09.2006 № 143-V. *Відомості Верховної Ради України*. 2006. № 45. Ст. 434 (зі змінами).
4. Андрєєв М.А. Комерціалізація університетських досліджень та інтелектуальний капітал. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2026. Т. 3, № 4. С. 147–156. DOI: https://doi.org/10.60022/3(4)-18S.
5. Котвицька Н., Ліпінський Є., Снігур В. Ризики впровадження інноваційних проєктів на підприємстві: ідентифікація, оцінювання та зниження. *Економічний простір*. 2025. № 203. С. 128–133. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.203.128-133.
6. Стоянець Н. Управління інноваційним розвитком підприємств в умовах глобалізаційних викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. №60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-86.
7. Полторацька А., Стовба Т., Гребеннікова А. Формування і реалізація механізму комерціалізації результатів інноваційної діяльності. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. № 1. С. 37-46.
8. Hillson D. Managing Risk in Projects. 2nd ed. London : Routledge, 2017. 156 p.
9. Etzkowitz H., Leydesdorff L. The dynamics of innovation: from National Systems and «Mode 2» to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research Policy*. 2000. Vol. 29, Issue 2. P. 109–123.

10. Chesbrough H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston: Harvard Business School Press, 2003. 227 p.
11. Олещенко В.Ю., Панченко А.Г., Марухленко О.В. Методологічні основи інтеграції підходів менеджменту та публічного управління у сучасних наукових дослідженнях. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. Вип. 5(20). С. 20–22. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.20-22.
12. Руденко В.С., Марухленко О.В., Олещенко В.Ю. Digital management як фактор підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 3(43). С. 56–68. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-56-68.
13. Марухленко О.В., Шульгіна Т.С., Рубан Д.О. Формування стратегічної модели управління інноваційними проєктами в контексті забезпечення цифрової стійкості підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 11 (51). С. 462–474. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-11(51)-462-474.
14. Марухленко О.В., Панченко А.Г., Олещенко В.Ю., Рубан Д.О. Методологія наукового дослідження як основа вивчення та впровадження проєктного менеджменту в громадському секторі. *Бізнес Інформ*. 2025. №10. С. 53–53. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-10-53-53.
15. Олещенко В., Марухленко О., Панченко А. Evidence-based підхід як методологічна основа сучасних наукових досліджень у менеджменті та публічному управлінні. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2025. Вип. 4 (138). С. 108–115.
16. Наукова та інноваційна діяльність України у 2023 році : статистичний збірник / Державна служба статистики України. Київ, 2024. 58 с. URL: https://ukrstat.gov.ua (дата звернення: 25.06.2026).
17. European Innovation Scoreboard 2024 / European Commission. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2024. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/ (дата звернення: 25.06.2026).

REFERENCES

1. DSTU ISO 31000:2018 (ISO 31000:2018, IDT). *Menedzhment ryzykiv. Pryncypy ta nastanovy [Risk management. Principles and guidelines].* (2019). Kyiv: DP "UkrNDNC" [in Ukrainian].
2. Project Management Institute. (2021). *Kerivnytstvo z pytan proiektnoho menedzhmentu (PMBOK Guide) [A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)]* (7th ed.). Pennsylvania: PMI [in Ukrainian].
3. Pro derzhavne rehuliuvannia diialnosti u sferi transferu tekhnolohii: Zakon Ukrainy [On state regulation of activities in the sphere of technology transfer: Law of Ukraine]. (2006). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine, 45,* Art. 434 [in Ukrainian].
4. Andrieiev, M.A. (2026). Komertsializatsiia universytetskykh doslidzhen ta intelektualnyi kapital [Commercialization of university research and intellectual capital]. *Aktualni problemy staloho rozvytku – Current Issues in Sustainable Development*, *3,* 4, 147–156. DOI: https://doi.org/10.60022/3(4)-18S [in Ukrainian].
5. Kotvytska, N., Lipinskyi, Ye., & Snihur, V. (2025). Ryzyky vprovadzhennia innovatsiinykh proiektiv na pidpryiemstvi: identyfikatsiia, otsiniuvannia ta znyzhennia [Risks of implementing innovative projects at the enterprise: identification, assessment and reduction]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, *203*, 128–133. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.203.128-133 [in Ukrainian].
6. Stoianets, N. (2024). Upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpryiemstv v umovakh hlobalizatsiinykh vyklykiv [Management of innovative development of enterprises under globalization challenges]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-86 [in Ukrainian].
7. Poltoratska, A., Stovba, T., & Hrebennikova, A. (2021). Formuvannia i realizatsiia mekhanizmu komertsializatsii rezultativ innovatsiinoi diialnosti [Formation and implementation of the mechanism of commercialization of the results of innovative activity]. *Ekonomichnyi analiz – Economic Analysis*, *31,* 1, 37–46. [in Ukrainian].
8. Hillson, D. (2017). *Managing Risk in Projects* (2nd ed.). London: Routledge. [in English].
9. Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research Policy, 29*, 2, 109–123. [in English].
10. Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press [in English].
11. Oleshchenko, V.Yu., Panchenko, A.H., & Marukhlenko, O.V. (2025). Metodolohichni osnovy intehratsii pidkhodiv menedzhmentu ta publichnoho upravlinnia u suchasnykh naukovykh doslidzhenniakh [Methodological foundations of integrating management and public administration approaches in modern scientific research]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital Economy and Economic Security, 5 (20),* 20–22. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.20-22 [in Ukrainian].
12. Rudenko, V.S., Marukhlenko, O.V., Oleshchenko, V.Yu. (2025). Digital management yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh voiennoho stanu [Digital management as a factor in improving the efficiency of managerial decision-making under martial law]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Issues and Prospects in Economics and Management, 3 (43),* 56–68. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-56-68 [in Ukrainian].
13. Marukhlenko, O.V., Shulhina, T.S., & Ruban, D.O. (2025). Formuvannia stratehichnoi modeli upravlinnia innovatsiinymy proiektamy v konteksti zabezpechennia tsyfrovoi stiikosti pidpryiemstva [Formation of a strategic model of innovative project management in the context of ensuring digital resilience of an enterprise]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii –*

© Марухленко О. ● Олещенко В. ● Рубан Д.

Scientific Innovations and Advanced Technologies, 11 (51), 462–474. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-11(51)-462-474 [in Ukrainian].

14. Marukhlenko, O.V., Panchenko, A.H., Oleshchenko, V.Yu., & Ruban, D.O. (2025). Metodolohiia naukovoho doslidzhennia yak osnova vyvchennia ta vprovadzhennia proiektnoho menedzhmentu v hromadskomu sektori [Scientific research methodology as a basis for studying and implementing project management in the public sector]. *Biznes Inform – Business Inform, 10*, 53. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-10-53-53 [in Ukrainian].
15. Oleshchenko, V., Marukhlenko, O., & Panchenko, A. (2025). Evidence-based pidkhid yak metodolohichna osnova suchasnykh naukovykh doslidzhen u menedzhmenti ta publichnomu upravlinni [Evidence-based approach as a methodological basis for modern scientific research in management and public administration]. *Derzhava ta rehiony. Seriia: Ekonomika ta pidpryiemnytstvo – State and Regions. Series: Economy and Entrepreneurship, 4 (138),* 108–115. [in Ukrainian].
16. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2024). Naukova ta innovatsiina diialnist Ukrainy u 2023 rotsi: statystychnyi zbirnyk [Scientific and innovative activity of Ukraine in 2023: statistical compilation]. Kyiv. *ukrstat.gov.ua*. Retrieved from https://ukrstat.gov.ua [in Ukrainian].
17. European Commission. (2024). European Innovation Scoreboard 2024. Luxembourg: Publications Office of the European Union. *research-and-innovation.ec.europa.eu.* Retrieved from https://research-and-innovation.ec.europa.eu/ [in English].

Історія статті / Article history:
Подано до редакції / Submitted to the editorial office (26.06.2026);
Прийнято до друку / Accepted for publication (20.09.2026);
Опубліковано / Published (10.10.2026)

УДК 351.221.3 (477)
DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-17-150-156

Мелех Богдан, *кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького*

Melekh Bohdan, *Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Management and Administration of the Stepan Gzhytsky Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology*

ORCID ID: https//orcid.org/0000-0002-3125-0163

ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У СФЕРІ ЗАХИСТУ ПРАВ ДІТЕЙ В КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНОГО ОНОВЛЕННЯ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

INSTITUTIONAL CAPACITY OF LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES IN THE FIELD OF CHILDREN'S RIGHTS PROTECTION IN THE CONTEXT OF SOCIAL RENEWAL OF CIVIL SOCIETY

Анотація. У статті аналізується інституційна спроможність органів місцевого самоврядування у сфері захисту прав дітей як важлива передумова соціального оновлення суспільства. Досліджено організаційні, кадрові та фінансові можливості територіальних громад щодо забезпечення прав дитини в умовах сучасних криз. Особливу увагу приділено діяльності місцевих служб у справах дітей, оцінці їхнього ресурсного забезпечення та реального рівня ефективності на базовому рівні публічного управління.

Проаналізовано основні чинники, які впливають на здатність муніципальних органів вчасно реагувати на випадки порушення прав неповнолітніх, зокрема в контексті великого внутрішнього переміщення населення. Розглянуто архітектуру взаємодії між органами місцевого самоврядування, державними структурами та громадськими організаціями задля створення безпечного середовища для дитини. Окреслено управлінські проблеми, що виникають через брак досвіду та дефіцит бюджетних коштів у новостворених територіальних громадах.

Акцентовано, що зміцнення спроможності місцевої влади у сфері охорони дитинства є базовим вектором довгострокової модернізації соціальної сфери України. Запропоновано шляхи оптимізації кадрової політики та підвищення професійної кваліфікації місцевих службовців. Отримані висновки спрямовані на покращення механізмів публічного врядування задля стабільного відновлення людського капіталу в повоєнний період. У період масштабних суспільних криз та воєнного стану навантаження на муніципальні органи влади зросло в рази, що перетворило охорону дитинства з суто соціального питання на один із головних пріоритетів безпеки та оновлення всього суспільства.

Обґрунтовано, що науково-теоретичний базис інституційної спроможності органів місцевого самоврядування у сфері захисту прав дітей вимагає чіткого визначення концептуальних меж, у яких здійснюється перехід від централізованого регулювання до локальних моделей соціального супроводу неповнолітніх. У сучасних умовах публічного управління муніципальні органи влади мають остаточно відійти від застарілих практик формального нагляду, впроваджуючи натомість комплексні стандарти безпечного дитинства та раннього виявлення сімейних криз на базовому рівні.

*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: публічне управління, інституційна спроможність, органи місцевого самоврядування, захист прав дітей, державна соціально-гуманітарна політика, територіальна громада, служби у справах дітей, соціальне оновлення, децентралізація, громадянське суспільство, адміністрування, трансформація.

Abstract. The article analyzes the institutional capacity of local governments in the field of children's rights protection as an important prerequisite for social renewal of society. The organizational, personnel and financial capabilities of territorial communities to ensure children's rights in the context of modern crises are studied. Particular attention is paid to the activities of local services for children, the assessment of their resource provision and the real level of efficiency at the basic level of public administration. The main factors that affect the ability of municipal bodies to respond in a timely manner to cases of violations of the rights of minors, in particular in the context of large-scale internal population displacement, are analyzed.

The architecture of interaction between local governments, state structures and public organizations to create a safe environment for children is considered. The management problems that arise due to lack of experience and budget deficits in newly created territorial communities are outlined. It is emphasized that strengthening the capacity of local authorities in the field of childhood protection is a basic vector of long-term modernization of the social sphere of Ukraine.

Ways of optimizing personnel policy and improving the professional qualifications of local employees are proposed. The conclusions obtained are aimed at improving public governance mechanisms for the stable restoration of human capital in the post-war period. During the period of large-scale social crises and martial law, the burden on municipal authorities increased many times, which turned childhood protection from a purely social issue into one of the main priorities of security and renewal of the entire society.

It is substantiated that the scientific and theoretical basis of the institutional capacity of local self-government bodies in the field of children's rights protection requires a clear definition of the conceptual boundaries within which the transition from centralized regulation to local models of social support for minors is carried out. In modern conditions of public administration, municipal authorities must finally move away from outdated practices of formal supervision introducing instead comprehensive standards of safe childhood and early detection of family crises at the basic level.

Keywords: public administration, institutional capacity, local governments, protection of children's rights, state social and humanitarian policy, territorial community, children's services, social renewal, decentralization, civil society, administration, transformation.

Постановка проблеми. Процеси децентралізації влади в Україні суттєво змінили систему розподілу обов'язків у соціогуманітарній сфері, перемістивши основний масив повноважень щодо захисту прав дітей безпосередньо на рівень територіальних громад. Сьогодні саме органи місцевого самоврядування несуть пряму відповідальність за створення безпечного середовища для розвитку дитини, виявлення сімей у складних життєвих обставинах, організацію опіки та розвиток сімейних форм виховання.

Практична реалізація цих обов'язків на місцях виявила серйозні проблеми, пов'язані з нерівномірним рівнем розвитку громад та гострим браком ресурсів. Багато місцевих рад стикаються з кадровим голодом, коли у новостворених службах у справах дітей просто немає достатньої кількості кваліфікованих працівників для обслуговування великої кількості населення, включаючи внутрішньо переміщених осіб. Фрагментарність у взаємодії між місцевими службами, поліцією, закладами освіти та медичними установами часто призводить до запізнілого реагування на загрози, що актуалізує гостру потребу в дослідженні та підвищенні інституційної спроможності місцевої влади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про глибокий науковий інтерес до трансформації системи охорони дитинства під впливом децентралізації влади і сучасних

безпекових викликів [2]. Зокрема, у науковій праці А.О. Стариченко [7] досліджено правосуб'єктність органів і служб у справах дітей у системі органів публічного адміністрування, систематизовано їхні повноваження та визначено основні напрями діяльності у сфері охорони і захисту прав дітей.

Важливі аспекти розмежування повноважень і відповідальності органів місцевого самоврядування у сфері захисту дітей розглянуто Л.С. Солодучіною [6], яка акцентує увагу на необхідності чіткого розмежування повноважень між різними рівнями публічного управління та посилення відповідальності територіальних громад за забезпечення прав і найкращих інтересів дитини. Авторка також обґрунтовує необхідність удосконалення організаційно-правових механізмів діяльності органів опіки та піклування і служб у справах дітей в умовах децентралізації.

Проблематику функціонування системи соціального захисту дітей на місцевому рівні досліджує К.В. Ігнатенко [2], яка аналізує діяльність органів місцевого самоврядування, соціальних служб та інших суб'єктів у забезпеченні захисту дітей. Особливого значення авторка надає формуванню безпечного середовища для дітей і сімей, які перебувають у складних життєвих обставинах, розвитку міжінституційної взаємодії та створенню системи соціальних послуг у територіальних громадах.

Водночас, попри наявність ґрунтовних досліджень організаційно-правових засад захисту дітей та розподілу повноважень між суб'єктами публічного управління, питання оперативного нарощування кадрової та інституційної спроможності служб у справах дітей на рівні територіальних громад в умовах тривалих воєнних загроз залишається недостатньо дослідженим. Особливої актуальності воно набуває з огляду на зростання навантаження на місцеві органи влади, необхідність оперативного реагування на безпекові ризики та забезпечення безперервності соціального захисту дітей і сімей.

Мета статті полягає у комплексному дослідженні інституційної спроможності органів місцевого самоврядування у сфері захисту прав дітей, виявлення ключових проблем дефіциту ресурсів на базовому рівні управління та адміністрування, а також обґрунтування практичних рекомендацій підвищення ефективності служб захисту дітей задля успішного соціального оновлення громадянського суспільства.

Виклад основного матеріалу. На рівні територіальних громад, де відбувається безпосередній контакт кожної родини з представниками влади, формується первинний правовий простір, здатний забезпечити реальну інклюзію та захист прав дитини як ключового суб'єкта майбутнього відновлення держави. Організаційна структура місцевих служб у справах дітей потребує негайної модернізації, оскільки поточні соціогуманітарні навантаження суттєво перевищують їхні реальні технічні та людські можливості в межах наявних штатних розкладів.

Трансформація нормативної бази повинна стимулювати громади до розробки індивідуальних планів соціального захисту для кожної дитини, яка опинилася у складних життєвих обставинах або постраждала від зовнішніх безпекових загроз спричинених війною, що вимагає залучення додаткових матеріальних ресурсів. Ефективність такої роботи напряму залежить від механізмів наповнення муніципальних органів, адже дефіцит кваліфікованих соціальних працівників, психологів та юристів на місцях призводить до ситуацій, коли допомога вразливим категоріям надається із запізненням.

Адміністрування процесів охорони дитинства має супроводжуватися розбудовою міжвідомчих координаційних платформ, які об'єднують зусилля муніципальних служб, органів поліції, закладів освіти та медичних установ громади. Тільки через подолання відомчої ізольованості та створення прозорих каналів обміну інформацією можна усунути дублювання функцій і забезпечити швидке реагування на будь-які загрози життю неповнолітніх, перетворюючи захист прав дітей на консолідовану політику.

Сучасний етап розвитку публічного управління в Україні, що розгортається в умовах тривалого воєнного стану, змусив кардинально переглянути класичні підходи до оцінки інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. Якщо на початкових етапах децентралізації головна увага науковців та практиків була зосереджена на фінансовій автономії та

© Мелех Б.

спроможності громад освоювати інфраструктурні субвенції, то сьогодні ключовим критерієм життєздатності муніципальної влади став її соціогуманітарний потенціал.

Здатність місцевої ради оперативно розгорнути систему захисту прав дітей в умовах критичних безпекових загроз є прямим індикатором реальної, а не декларативної спроможності врядування. Безпрецедентні демографічні зсуви, викликані масовим внутрішнім переміщенням сімей з дітьми із зони ведення бойових дій, створили нерівномірний тиск на органи опіки та піклування в різних регіонах країни [2]. У той час як прифронтові громади зіткнулися з необхідністю термінової евакуації дитячих інтернатних закладів та організації обліку дітей, які залишилися без батьківського піклування через обстріли, громади у відносно тилових областях прийняли на себе навантаження щодо соціальної інтеграції та психологічної реабілітації тисяч евакуйованих неповнолітніх.

Наявна нормативна формула розрахунку штатної чисельності служб у справах дітей, яка прив'язана до загальної кількості постійно зареєстрованого дитячого населення, повністю втратила свою актуальність. Для подолання цих диспропорцій виникла об'єктивна потреба у впровадженні динамічної моделі кадрового забезпечення соціогуманітарної сфери на місцях. Адміністрування на рівні громад має відійти від жорстких рамок статичних штатних розписів і перейти до гнучкого регулювання, яке враховує реальну кількість фактично проживаючих дітей, включаючи внутрішньо переміщених осіб. Органам місцевого самоврядування необхідно надати законодавче право оперативно збільшувати чисельність фахівців із соціальної роботи та працівників профільних служб за рахунок цільових міжбюджетних трансфертів або грантових програм міжнародних донорів.

Важливим кроком на шляху модернізації цих механізмів є відмова від старої моделі великих ізольованих соціальних центрів на користь мобільних та інтегрованих служб підтримки сім'ї. Організаційно-правові інструменти захисту дитинства повинні стимулювати громади до створення комплексних центрів життєстійкості, де в межах одного простору дитина та її батьки можуть отримати первинну юридичну консультацію, невідкладну допомогу психолога та супровід кейс-менеджера. Такий підхід дозволяє суттєво знизити бюрократичне та когнітивне навантаження на родини, які перебувають у стані гострого стресу, і забезпечує принцип максимальної територіальної доступності послуг.

Ефективне функціонування оновленої системи охорони дитинства на муніципальному рівні неможливе без створення дієвих фінансових стимулів для залучення недержавного сектору до надання соціальних послуг. Органи місцевого самоврядування мають активно використовувати механізми соціального замовлення, фінансуючи за рахунок місцевих бюджетів програми профільних громадських організацій та благодійних фондів, які мають унікальний досвід кризової інтервенції, що дозволяє компенсувати поточний кадровий голод у державних установах, а й запускає здорове конкурентне середовище, що є обов'язковою умовою для глибокого і якісного соціального оновлення суспільства.

Цифровізація управлінських процесів виступає головним інструментом подолання інституційної фрагментарності та усунення суб'єктивізму в діяльності муніципальних органів охорони дитинства. Інтеграція місцевих служб до єдиних державних реєстрів дозволяє громадам здійснювати оперативний моніторинг стану дотримання прав кожної дитини в режимі реального часу. Повна автоматизація обліку неповнолітніх суттєво прискорює процедури призначення опіки чи влаштування дітей до сімейних форм виховання.

Застосування технологій аналізу даних кардинально змінює роль спеціаліста місцевої служби, перетворюючи його з реєстратора наслідків сімейних криз на проактивного аналітика. Використання платформ зворотного зв'язку дає змогу органам місцевого самоврядування відстежувати рівень задоволеності мешканців якістю отриманих соціогуманітарних послуг. Прозорі алгоритми взаємодії зводять до мінімуму корупційні ризики та зміцнюють загальну довіру громади до інституцій влади.

Важливим безпековим аспектом модернізації такого цифрового врядування є впровадження жорстких протоколів захисту персональних даних дітей в інформаційних системах територіальних

громад. В умовах сучасних кіберзагроз витік конфіденційної інформації про евакуйованих неповнолітніх чи дітей військовослужбовців може мати критичні наслідки. Фінансування цих захисних рішень має здійснюватися на засадах співфінансування із залученням міжнародної технічної допомоги.

Адміністрування процесів повинно супроводжуватися безперервним навчанням персоналу, оскільки ефективність будь-якого програмного забезпечення залежить від цифрової грамотності виконавця [1]. Створення регіональних центрів компетенцій дозволяє оперативно забезпечити працівників служб навичками роботи з інструментами захищеного документообігу. Лише через поєднання передових цифрових інструментів із кваліфікацією службовців можна сформувати стійку систему захисту дитинства.

Розвиток цифрових сервісів та автоматизація обліку безпосередньо впливають на фінансову архітектуру управління сферою охорони дитинства на локальному рівні. Прозора електронна звітність дозволяє органам місцевого самоврядування здійснювати точний розрахунок вартості соціальних послуг та раціонально розподіляти кошти місцевих бюджетів. Перехід від загального фінансування установ до принципу грошей, які ходять за дитиною, стимулює громади оптимізувати витрати та спрямовувати ресурси на фінансування конкретних індивідуальних потреб кожної вразливої родини.

Економічна самостійність територіальних громад у забезпеченні прав дітей потребує впровадження гнучких податкових та інвестиційних інструментів на муніципальному рівні. Місцева влада має активно залучати ресурси приватного бізнесу через програми корпоративної соціальної відповідальності, пропонуючи підприємцям певні преференції в межах своїх повноважень за участь у розбудові дитячої інфраструктури. Створення спільних соціогуманітарних проєктів із залученням приватного капіталу дозволяє громадам швидко покривати дефіцит бюджетних коштів та відкривати нові інклюзивні простори.

Адміністрування цих фінансових потоків має відбуватися за участю ветеранської та батьківської спільнот, що забезпечує високий рівень партисипації та громадського контролю за використанням бюджету. Залучення представників громадськості до планування видатків на охорону дитинства гарантує, що інфраструктурні рішення громади повною мірою відповідатимуть реальним інтересам сімей. Такий відкритий підхід перетворює соціальні видатки з тягаря для місцевого бюджету на стратегічну інвестицію в людський капітал, яка є основою стабільного оновлення суспільства.

Комплексне розв'язання проблеми дефіциту інституційної спроможності громад лежить у площині переходу до трирівневої моделі управління, яка об'єднує зусилля держави, муніципалітетів та недержавного сектору. Першочерговим кроком має стати законодавче закріплення механізму динамічного штатного розпису служб у справах дітей, який автоматично коригується залежно від реальної кількості фактично проживаючих неповнолітніх [2]. Це дозволить ліквідувати хронічне кадрове навантаження у громадах, що прийняли значну кількість внутрішньо переміщених осіб.

Фінансова стабільність цієї системи має забезпечуватися через впровадження окремої державної субвенції на розвиток базових соціогуманітарних послуг, яка захистить місцеві бюджети від дефіциту коштів. Одночасно органам місцевого самоврядування необхідно надати право спрощеного адміністрування грантових ресурсів від міжнародних донорів безпосередньо для фінансування локальних програм охорони дитинства. Такий підхід нівелює бюрократичні бар'єри та прискорить розбудову мережі сучасних центрів життєстійкості на місцях.

Технологічний вимір вирішення проблеми передбачає повну інтеграцію локальних інформаційних систем із загальнонаціональною екосистемою соціального захисту. Створення автоматизованих робочих місць для кожного працівника муніципальної служби усуне потребу в паперовому документообігу та убезпечить персональні дані дітей через надійні кібербезпекові протоколи. Це мінімізує вплив людського фактора під час ухвалення управлінських рішень та забезпечить прозорий моніторинг ефективності роботи опікунських рад.

© Мелех Б.

Остаточним елементом пропонованого рішення є розгортання постійно діючих регіональних кластерів підвищення кваліфікації для працівників новостворених служб. Навчальні програми мають базуватися на людиноцентричних алгоритмах комунікації, методах кризового управління та оцінки безпеки дитини за найкращими світовими стандартами. Тільки через поєднання гнучкої кадрової політики, цільового фінансування та високої професійної культури управлінців можна створити ефективну систему захисту прав людини, яка стане надійним фундаментом для довгострокового соціального оновлення суспільства.

Процеси децентралізації влади та сучасні безпекові виклики остаточно перемістили центр відповідальності за соціогуманітарну стабільність на базовий рівень публічного управління. Ефективність функціонування цієї системи безпосередньо залежить від здатності територіальних громад оперативно трансформувати застарілі адміністративні підходи, переходячи від пасивного фіксування сімейних криз до проактивного сервісного менеджменту та системного людиноцентризму.

Висновки. Головними деструктивними чинниками, які стримують розвиток муніципальних систем охорони дитинства, визначено гострий кадровий голод, матеріально-фінансовий дефіцит новостворених громад та застарілі нормативні формули розрахунку штатної чисельності служб, які не враховують реальних демографічних змін та масового внутрішнього переміщення населення. Наявна інституційна фрагментарність і відомча ізольованість між органами опіки, поліцією, закладами освіти та медицини часто призводять до запізнілого реагування на загрози, що підтверджує необхідність негайної модернізації організаційної структури місцевого врядування.

Універсальним рішенням окреслених проблем є впровадження комплексної трирівневої моделі управління, яка базується на гнучкому кадровому регулюванні, цільовому фінансовому забезпеченні та глибокій цифровізації управлінських процесів. Законодавче закріплення динамічного штатного розпису, створення захищеної державної субвенції на соціогуманітарні послуги та повна інтеграція локальних служб у єдині цифрові реєстри дозволять мінімізувати бюрократичний тиск і корупційні ризики. Поєднання цих інструментів із залученням потенціалу недержавного сектору та безперервним підвищенням кваліфікації службовців органів місцевого самоврядування забезпечить формування стійкої системи захисту прав людини, здатної ефективно відновлювати людський капітал держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Головатий С. Про людські права: лекції. Київ: Дух і літера, 2016. 760 с.
2. Ігнатенко К. Соціальний захист дітей в діяльності державних організацій на сході Україні. *Social Work and Education*. 2021. № 8(3). https://doi.org/10.25128/2520-6230.21.3.2.
3. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод від 04.11.1950 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/995_004 (дата звернення: 12.06.2026).
4. Міжнародний пакт про громадянські і політичні права від 16.12.1966 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_043#Text *(дата звернення: 16.06.2026).*
5. Про правовий режим надзвичайного стану: Закон України від 16.03.2000 р. №1550-14. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-14 (дата звернення: 22.06.2026).
6. Солодучіна Л.С. Шляхи врегулювання повноважень та відповідальності органів місцевого самоврядування з питань соціального захисту дітей. *Аспекти публічного управління*. 2017. № 5(7). С. 44–54. https://doi.org/10.15421/15201722.
7. Стариченко А.О. Органи і служби в справах дітей у системі органів публічного адміністрування: питання правосуб'єктності. *Право.ua*. 2020. №3. DOI 10.32782/LAW.UA.2020.3.14.

REFERENCES

1. Holovatyj, S. (2016). *Pro liuds'ki prava [About human rights].* Kyiv: Dukh i litera [in Ukrainian].
2. Ihnatenko, K. (2021). Cotsialnyi zakhyst ditei v diialnosti derzhavnykh orhanizatsii na skhodi Ukraini [Social Protection of Children in the Activities of State Organizations in Eastern Ukraine]. Social *Work and Education – Social Work and Education*, *8(3)*. https://doi.org/10.25128/2520-6230.21.3.2 [in Ukrainian].
3. Konventsiia pro zakhyst prav liudyny i osnovopolozhnykh svobod [Convention for the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms]. (1950). *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/995_004 [in Ukrainian].
4. Mizhnarodnyi pakt pro hromadianski i politychni prava [International Covenant on Civil and Political Rights]. (1966). *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_043#Text [in Ukrainian].

5. Zakon Ukrainy «Pro pravovyi rezhym nadzvychainoho stanu» [The Law of Ukraine «On the legal regime of the state of emergency»]. (2000). *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-14 [in Ukrainian].
6. Soloduchina, L.S. (2017). Shliakhy vrehuliuvannia povnovazhen ta vidpovidalnosti orhaniv mistsevoho samovriaduvannia z pytan sotsialnoho zakhystu ditei [Ways of regulating the powers and responsibilities of local government bodies on issues of social protection of children]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of public administration, 5(7)*, 44–54. https://doi.org/10.15421/15201722 [in Ukrainian].
7. Starychenko, A.O. (2020). Orhany i sluzhby v spravakh ditei u systemi orhaniv publichnoho administruvannia: pytannia pravosubiektnosti [Bodies and services for children in the system of public administration bodies: issues of legal personality]. *Pravo.ua*, 3. DOI: 10.32782/LAW.UA.2020.3.14 [in Ukrainian].

Історія статті / Article history:
Подано до редакції / Submitted to the editorial office (28.06.2026);
Прийнято до друку / Accepted for publication (20.09.2026);
Опубліковано / Published (10.10.2026)

© Мелех Б.

УДК 35:364.04:005.8]:355.01(477)
DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-17-157-168

Обушна Наталія, *доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи Національного університету охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика*

Obushna Nataliia, *Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Management, Administration and Social Work of the P.L. Shupyk National University of Health care of Ukraine*

ORCID ID: https//orcid.org/0000-0001-5612-3104

Мельничук Лариса, *доктор наук з державного управління, завідувач кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи Національного університету охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика*

Melnychuk Larisa, *Doctor of Science in Public Administration, Head of the Department of Public Administration, Administration and Social Work of the P.L. Shupyk National University of Health care of Ukraine*

ORCID ID: https//orcid.org/0000-0002-7450-6173

ІННОВАТИКА СОЦІАЛЬНОГО ПРОЄКТУВАННЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ: ВІД ТЕОРІЇ ДО ПРАКТИКИ

SOCIAL PROJECT DESIGN INNOVATION IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM IN WARTIME UKRAINE: FROM THEORY TO PRACTICE

Анотація. У статті здійснено теоретичне обґрунтування інноваційної ролі та особливостей соціального проєктування в системі публічного управління в умовах воєнного стану, а також з'ясовано практичні вектори реалізації соціальних проєктів в Україні. На основі аналізу наукових підходів уточнено сутність поняття «соціальне проєктування» та визначено його роль у формуванні сучасної публічної політики. Ідентифіковано характерні ознаки сучасного концепту соціального проєктування, серед яких: людиноцентрична спрямованість; інноваційність; соціальна відповідальність; стратегічна орієнтація та системність; партисипативність та міжсекторальний характер взаємодії; проактивність; гнучкість та адаптивність; доказовість управлінських рішень і багаторівнева координація; інклюзивність; стійкість (резильєнтність); цифровізація; результативність та орієнтація на соціальний ефект. З'ясовано, що в умовах війни соціальне проєктування набуває нових функціональних характеристик, пов'язаних із підтримкою внутрішньо переміщених осіб, реінтеграцією ветеранів, розвитком психосоціальної допомоги, відновленням територіальних громад, цифровізацією соціальних послуг та впровадженням соціального підприємництва як механізму забезпечення сталого соціального ефекту. Проаналізовано практичні кейси реалізації соціальних проєктів в Україні, а також сучасні державні й міжнародні програмні ініціативи в цій сфері. Встановлено, що зазначені ініціативи відображають перехід до інституційної моделі соціального проєктування, яка поєднує стратегічне планування, цифрову трансформацію, міжсекторальну взаємодію та модернізацію механізмів соціального захисту відповідно до європейських стандартів. Виокремлено основні проблеми розвитку соціального проєктування в Україні. Зроблено висновки, що наразі соціальне проєктування виступає одним із ключових

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

інноваційних інструментів модернізації системи публічного управління загалом та соціальної сфери, в т.ч. сприяє підвищенню ефективності соціальної політики, зміцненню інституційної спроможності держави та створює передумови для стійкого післявоєнного відновлення України.

Ключові слова: ветеранська політика, кризове управління, публічне управління, соціальна відповідальність, соціальна інтеграція та реінтеграція, соціальна робота, соціальна сфера, соціальне підприємництво, соціальне проєктування, соціальний проєкт, соціальні інновації, управління проєктами.

Abstract. The article provides a theoretical substantiation of the innovative role and specific features of social project design within the public administration system under martial law, as well as identifies practical vectors for the implementation of social projects in Ukraine. Based on the analysis of scientific approaches, the essence of the concept of “social project design” is clarified, and its role in shaping modern public policy is determined. The characteristic features of the contemporary concept of social project design are identified, including: a human-centered orientation; innovativeness; social responsibility; strategic orientation and systemicity; participatory and cross-sectoral interaction; proactivity; flexibility and adaptability; evidence-based management decisions and multilevel coordination; inclusiveness; sustainability (resilience); digitalization; effectiveness and focus on social impact. It is established that in wartime conditions social project design acquires new functional characteristics associated with supporting internally displaced persons, reintegration of veterans, development of psychosocial assistance, recovery of territorial communities, digitalization of social services, and implementation of social entrepreneurship as a mechanism for ensuring sustainable social impact. The practical cases of social project implementation in Ukraine, as well as current state and international program initiatives in this area, are analyzed. It is determined that these initiatives demonstrate a transition towards an institutional model of social project design, which combines strategic planning, digital transformation, cross-sectoral cooperation, and modernization of social protection mechanisms in accordance with European standards. The main problems hindering the development of social project design in Ukraine are identified. It is concluded that social project design currently serves as one of the key innovative instruments for modernizing the public administration system in general and the social sphere in particular. It contributes to improving the effectiveness of social policy, strengthening the institutional capacity of the state, and creating conditions for sustainable post-war recovery of Ukraine.

Keywords: veteran policy, crisis management, public administration, social responsibility, social integration and reintegration, social work, social sphere, social entrepreneurship, social project design, social project, social innovation, project management.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток системи публічного управління в Україні відбувається в умовах безпрецедентних суспільно-політичних викликів, спричинених повномасштабною війною, поглибленням соціальних ризиків, трансформацією суспільних потреб та необхідністю забезпечення стійкості державних і суспільних інститутів. Відповідно масштабні соціальні трансформації, пов’язані з масовим внутрішнім переміщенням населення, зовнішньою міграцією, збільшенням чисельності осіб з інвалідністю, руйнуванням соціальної інфраструктури, погіршенням психоемоційного стану громадян тощо, потребують пошуку та застосування дієвих публічно-управлінських підходів, здатних не лише забезпечувати ефективне реагування держави на кризові ситуації, а й формувати довгострокові механізми відновлення соціальної сфери (на кшталт, суспільної адаптації, підтримки вразливих груп населення, подолання наслідків соціальної фрагментації за рахунок соціальної інтеграції та реінтеграції тощо).

Однак, як засвідчує практика, в умовах високої невизначеності, коли «мільйони людей опинилися в стані соціальної вразливості» [1, с. 34], традиційні адміністративно-управлінські підходи, засновані переважно на регуляторних механізмах і стандартизованих процедурах, виявляють обмежені можливості щодо оперативного та комплексного вирішення означених вище соціальних проблем. Натомість проєктний підхід, який передбачає визначення цілей, мобілізацію

© Обушна Н. ● Мельничук Л.

ресурсів, міжсекторальну взаємодію та оцінювання результатів, створює передумови для більш гнучкого й результативного управління суспільними процесами.

Зважаючи на це, особливого значення набуває соціальне проєктування (СП) як інноваційний інструмент публічного управління щодо «конструювання соціальної дійсності» [2, с. 21], орієнтований на адаптацію до соціальних змін, розв'язання суспільно значущих проблем та формування нових моделей взаємодії держави, громадянського суспільства й інших суб'єктів публічної сфери. Тобто в умовах воєнних викликів в Україні саме соціальне проєктування дозволяє перейти від ситуативного реагування до стратегічного формування бажаних соціальних станів, враховуючи парадигмально-ціннісні орієнтири людиноцентричного публічного управління та виступаючи при цьому не лише інструментом надання соціальних послуг, а й засобом формування суспільної згуртованості, розвитку соціального капіталу, забезпечення стійкості територіальних громад (ТГ) та формування засад стійкого й інклюзивного суспільства загалом.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика соціального проєктування перебуває у фокусі досліджень представників різних наукових напрямів, зокрема теорії управління, соціальної інженерії, соціальних інновацій, проєктного менеджменту, публічного управління та ін. Науковий доробок зарубіжних і вітчизняних дослідників вже сформував важливі теоретичні засади розуміння проєктного підходу як інноваційного інструменту публічного управління соціальними змінами. Зокрема, вагомим джерелом розвитку сучасної методології соціального проєктування є європейська наукова традиція (наприклад, праці Ф. Кампоморі та М. Казули [3], М. Болтона та М. Маретича [4] та ін.), у межах якої соціальні інновації розглядаються як інструмент підвищення ефективності публічного управління, посилення спроможності органів публічної влади до реагування на суспільні виклики та забезпечення сталого розвитку територій.

У вітчизняному науковому дискурсі вагомий доробок щодо соціального проєктування, соціальних інновацій та розвитку соціальної сфери належить З. Бурик [1], Є. Бородіну [5], М. Кравченко [6; 7], О. Матюшенку [8], Н. Сорокіній [5], В. Скуратівському [7], В. Трощинському [7] та ін. Науковці розглядають соціальне проєктування як інструмент розв'язання суспільних проблем, мобілізації ресурсів громади та забезпечення соціальної згуртованості.

У контексті воєнного стану особливого значення набули дослідження щодо соціальних наслідків війни (на кшталт, питань соціальної інтеграції та реінтеграції населення, підтримки внутрішньо переміщених осіб (ВПО), ветеранів війни та членів їхніх сімей та ін.), механізмів відновлення людського потенціалу та трансформації системи соціального захисту в Україні загалом. Ці проблеми аналізують С. Беньковський та В. Зелений [9], Ю. Карагодін [14], Е. Лібанова [10], Т. Малахова [11], В. Нікітенко [12], В. Плющ [13], І. Шумляєва [14] та ін.

Водночас студіювання сучасних наукових джерел свідчить, що більшість досліджень зосереджена або на загальних питаннях проєктного менеджменту, або ж на окремих аспектах соціальної політики чи проблематиці публічного управління в умовах воєнного стану загалом. При цьому низка концептуальних і прикладних питань залишається недостатньо розробленою. Насамперед, потребують подальшого наукового осмислення особливості трансформації соціального проєктування в умовах воєнного стану, коли істотно змінюються суспільні потреби, зростає динаміка публічно-управлінських процесів і виникає гостра необхідність швидкого впровадження інноваційних управлінських рішень.

Невирішеність зазначених аспектів зумовлює необхідність подальшого теоретико-методологічного осмислення соціального проєктування як інноваційної управлінської технології, визначення його специфічних характеристик, векторів реалізації та можливостей практичного застосування у сфері публічного управління в Україні.

Мета статті. Метою статті є теоретичне обґрунтування інноваційної ролі та особливостей соціального проєктування в системі публічного управління в умовах воєнного стану, а також з'ясування практичних векторів реалізації соціальних проєктів в Україні.

Виклад основного матеріалу. На сьогодні соціальне проєктування все частіше позиціонується як важливий феномен не тільки управління, а й політики загалом. Методологія

соціального проєктування привертає увагу в контексті розробки політичних програм, державних документів, підготовки реформ та прийнятті рішень. У результаті – соціальне проєктування вже розглядається як прогностична функція управління. Крім того, воно виступає як технологія прийняття управлінських рішень, як важливий елемент циклу управління, що забезпечує реалізацію його головних функцій та досягнення цілей.

У даному контексті О. Матюшенко звертає увагу на те, що термін «соціальне проєктування» пройшов шлях від технічних параметрів (техніка, архітектура, інженерія) до прогнозної діяльності в сфері соціального розвитку (прогнозування, планування, конструювання) та в політиці (політичні проєкти) [8].

У традиційному розумінні соціальне проєктування – це науково-теоретична і одночасно практична діяльність по створенню проєктів розвитку соціальних систем, інститутів, об'єктів на основі соціального передбачення, прогнозування та планування їх соціальних якостей і властивостей [15, с. 155]. При цьому, по суті соціальне проєктування відокремлюється від технічного і в процесі розвитку вбирає в себе риси та властивості прогнозування, конструювання, планування.

У наш час соціальне проєктування знаходиться на активній стадії модернізаційних змін, включаючи в себе не лише виробництво, але й усі сфери соціальної практики. Тобто необхідність використання соціального проєктування існує в багатьох сферах життєдіяльності, зокрема, й у сфері публічного управління.

Соціальне проєктування у сфері публічного управління доцільно розглядати як цілеспрямований процес формування та реалізації управлінських рішень, спрямованих на досягнення суспільно значущих змін і підвищення якості життя людей. Його сутність полягає у створенні нових моделей взаємодії, практик і механізмів вирішення соціальних проблем на основі людиноцентричного, партнерського та системного підходів. У цьому контексті соціальне проєктування виступає важливим інструментом стратегічного розвитку, що дозволяє органам публічної влади не лише реагувати на актуальні виклики, а й проєктувати бажані соціальні результати. Як слушно констатує В. Нікітенко: «Це і є той ключовий аспект стратегічного планування, який на Заході вчені називають соціальним дизайном, що націлений на людину та використовує людино-орієнтоване дизайн-мислення та методи до вирішення складних проблем у різних контекстах та масштабах» [12, с. 174].

Зауважимо, що в європейському вимірі соціальне проєктування розглядається через практичне застосування сучасних методів аналізу даних, моніторингу та оцінки ефективності соціальних ініціатив та інновацій. Так, соціальні інновації в ЄС, зокрема, обумовлені встановленням у 2019 р. нового амбітного курсу на справедливу та інклюзивну Європу, яка захищає своїх громадян, створюючи для цього нові можливості. Відповідно на Соціальному саміті в Порто (2021 р.) було погоджено поставити соціальні мережі в центр політичних стратегій, що, у свою чергу, передбачає досягнення до 2030 р. трьох важливих соціальних цілей (занятість, навчання та скорочення бідності) [14, с. 96].

Відповідно до положень міжнародних стандартів управління проєктами, соціальне проєктування розглядається як проєктування соціальних об'єктів, процесів, якостей і відносин, а також, окрім конструювання моделі ідеального майбутнього стану об'єкту, тісно пов'язане безпосередньо із технологією реалізації проєкту [16]. Таким чином, соціальне проєктування поєднує прогностичну та практично-управлінську складові, забезпечуючи перехід від концептуального бачення соціальних трансформацій до їх організаційного забезпечення та реалізації.

Об'єктом соціального проєктування виступає «сукупність суспільних відносин, що характеризуються проблематичністю функціонування або розвитку з точки зору забезпечення єдності певних соціальних спільностей: сімей, громад, етносів, націй, класів і народів у цілому» [12, с. 174].

© Обушна Н. ● Мельничук Л.

Основною метою соціального проєктування, як управлінської функції, є створення соціальної цінності, досягнення чого забезпечується шляхом розробки та реалізації соціального проєкту.

Соціальний проєкт – це проєкт, що реалізується в різноманітних сферах життєдіяльності держави і суспільства. Результатом такого соціального проєкту має бути «зміна соціального суб'єкта, об'єкта, явища чи процесу у напрямку найкращого варіанту майбутнього» [8].

Разом із цим, сучасні трансформації суспільного розвитку, посилення кризових явищ та зростання складності управлінських завдань зумовлюють необхідність переосмислення ролі соціального проєктування як одного з ключових інструментів публічного управління в Україні. На наше переконання, сучасні умови функціонування держави, особливо в період повномасштабної війни, актуалізують необхідність його розвитку від класичного проєктного підходу до інноваційної управлінської парадигми. Тобто, на відміну від традиційного управлінського підходу, орієнтованого переважно на регулювання вже існуючих процесів (реактивна модель управління), сучасне соціальне проєктування має передбачати суспільні потреби та активне формування нових соціальних практик, інституційних взаємозв'язків і механізмів взаємодії між суб'єктами публічної сфери. Його інноваційність у даному випадку полягатиме не лише у використанні нових методів реалізації соціальних ініціатив, а передусім у зміні самої логіки управлінської діяльності − від адміністрування проблем до проєктування ефективних управлінських рішень у соціальній сфері.

У цьому контексті соціальні інновації доцільно розглядати як результат інтеграції нових ідей, організаційних моделей, технологій і форм партнерської взаємодії, що забезпечують якісне вирішення соціально значущих проблем.

Нагадаємо, що одним із найавторитетніших європейських проєктів у сфері соціальних інновацій вважається дослідницький проєкт «Теоретичні, емпіричні та політичні основи для побудови соціальних інновацій у Європі» (Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Social Innovation in Europe(TEPSIE) [17]. Цей проєкт реалізовувався у 2012–2014 рр. за фінансування Сьомої рамкової програми ЄС (FP7). Координатором виступав The Young Foundation (Велика Британія) у партнерстві з провідними європейськими дослідницькими центрами (Dortmund University, Danish Technological Institute, University of Heidelberg, Nesta та ін.). На думку науковців [3], проєкт TEPSIE став важливим методологічним внеском для вимірювання соціальних інновацій [3]. Найважливішим результатом TEPSIE стало обґрунтування того, що соціальні інновації є не лише результатом творчого пошуку нових рішень, а й ефективним механізмом трансформації публічної політики, здатним забезпечувати вирішення складних суспільних проблем через міжсекторальну взаємодію, залучення громадян та використання інноваційних моделей управління. Такий підхід розширює традиційне розуміння соціального проєктування, перетворюючи його з інструменту реалізації окремих соціальних ініціатив на стратегічний механізм формування суспільних змін.

Отже, на наше переконання, на відміну від традиційних адміністративних інструментів управління, соціальне проєктування доцільно розглядати як інноваційний, людиноцентричний, партисипативний та адаптивний інструмент публічного управління, що поєднує стратегічне планування, міжсекторальну взаємодію, інклюзію, цифрові технології, соціальну відповідальність та оцінювання соціального впливу з метою досягнення стійких суспільних змін. Адже в умовах воєнного стану ціннісна антропоцентрична основа соціального проєктування набуває особливого значення, оскільки вона змінює саму філософію соціального управління − від «управління проблемами» до «відповідального створення суспільної цінності для людини» та забезпечує орієнтацію управлінських рішень на захист людської гідності, підтримку соціальної згуртованості, відновлення суспільної довіри, зміцнення резильєнтності ТГ та ін.

Окрім того, доцільно відзначити, що в сучасному розумінні соціальне проєктування поступово трансформується у механізм конструювання нових моделей суспільного розвитку. Одним із найбільш перспективних результатів такої трансформації є формування соціального підприємництва, яке можна розглядати як практичне продовження та інституційну форму реалізації ідей соціального проєктування. Якщо соціальне проєктування визначає цілі, логіку, механізми та

інструменти досягнення соціальних змін, то соціальне підприємництво забезпечує стійкість і практичне втілення цих змін через поєднання соціальної місії з підприємницькими підходами**.**

Український досвід воєнного періоду демонструє, що «відновлення України не починається з рішень «згори». Воно народжується в конкретних громадах − з ветеранської кав'ярні, що дає роботу і відчуття повернення до життя, з освітнього хабу для дітей, з невеликої майстерні чи соціального сервісу, який відповідає на реальні потреби людей. Саме ці локальні дії формують основу довготривалих змін. При цьому соціальне підприємництво створює модель Win-Win: громади отримують робочі місця й послуги, донори − сталі результати, держава − економіку, здатну розвиватися без постійної зовнішньої підтримки» [18].

З огляду на це, вважаємо, що сучасному концепту соціального проєктування мають бути притаманні такі ознаки, як (табл. 1): людиноцентрична спрямованість; інноваційність; соціальна відповідальність; стратегічна орієнтація та системність; партисипативність та міжсекторальний характер взаємодії; проактивність; гнучкість та адаптивність; доказовість управлінських рішень (УР) і багаторівнева координація; інклюзивність; стійкість (резильєнтність); цифровізація; результативність та орієнтація на соціальний ефект.

Таблиця 1

Характерні ознаки сучасного концепту соціального проєктування (СП)*

№ з/п	Ознака	Її характеристика
1.	Людино-центрична спрямованість	Передбачає орієнтацію управлінських рішень на реальні потреби громадян, а не лише на інституційні можливості органів публічної влади. Адже СП «вимагає співчуття, цікавості та смирення, щоб зрозуміти потреби, проблеми та можливості людей та спільнот, для яких ви розробляєте проєкт чи плануєте його здійснити» [12].
2.	Інноваційність	В основі СП лежить створення певної соціальної інновації - нової ідеї, що має будь-яку форму – від стратегій – до продуктів і потреб, що пов'язані із суспільством [8, с. 52].
3.	Соціальна відповідальність	Відповідальність за суспільні наслідки реалізації проєктних рішень, етичність управлінських дій, раціональне використання ресурсів та створення довгострокового соціального ефекту.
4.	Стратегічна орієнтація та системність	Узгодження соціальних проєктів із пріоритетами державної політики, стратегічними документами розвитку територій та цілями сталого розвитку (ЦСР). При цьому соціальні проблеми розглядаються у взаємозв'язку економічних, політичних, правових, екологічних і гуманітарних чинників.
5.	Партисипативність та міжсекторальний характер взаємодії	Передбачає активне залучення громадян, інститутів громадянського суспільства, державних органів, органів місцевого самоврядування (ОМС), бізнесу, міжнародних організацій та інших заінтересованих сторін до всіх етапів проєктного циклу та забезпечує їх партнерську взаємодію.
6.	Проактивність	Дозволяє не лише реагувати на соціальні проблеми, а й формувати превентивні інструмента їх подолання.
7.	Гнучкість та адаптивність	Здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, коригувати проєктні рішення та враховувати нові соціальні виклики. Вони є необхідними для функціонування системи публічного управління загалом та соціальної сфери в т.ч. в умовах кризової нестабільності.
8.	Доказовість УР і багаторівнева координація	Передбачає використання аналітичних даних, соціологічних досліджень, прогнозування, оцінювання потреб та аналізу ризиків під час підготовки й реалізації соціальних проєктів.
9.	Інклюзивність	Забезпечення рівного доступу до участі в проєктуванні та результатів проєктів для всіх соціальних груп, зокрема осіб з інвалідністю, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та інших категорій населення.
10.	Стійкість (резильєнтність)	Спрямованість проєктів на підвищення здатності ТГ і соціальних систем протистояти кризам, швидко відновлюватися після потрясінь і забезпечувати довгостроковий розвиток у відповідності до ЦСР тощо.
11.	Цифровізація	Активне застосування сучасних цифрових платформ, електронних сервісів, відкритих даних, геоінформаційних систем та інструментів електронної демократії для підвищення ефективності проєктної діяльності.
12.	Результативність та орієнтація на соціальний ефект	Оцінювання успішності не лише за обсягом виконаних заходів, а за реальними позитивними змінами для населення та суспільства. При складність соціальних систем та мінливість соціального середовища часто унеможливлюють точне прогнозування майбутніх змін, що зумовлює важливість саме ціннісної основи соціального проєктування.

**Джерело: узагальнено та систематизовано авторами*

© Обушна Н. ● Мельничук Л.

З огляду на викладене вище, особливого наукового інтересу набуває аналіз українських практик соціального проєктування, що сформувалися під впливом воєнних викликів. Адже в умовах війни соціальні проєкти стали не лише інструментом надання допомоги окремим категоріям населення, а й механізмом відновлення соціальних зв'язків, зміцнення довіри до інституцій та формування нової архітектури взаємодії між державою і суспільством (табл. 2).

Таблиця 2

Узагальнені практичні кейси соціального проєктування в Україні в умовах війни: управлінські рішення та соціальний ефект*

Напрям СП	Практичний кейс	Суб'єкти реалізації	Управлінські рішення та механізми	Основний соціальний ефект
1. Підтримка та соціальна інтеграція ВПО	Мережа центрів підтримки «ЯМаріуполь»	Маріупольська міська рада, ОМС, міжнародні партнери, громадські організації (ГО)	Перехід від одноразової гуманітарної допомоги до комплексної моделі супроводу: соціальні, медичні, психологічні, освітні та ін. послуги; збереження зв'язку з громадою	Збереження ідентичності ТГ, соціальна адаптація ВПО, формування нової моделі муніципальної підтримки
2. Психо-соціальна підтримка населення в умовах війни	Всеукраїнська програма ментального здоров'я «Ти як?»	Органи державної влади, Координаційний центр з психічного здоров'я КМУ, медичні та соціальні установи	Міжвідомча координація, інтеграція психологічної допомоги у різні сфери суспільного життя, цифрові сервіси підтримки	Формування культури турботи про психічне здоров'я, підвищення доступності психологічної підтримки
3. Соціальна реінтеграція ветеранів та членів їхніх сімей	Ветеранські простори та центри підтримки ветеранів	Міністерство у справах ветеранів України, ОМС, ветеранські організації	Комплексна модель супроводу ветерана: психологічна підтримка, професійна адаптація, освітні програми, розвиток ветеранського підприємництва	Реінтеграція ветеранів у цивільне життя, посилення соціальної згуртованості та формування нових форм громадської активності
4. Відновлення ТГ та соціальної інфраструктури	Проєкти відновлення ТГ, пошкоджених внаслідок бойових дій (за підтримки міжнародних партнерів)	Органи державної влади, ТГ, міжнародні організації, донорські структури	Запровадження проєктного управління відновленням, стратегічне планування, залучення громадян до визначення пріоритетів розвитку, використання механізмів міжнародної допомоги	Відновлення базових соціальних послуг, посилення інституційної спроможності ТГ, формування моделей сталого розвитку
5. Цифровізація соціальних послуг	Розвиток цифрових сервісів платформи «Дія» (соціальні та адміністративні послуги)	Міністерство цифрової трансформації України, органи публічної влади	Перехід до сервісної моделі взаємодії держави і громадян; цифрове оформлення допомоги, компенсацій та адміністративних послуг; скорочення бюрократичних процедур	Підвищення доступності соціальної підтримки, прозорості управлінських процесів та довіри до державних інституцій
6. Розвиток соціального підприємництва	Орієнтація на працевлаштування ВПО, ветеранів, людей з інвалідністю (соцмайстерні, ветеранські підприємства)	ГО, благодійні фонди, підприємці, ТГ, міжнародні партнери	Поєднання соціальної місії з підприємницькими моделями; створення економічно стійких механізмів вирішення соціальних проблем; розвиток партнерства влади, ТГ та бізнесу	Створення робочих місць, економічна інтеграція вразливих груп, посилення соціальної стійкості та активності ТГ
7. Громадянська участь та розвиток соціального капіталу	Волонтерські та громадські соціальні проєкти підтримки населення під час війни	ГО, благодійні фонди, волонтерські ініціативи, міжнародні партнери	Мережева модель управління, краудфандинг, горизонтальна координація ресурсів, залучення громадян до вирішення суспільних проблем	Громадянська участь та розвиток соціального капіталу

**Джерело: узагальнено та систематизовано авторами з використанням [19; 20; 21]*

Представлені у табл. 2 практичні кейси демонструють, що в умовах війни соціальне проєктування в Україні набуло якісно нового змісту, трансформувавшись із механізму реалізації окремих соціальних програм у комплексну управлінську технологію забезпечення суспільної стійкості. Його сучасна специфіка полягає у поєднанні кризового реагування з довгостроковим розвитком, що передбачає не лише подолання наслідків війни, а й формування нових моделей соціальної взаємодії.

Водночас сучасне соціальне проєктування в Україні не обмежується реалізацією окремих локальних ініціатив, а набуває стратегічного виміру через розроблення та впровадження комплексних проєктів модернізації соціальної сфери. Їх особливістю є спрямованість не лише на подолання наслідків кризових явищ, а й на трансформацію інституційних механізмів соціальної підтримки, підвищення їх адресності, ефективності та стійкості.

У контексті державних та міжнародних проєктів, які можна інтерпретувати як прояви стратегічного соціального проєктування в системі публічного управління України, доцільно згадати і про проєкти, спрямовані на модернізацію системи соціального захисту в Україні, а саме:

- проєкт «Модернізація системи соціальної підтримки населення України» [22]: був реалізований Міністерством соціальної політики, сім'ї та єдності України (Мінсоцполітики) згідно з Угодою про позику між Україною та Світовим банком протягом 2014–2025 рр. Ця масштабна ініціатива була покликана реформувати соціальну сферу та включала в себе дослідження, розробку та впровадження кращих практик, навчання фахівців, розробку інформаційно-аналітичної системи соціального захисту населення тощо, та передбачала безліч субпроєктів з різноманітними підрядниками. У межах цього проєкту з вересня 2021 р. по вересень 2023 р. було проведено також експериментальний проєкт з організації в ТГ соціальної роботи із сім'ями та дітьми, які належать до вразливих груп населення та/або перебувають у складних життєвих обставинах [23];
- проєкт «Інвестиції у соціальний захист задля підвищення охоплення, стійкості та ефективності» (INSPIRE): з листопада 2023 р. проєкт передбачав надання $1,2 млрд з механізму ADVANCE Ukraine за підтримки уряду Японії для фінансування 29 видів соціальних виплат найбільш вразливим категоріям громадян [24]);
- проєкт «Соціальний захист для інклюзії, стійкості, інновацій та трансформації» (SPIRIT): став логічним продовженням попереднього проєкту задля продовження реформи системи соцзахисту України з фінансуванням від Світового банку на суму $880 млн. Програма допомагає модернізувати інфраструктуру соціального захисту України у сфері зайнятості, раннього розвитку дітей, підтримки людей з інвалідністю, реінтеграції ветеранів та інформування про пенсійні реформи [25].

Важливим напрямом розвитку соціального проєктування є також співпраця України з Радою Європи в межах Плану дій для України «Стійкість, відновлення та відбудова» на 2023–2026 рр. [26], який передбачає реалізацію ініціатив, спрямованих на посилення соціального виміру державної політики та захист соціальних прав громадян (зокрема, в рамках проєктів «Посилення соціального захисту в Україні» та «Посилення соціального виміру в Україні»).

Визначальним дороговказом у сфері стратегічного соціального проєктування в контексті європейської інтеграції України залишається План України в межах програми Європейського Союзу Ukraine Facility на 2024–2027 рр. [27]. Цей комплексний документ реалізується за фінансової підтримки ЄС та спрямований на підтримку відновлення, модернізації держави та реалізації структурних реформ, у тому числі у сфері соціальної політики, розвитку людського капіталу та забезпечення доступності якісних публічних послуг.

Насамкінець, вважаємо за доцільне звернути увагу на те, що, попри активний розвиток соціального проєктування в Україні, його подальша інституціоналізація все-таки стримується низкою системних проблем, серед яких: недостатня міжвідомча координація, обмеженість ресурсного забезпечення, нерівномірний рівень спроможності ТГ, дефіцит професійних

компетентностей у сфері проєктного управління, недостатній розвиток механізмів оцінювання соціального впливу та соціального підприємництва, а також необхідність адаптації національних підходів до європейських стандартів. В умовах війни ці проблеми ускладнюються високим рівнем невизначеності та динамічною зміною соціальних потреб населення.

Висновки. Узагальнюючи вищевикладене, відзначимо, що проведений аналіз теоретичних підходів та практичного досвіду соціального проєктування в Україні свідчить про суттєву трансформаційну еволюцію його ролі в системі публічного управління. Зокрема, в умовах війни соціальне проєктування перестає бути лише технологією розроблення окремих соціальних ініціатив і набуває статусу інноваційного управлінського інструменту, спрямованого на забезпечення соціальної стійкості, відновлення людського потенціалу та модернізацію інституцій соціальної підтримки. Поєднання локальних практик допомоги населенню, проєктів розвитку ТГ, цифрових рішень, соціального підприємництва та міжнародних програм трансформації соціальної сфери формує нову модель соціального проєктування, засновану на засадах людиноцентричності, партнерства, інклюзії, соціальної відповідальності та адаптивності. Саме така модель дозволяє перейти від ситуативного реагування на кризові виклики до стратегічного конструювання соціальних змін, що є необхідною передумовою ефективного публічного управління в умовах війни та післявоєнного відновлення України.

Таким чином, інноватика соціального проєктування в системі публічного управління полягає у формуванні нового типу управлінського мислення, заснованого на поєднанні стратегічного бачення, партнерської взаємодії, соціальної відповідальності та орієнтації на суспільний результат.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бурик З. Сучасні виклики реалізації соціальної політики в умовах війни та післявоєнного відновлення та в контексті сталого розвитку. *Аспекти публічного управління.* 2025. Вип. 13(2). С. 33–43. DOI: https://doi.org/10.15421/152518.
2. Керівництво з управління проектами розвитку: інтерактивний навчальний посібник / колектив авторів; за заг. ред. І.Є. Цепенди, С.О. Кропельницької. Івано- Франківськ: Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2021. р. 352 с. URL: https://agentyzmin.pnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/PMAgentyZminPNU_Book-1-%D1%81% D1 % 82% D0%B8%D1%81%D0%BD%D1%83%D1%82%D0%BE.pdf (дата звернення: 22.07.2026).
3. Campomori F., Casula M. How to frame the governance dimension of social innovation: theoretical considerations and empirical evidence. Innovation. *The European Journal of Social Science Research*. 2023. № 36(2). P. 171–189. URL:https://www.tandfonline.com/ doi/full/10.1080/13511610.2022.2036952 (дата звернення: 22.07.2026).
4. Maretich M., Bolton M. Social enterprise: from definitions to developments in practice. Welcome EVPA. URL: https://www.evpa.ngo/sites/www.evpa.ngo/ files/publications/ Social-Enterprise_From-Definitions-to-Development-in-Practice_2010.pdf (дата звернення: 22.07.2026).
5. Бородін Є.І., Сорокіна Н.Г. Соціальна політика: навчальний наочний посібник. Дніпро: НТУ «ДП», 2023. 327 с.
6. Мельничук Л.М., Кравченко М.В. Сучасна теорія та практика соціального підприємництва в Україні. *Публічне управління та соціальна робота*. 2024. Вип. 2. С. 58– 64. DOI: https://doi.org/10.32782/3041-1319/2024-2-10.
7. Соціальна і гуманітарна політика: підручник / [автор. кол.: В.П. Трощинський, В.А. Скуратівський, М.В. Кравченко та ін.]; за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського. Київ: НАДУ, 2013. 384 с.
8. Матюшенко О.В. Комплексний механізм управління соціальними проєктами в Україні: дис. … доктора філософії у галузі знань «Публічне управління та адміністрування». Київ: КНУ, 2023. 230 с. URL: https://scc.knu.ua/upload/iblock/f53/al8gubfh2hfl04fu483d3eie4s3kp08l/%D0%94% D0%98%D0%A1%D0%95%D0%A0%D0%A2%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%AF_%D0%9C%D0%B0%D1%82%D1%8E%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf (дата звернення: 22.07.2026).
9. Беньковський С.Ю., Зелений В.І. Соціально-правові засади стратегії розвитку держави в умовах повномасштабної агресії рф проти України. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2024 Вип. 1. С. 201–205. DOI: https://doi.org/10.32850/sulj.2024.1.32.
10. Лібанова Е.М. Резильєнтність соціально-економічної системи України до шоків, спричинених війною: специфіка формування і реагування. *Демографія та соціальна економіка.* 2024. № 4(58). С. 3–23. DOI: 10.15407/dse2024.04.003.
11. Малахова Т. Трансформація механізмів соціальної реабілітації: впровадження кейс-менеджменту та індивідуального планування в систему публічного управління. *Міждисциплінарні дослідження в галузі науки, інновацій та суспільного розвитку.* 2026. Вип. 3. Прага. DOI: https://doi.org/10.65237/3-2026-11.
12. Нікітенко В. Соціальне проєктування у публічному управлінні: синергетична методологія. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers* / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia: Publishing house «Helvetica». 2023. 16 (93). P. 174–182. DOI: https://doi.org/10.32782/hst-2023-16-93-18.

13. Плющ В. Стратегії соціальної інтеграції в українському суспільстві під час російсько-української війни. *Соціологічні студії.* 2025. № 2(27). С. 51–59. URL: https://sociostudios.knu.ua/index.php/socio/uk/article/view/427 (дата звернення: 22.07.2026).
14. Шумляєва І.Д., Карагодін Ю.Д. Соціальне проектування як інструмент публічного управління процесами соціальної інтеграції та реінтеграції. *Електронне наукове видання "Публічне адміністрування та національна безпека"*. 2026. Вип. 2(67). С. 92–102. DOI: https://doi.org/10.25313/2617-572X-2026-2-11983.
15. Корчак Н.М., Обушна Н.І. Управління проєктами в публічній сфері: навч. посібник. Київ: Вид-во «Каравелла», 2022. 273 с.
16. Керівництво до зводу знань з управління проєктами (PMBOK). Шосте видання. Agile: практичне керівництво. 2017. 254 с.
17. Social innovation theory and research. A Guide for Researchers. December. 2014. 52 p. URL: https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2015/04/YOFJ2785_Tepsie_A-guide_for_ researchers_06.01.15_WEB.pdf (дата звернення: 22.07.2026).
18. Роль соціального підприємництва у відновленні України. Як громади змінюють країну через соціальний бізнес. *Платформа соціальних змін*. 2026. URL: https://social-change.com.ua/rol-sotsialnogo-pidpryyemnytstva-u-vidnovlenni-ukrayiny-yak-gromady-zminyuyut-krayinu-cherez-sotsialnyj-biznes/ (дата звернення: 22.07.2026).
19. ЯМаріуполь. URL: https://mhelp.org.ua/projects/tsentry-pidtrymky-ya-maryupol (дата звернення: 22.07.2026).
20. Всеукраїнська програма ментального здоров'я «Ти як?». URL: https://howareu.com/ (дата звернення: 22.07.2026).
21. Про утворення Координаційного центру з психічного здоров'я: постанова КМУ від 30.03.2023 р. № 301. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/301-2023-%D0%BF (дата звернення: 22.07.2026).
22. Проєкт «Модернізація системи соціальної підтримки населення України». URL: https://www.msp.gov.ua/modernising-the-system-for-social-support-loan-8404-ua (дата звернення: 22.07.2026).
23. Деякі питання реалізації експериментального проекту з організації в територіальних громадах соціальної роботи із сім'ями та дітьми, які належать до вразливих груп населення та/або перебувають у складних життєвих обставинах: постанова КМУ від 4.08.2021 р. № 817. URL: https://zakononline.ua/documents/show/498199___741319 (дата звернення: 22.07.2026).
24. Угода про позику (Додаткове фінансування для Проекту «Інвестиції у соціальний захист задля підвищення охоплення, стійкості та ефективності (INSPIRE)») між Україною та Міжнародним банком реконструкції та роз-витку: позика 9765-UA від 04.12.2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996_026-24#top (дата звернення: 22.07.2026).
25. Програма «Соціальний захист для інклюзії, стійкості, інновацій та трансформації (SPIRIT)» для України. URL: https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine/brief/spirit (дата звернення: 22.07.2026).
26. План дій Ради Європи для України на 2023–2026 роки «Стійкість, відновлення та відбудова» CM(2022)187 від 29.11.2022 р. URL: https://rm.coe.int/action-plan-ukraine-2023-2026 -ukr/1680aa8282 (дата звернення: 22.07.2026).
27. План для Ukraine Facility. 2024–2027. URL: https://www.ukrainefacility.me. gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ plan-ukraine- facility.pdf (дата звернення: 22.07.2026).

REFERENCES

1. Buryk, Z. (2025). Suchasni vyklyky realizatsii sotsialnoi polityky v umovakh viiny ta pisliavoiennoho vidnovlennia ta v konteksti staloho rozvytku [Modern challenges of social policy implementation in the conditions of war and post-war recovery in the context of sustainable development]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Public Administration Aspects*, *13(2),* 33–43. https://doi.org/10.15421/152518 [in Ukrainian].
2. Tsependa, I. Ye., & Kropelnytska, S. O. (Eds.). (2021). *Kerivnytstvo z upravlinnia proektamy rozvytku: interaktyvnyi navchalnyi posibnyk* [*Development project management guide: Interactive textbook*]. Retrieved from https://agentyzmin.pnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/PMAgentyZminPNU_Book-1.pdf [in Ukrainian].
3. Campomori, F., & Casula, M. (2023). How to frame the governance dimension of social innovation: Theoretical considerations and empirical evidence. *Innovation: The European Journal of Social Science Research, 36*(2), 171–189. https://doi.org/10.1080/13511610.2022.2036952 [in English].
4. Maretich, M., & Bolton, M. (2010). *Social enterprise: From definitions to developments in practice*. Welcome EVPA. Retrieved from https://www.evpa.ngo/sites/www.evpa.ngo/files/publications/Social-Enterprise_From-Definitions-to-Development-in-Practice_2010.pdf [in English].
5. Borodin, Ye.I., & Sorokina, N.H. (2023). *Sotsialna polityka: navchalnyi naochnyi posibnyk* [*Social policy: Educational visual textbook*]. NTU "DP". [in Ukrainian].
6. Melnychuk, L.M., & Kravchenko, M.V. (2024). Suchasna teoriia ta praktyka sotsialnoho pidpryiemnytstva v Ukraini [Modern theory and practice of social entrepreneurship in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta sotsialna robota – Public Administration and Social Work*, *(2),* 58–64. https://doi.org/10.32782/3041-1319/2024-2-10 [in Ukrainian].
7. Troshchynskyi, V.P., Skurativskyi, V.A., Kravchenko, M.V., et al. (2013). *Sotsialna i humanitarna polityka* [*Social and humanitarian policy*]. National Academy for Public Administration under the President of Ukraine [in Ukrainian].
8. Matiushenko, O. V. (2023). *Kompleksnyi mekhanizm upravlinnia sotsialnymy proiektamy v Ukraini [*Comprehensive mechanism for managing social projects in Ukraine]. *Doctor's thesis.* Retrieved from https://scc.knu.ua/upload/iblock/f53/al8gubfh2hfl04fu483d3eie4s3kp08l/ДИСЕРТАЦІЯ_Матюшенко.pdf [in Ukrainian].

© Обушна Н. ● Мельничук Л.

9. Benkovskyi, S.Yu., & Zelenyi, V.I. (2024). Sotsialno-pravovi zasady stratehii rozvytku derzhavy v umovakh povnomasshtabnoi ahresii rf proty Ukrainy [Social and legal foundations of the state development strategy under the conditions of the full-scale aggression of the russian federation against Ukraine]. *Pivdennoukrainskyi pravnychyi chasopys – South Ukrainian Law Journal*, *(1),* 201–205. https://doi.org/10.32850/sulj.2024.1.32 [in Ukrainian].
10. Libanova, E.M. (2024). Rezylientnist sotsialno-ekonomichnoi systemy Ukrainy do shokiv, sprychynenykh viinoiu: spetsyfika formuvannia i reahuvannia [Resilience of Ukraine's socio-economic system to war-induced shocks: Specific features of formation and response]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika – Demography and Social Economy*, *(4(58)),* 3–23. https://doi.org/10.15407/dse2024.04.003 [in Ukrainian].
11. Malakhova, T. (2026). Transformatsiia mekhanizmiv sotsialnoi reabilitatsii: vprovadzhennia keis-menedzhmentu ta indyvidualnoho planuvannia v systemu publichnoho upravlinnia [Transformation of social rehabilitation mechanisms: Implementation of case management and individual planning into the public administration system]. *Mizhdystsyplinarni doslidzhennia v haluzi nauky, innovatsii ta suspilnoho rozvytku – Interdisciplinary Research in Science, Innovation and Social Development*, (*3),* 1. https://doi.org/10.65237/3-2026-11 [in Ukrainian].
12. Nikitenko, V. (2023). Sotsialne proiektuvannia u publichnomu upravlinni: synerhetychna metodolohiia [Social project design in public administration: Synergetic methodology]. *Humanities Studies: Collection of Scientific Papers, 16(93),* 174–182. https://doi.org/10.32782/hst-2023-16-93-18 [in Ukrainian].
13. Pliushch, V. (2025). Stratehii sotsialnoi intehratsii v ukrainskomu suspilstvi pid chas rosiisko-ukrainskoi viiny [Strategies of social integration in Ukrainian society during the Russian-Ukrainian war]. *Sotsiolohichni studii – Sociological Studies*, *(2(27)),* 51–59. Retrieved July 22, 2026, from https://sociostudios.knu.ua/index.php/socio/uk/article/view/427 [in Ukrainian].
14. Shumliaieva, I.D., & Karahodin, Yu.D. (2026). Sotsialne proektuvannia yak instrument publichnoho upravlinnia protsesamy sotsialnoi intehratsii ta reintehratsii [Social project design as a tool of public administration of social integration and reintegration processes]. *Elektronne naukove vydannia "Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka" – Electronic Scientific Publication "Public Administration and National Security"*, (*2(67)),* 92–102. https://doi.org/10.25313/2617-572X-2026-2-11983 [in Ukrainian].
15. Korchak, N.M., & Obushna, N.I. (2022). *Upravlinnia proiektamy v publichnii sferi: navchalnyi posibnyk* [*Project management in the public sphere: Textbook*]. Karavella Publishing House. [in Ukrainian].
16. Project Management Institute. (2017). *Kerivnytstvo do zvodu znan z upravlinnia proiektamy (PMBOK). Shoste vydannia. Agile: praktychne kerivnytstvo* [*A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Sixth edition. Agile practice guide*]. Project Management Institute. [in Ukrainian].
17. TEPSIE (2014). *Social innovation theory and research: A guide for researchers*. The Young Foundation. Retrieved from https://youngfoundation.org/wp-content/uploads2015/04/YOFJ2785_Tepsie_A-guide_for_researchers_06.01.15_WEB.pdf [in English].
18. Platforma sotsialnykh zmin. (2026). Rol sotsialnoho pidpryiemnytstva u vidnovlenni Ukrainy. Yak hromady zminiuiut krainu cherez sotsialnyi biznes [The role of social entrepreneurship in Ukraine's recovery. How communities are changing the country through social business]. *social-change.com.ua*. Retrieved from https://social-change.com.ua/rol-sotsialnogo-pidpryyemnytstva-u-vidnovlenni-ukrayiny-yak-gromady-zminyuyut-krayinu-cherez-sotsialnyj-biznes/ [in Ukrainian].
19. YaMariupol. (2026). *Tsentry pidtrymky "YaMariupol"* ["*YaMariupol" support centers].* Retrieved from https://mhelp.org.ua/projects/tsentry-pidtrymky-ya-maryupol [in Ukrainian].
20. *Vseukrainska prohrama mentalnoho zdorovia "Ty yak?"* (2026). [*All-Ukrainian mental health program "How are you?"*]. Retrieved from https://howareu.com/ [in Ukrainian].
21. Pro utvorennia Koordynatsiinoho tsentru z psykhichnoho zdorovia: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 30.03.2023 № 301 (2023). [On the establishment of the Coordination Center for Mental Health: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 301 of March 30, 2023]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/go/301-2023-%D0%BF [in Ukrainian].
22. Proiekt "Modernizatsiia systemy sotsialnoi pidtrymky naselennia Ukrainy" (2026). [Project "Modernization of the social support system of the population of Ukraine"]. Ministry of Social Policy of Ukraine. *www.msp.gov.ua*. Retrieved from https://www.msp.gov.ua/modernising-the-system-for-social-support-loan-8404-ua [in Ukrainian].
23. Deiaki pytannia realizatsii eksperymentalnoho proiektu z orhanizatsii v terytorialnykh hromadakh sotsialnoi roboty iz simiamy ta ditmy, yaki nalezhat do vrazlyvykh hrup naselennia ta/abo perebuvaiut u skladnykh zhyttievykh obstavynakh: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 04.08.2021 № 817 (2021). [Certain issues of implementation of the experimental project on organizing social work with families and children belonging to vulnerable population groups and/or experiencing difficult life circumstances in territorial communities: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 817 of August 4, 2021]. *zakononline.ua.* Retrieved from https://zakononline.ua/documents/show/498199___741319 [in Ukrainian].
24. Uhoda pro pozyku (Dodatkove finansuvannia dlia Proektu "Investytsii u sotsialnyi zakhyst zadlia pidvyshchennia okhoplennia, stiikosti ta efektyvnosti (INSPIRE)") mizh Ukrainoiu ta Mizhnarodnym bankom rekonstruktsii ta rozvytku: pozyka 9765-UA vid 04.12.2024 (2024). [Loan Agreement (Additional Financing for the Project "Investments in Social Protection for Inclusion, Resilience and Efficiency (INSPIRE)") between Ukraine and the International Bank for Reconstruction and Development: Loan No. 9765-UA of December 4, 2024]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996_026-24#top [in Ukrainian].

25. World Bank. (2026). *Prohrama "Sotsialnyi zakhyst dlia inkliuzii, stiikosti, innovatsii ta transformatsii (SPIRIT) dlia Ukrainy"* [Program "Social Protection for Inclusion, Resilience, Innovation and Transformation (SPIRIT) for Ukraine"]. *www.worldbank.org.* Retrieved from https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine/brief/spirit [in Ukrainian].
26. Council of Europe. (2022). *Plan dii Rady Yevropy dlia Ukrainy na 2023–2026 roky "Stiikist, vidnovlennia ta vidbudova" CM(2022)187 vid 29.11.2022* [Council of Europe Action Plan for Ukraine 2023–2026 "Resilience, Recovery and Reconstruction" CM(2022)187 of November 29, 2022]. Retrieved from https://rm.coe.int/action-plan-ukraine-2023-2026-ukr/1680aa8282 [in Ukrainian].
27. *Plan dlia Ukraine Facility 2024–2027* (2024). [Ukraine Facility Plan 2024–2027]. Retrieved from https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf [in Ukrainian].

Історія статті / Article history:
Подано до редакції / Submitted to the editorial office (23.07.2026);
Прийнято до друку / Accepted for publication (24.09.2026);
Опубліковано / Published (10.10.2026)

© Обушна Н. ● Мельничук Л.

УДК 35:3.08(477)
DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-17-169-177

Петринська Вікторія, *доктор філософії у галузі публічного управління та адміністрування, доцент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи Центральноукраїнського національного технічного університету*

Petrynska Viktoriia, *Ph.D. in Public Management and Administration, Associate Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Hotel and Restaurant Business at Central Ukrainian National Technical University*

ORCID ID: https//orcid.org/0000-0002-8544-9848

ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ: ЗМІСТОВНО-ФУНКЦІОНАЛЬНІ ДОМІНАНТИ ТА ПРИНЦИПИ РОЗВИТКУ

PROFESSIONALIZATION OF PUBLIC SERVICE: CONTENT-FUNCTIONAL DOMINANTS AND PRINCIPLES OF DEVELOPMENT

Анотація. У статті здійснено теоретичне осмислення професіоналізації публічної служби як багатовимірного процесу розвитку її людського та інституційного потенціалу в умовах сучасних суспільних змін. Обґрунтовано, що професіоналізація публічної служби виходить за межі традиційного розуміння професійної підготовки та розвитку компетентностей службовців, набуваючи значення стратегічного чинника забезпечення ефективності, спроможності та суспільної орієнтованості системи публічного управління. Запропоновано сутність професіоналізації публічної служби розглядати як відкриту структуровану систему, спрямовану на розбудову засад безперервної професійної освіти та навчання публічних службовців, перманентне набуття ними професійних знань, вмінь, навичок, професійних якостей; формування усвідомленого прагнення до професійного розвитку та кар'єрного зростання; рефлексивну самоорганізацію, саморозвиток та дотримання професійних деонтологічних стандартів. На цій підставі з урахуванням антропологічної спрямованості публічного управління та його сервісоорієнтованості уточнено місію, мету та завдання формування та функціонування системи професіоналізації публічної служби. Обґрунтовано функціональну спрямованість системи професіоналізації публічної служби, яка охоплює знаннєво-компетентнісний, регулятивний/нормативно-правовий, цілепокладаючий/ прогностично-планувальний, ціннісно-етичний, мотиваційно-адаптаційний, талант-орієнтований, інформаційно-комунікативний, контрольно-оцінювальний та консультативно-дорадчий напрями. Запропоновано систематизацію принципів розвитку професіоналізації публічної служби. Констатовано, що змістовно-функціональне наповнення системи професіоналізації публічної служби формується через сукупність взаємопов'язаних домінант, серед яких розвиток професійних компетентностей, формування професійної культури, утвердження цінностей публічної служби, забезпечення меритократичних засад кадрового розвитку, підтримка професійної мотивації та адаптивності службовців до нових управлінських умов та ін.

Ключові слова: компетентнісний підхід, меритократія, публічна служба, публічне управління, професіоналізація, професійне навчання, професійний розвиток, система професіоналізації публічної служби.

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

Abstract. The article provides a theoretical understanding of the professionalization of the public service as a multidimensional process of developing its human and institutional potential in the context of modern social changes. It is substantiated that the professionalization of the public service goes beyond the traditional understanding of professional training and development of civil servants' competencies, acquiring the importance of a strategic factor in ensuring the efficiency, capacity and social orientation of the public administration system. It is proposed to consider the essence of the professionalization of the public service as an open structured system aimed at developing the principles of continuous professional education and training of public servants, their permanent acquisition of professional knowledge, skills, abilities, professional qualities; the formation of a conscious desire for professional development and career growth; reflective self-organization, self-development and compliance with professional deontological standards. On this basis, taking into account the anthropological orientation of public administration and its service orientation, the mission, goal and objectives of the formation and functioning of the system of professionalization of the public service are specified. The functional orientation of the system of professionalization of the public service is substantiated, which includes knowledge-competence, regulatory/normative-legal, goal-setting/prognostic-planning, value-ethical, motivational-adaptive, talent-oriented, information-communicative, control-evaluation and consultative-advisory directions. A systematization of the principles of development of professionalization of the public service is proposed. It is stated that the substantive and functional content of the system of professionalization of the public service is formed through a set of interrelated dominants, including the development of professional competencies, the formation of professional culture, the establishment of public service values, ensuring meritocratic principles of personnel development, supporting professional motivation and adaptability of employees to new management conditions, etc.

Keywords: competency-based approach, meritocracy, public service, public administration, professionalization, professional training, professional development, public service professionalization system.

Постановка проблеми. В Україні в умовах сучасних суспільних викликів і загроз відбуваються складні й суперечливі трансформаційні процеси, спрямовані на конструювання європейської демократичної держави та її державних інституцій, подальший динамічний і безперервний розвиток цінностей громадянського суспільства та збереження національних інтересів як самої країни, так і її громадян зокрема.

Водночас, врахування глобального висхідного інтеграційного цивілізаційно-ціннісного тренду під назвою «європеїзація» висуває нові вимоги до публічної служби та її головного ресурсу – публічних службовців, здатних надавати якісні публічні послуги та працювати на досягнення результатів в інтересах суспільства, застосовувати європейські стандарти публічного управління, взаємодіяти з міжнародними партнерами та виробляти дієву публічну політику. Все це «потребує не лише базових адміністративних навичок, а й випереджувальних компетенцій: цифрової трансформації та штучного інтелекту, кібербезпеки, управління в кризових умовах, формування політики на основі доказів, управління змінами й лідерства» [1]. Відповідно в умовах зростання складності управлінських викликів, розвитку демократичних принципів врядування та утвердження людиноцентричної парадигми професіоналізм публічних службовців набуває статусу не лише професійної характеристики, а й стратегічного ресурсу державного розвитку загалом.

На сьогодні професіоналізація публічної служби розглядається як багатовимірний процес формування та розвитку професійного потенціалу службовців, що передбачає не лише набуття спеціальних знань, компетентностей і практичних навичок, а й утвердження ціннісних орієнтирів, етичних стандартів, відповідальності та здатності забезпечувати публічний інтерес. Відтак її зміст виходить за межі традиційного розуміння професійної підготовки кадрів і охоплює ширше коло характеристик, пов'язаних із формуванням спроможної, адаптивної та орієнтованої на результат публічної служби.

© Петринська В.

З огляду на це, в умовах ствердження антропологічної спрямованості публічного управління та його сервісо-орієнтованості особливої актуальності набуває ідентифікація змістовно-функціональних домінант та принципів розвитку системи професіоналізації публічної служби, оскільки саме вони визначають її сутнісне наповнення, суспільне призначення та напрями такого розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика професіоналізації публічної служби перебуває у центрі уваги вітчизняних і зарубіжних дослідників, оскільки рівень професійної спроможності публічних службовців безпосередньо визначає якість публічного управління, ефективність реалізації публічної політики та здатність органів публічної влади відповідати на сучасні суспільні виклики. Наукові дослідження цієї проблематики спрямовуються в межах різних теоретичних підходів, серед яких найбільш поширеними є компетентнісний, інституційний, діяльнісний, аксіологічний та людиноцентричний підходи.

Серед вітчизняних науковців, які зробили вагомий внесок у розвиток теоретико-методологічних засад професіоналізації публічної служби, публічного управління та управління людськими ресурсами, слід відзначити праці В. Бакуменка [2], К. Ващенка [3], В. Лугового [4], О. Оболенського [5], С. Серьогіна [6] та ін. У їхніх наукових напрацюваннях закладено фундаментальні підходи до осмислення професійності публічних службовців, розвитку кадрового потенціалу державного управління, формування компетентнісної моделі службовця та забезпечення інституційної спроможності публічної служби.

Сучасний етап розвитку наукового дискурсу щодо професіоналізації публічної служби характеризується посиленням уваги до її трансформаційного потенціалу в умовах європейської інтеграції України, впровадження принципів належного врядування та необхідності забезпечення стійкості публічного управління в умовах безпрецедентних суспільних викликів. У цьому контексті дослідники Т. Василевська [7], Н. Гончарук [8], О. Линдюк [9], Н. Обушна [7; 15], О. Пархоменко-Куцевіл [10], Л. Прудиус [8], О. Проневич [11] та ін. акцентують увагу на необхідності переосмислення ролі людського потенціалу в системі публічної служби та переходу від адміністративно-кадрової моделі управління до сучасної системи управління людськими ресурсами. У межах такого підходу професіоналізація публічної служби розглядається через призму розвитку компетентностей, утвердження меритократичних принципів, забезпечення безперервного професійного розвитку, удосконалення процедур добору й оцінювання персоналу, формування професійної культури та підвищення відповідальності службовців за результати своєї діяльності.

Попри значний науковий доробок у сфері дослідження професіоналізації публічної служби, окремі аспекти цієї проблематики залишаються недостатньо розкритими та потребують подальшого теоретичного переосмислення саме в контексті сучасних суспільних викликів і загроз. Відповідно професіоналізація як комплексний процес якісного розвитку професійної, політично нейтральної, доброчесної та меритократичної публічної служби потребує інноваційного мислення та більш глибокого обґрунтування оновленого теоретичного дизайну в контексті її змістовних характеристик, уточнення функціонального призначення та принципових засад розвитку.

Метою статті є теоретичне обґрунтування змістовно-функціональних домінант професіоналізації публічної служби та уточнення базових принципів її розвитку в умовах утвердження антропологічної спрямованості публічного управління та його сервісоорієнтованості з урахуванням сучасних суспільних викликів і загроз.

Виклад основного матеріалу. На сьогодні вже є очевидним той факт, що професіоналізація публічних службовців виступає соціальним імперативом, об’єктивним маркером усвідомлення публічним службовцем своєї соціальної місії та його готовності результативно й ефективно виконувати службові обов’язки. У зв’язку з цим, науковці [7-11], як правило, звертають увагу на те, що професіоналізація у сфері публічної служби безпосередньо ґрунтується на зв’язку працівника з його професійною діяльністю і пов’язана з набуттям сучасних спеціальних знань, професійним

навчанням, соціалізацією, формуванням комунікативної компетенції, набуттям аналітичних здібностей тощо.

Професор В. Луговий наголошує, що «реалізація принципу професіоналізму і компетентності на державній/публічній службі забезпечується системою професійної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних/ публічних службовців. Задля посилення дієздатності держави, створення ефективної системи державного управління необхідною є всебічна та глибока професіоналізація державного управління» [4, с. 19].

Відповідно до п. 3 ч. 1 ст. 4 Закону України «Про державну службу» принцип професіоналізму дефініційовано як «компетентне, об'єктивне і неупереджене виконання посадових обов'язків, постійне підвищення державним службовцем рівня своєї професійної компетентності, вільне володіння державною мовою і, за потреби, регіональною мовою або мовою національних меншин, визначеною відповідно до закону» [12].

На нашу думку, професіоналізація публічної служби – відкрита структурована система, спрямована на розбудову засад безперервної професійної освіти та навчання публічних службовців, перманентне набуття ними професійних знань, вмінь, навичок, професійних якостей; формування усвідомленого прагнення до професійного розвитку та кар'єрного зростання; рефлексивну самоорганізацію, саморозвиток та дотримання професійних деонтологічних стандартів. У даному контексті визначальною ознакою «професіоналізації публічної служби» як системи, що активно взаємодіє з викликами сьогодення, виступає інституціональність, оскільки специфіка її реалізації значним чином залежить від інституційних характеристик самої публічної служби.

Як відомо, раціональна діяльність визначається єдністю мети та засобів, де мета виступає як смисловий орієнтир, а засоби – як умови її практичної реалізації. Тобто саме правильно визначена мета виступає тим системоутворюючим фактором, що зумовлює діяльність системи та її головну властивість – цільове призначення. Відтак основною метою функціонування системи професіоналізації публічної служби є розбудова професійної, політично нейтральної, доброчесної та меритократичної публічної служби, діяльність якої ґрунтується на пріоритеті суспільного інтересу та спрямована на забезпечення прав і потреб громадян шляхом, шляхом розвитку професійного потенціалу, підвищення компетентності й відповідальності публічних службовців, а також дотримання належних деонтологічних стандартів службової діяльності.

При цьому виконання публічними службовцями завдань і функцій держави на професійній основі має гарантувати сталість і стабільність публічно-службових відносин, їх сервісно-орієнтований характер, добробут суспільства й силу держави, бездоганність та ефективність управлінської діяльності, її незалежність від можливих політичних змін.

Інакше кажучи, реалізація означеної вище мети значною мірою визначатиме місію системи професіоналізації публічної служби, а саме – «побудова в Україні спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду» [13]. Тобто «в центрі публічної служби має стояти цінність людини − її розвиток, добробут і психологічна безпека. Паралельно слід поступово змінювати культуру з орієнтованої на внутрішні процедури − на культуру, орієнтовану на громадянина. Амбіція полягає в тому, щоб кожен публічний службовець міг чітко сказати, яку цінність він або вона створює для суспільства» [1].

На наше переконання, втілити в життя дане завдання можливо лише за рахунок створення сприятливих умов для перманентного стимулювання професійного самопізнання, самовдосконалення/саморозвитку та самореалізації публічних службовців, що дозволить їм постійно підвищувати свій професійний, компетентнісний та світоглядний рівень.

Водночас головна мета формування дієвої системи професіоналізації публічної служби визначає його завдання та функції, що відображають об'єктивні тенденції, соціальні та економічні закони, рекомендації теорії управління у публічному секторі загалом.

Завдання є невід'ємним елементом функціонування системи професіоналізації публічної служби. Їх правильне формулювання забезпечуватиме результативність та ефективність

© Петринська В.

функціонування досліджуваної системи, взаємозв'язок ідентифікованих у її складі структурних системних елементів та її загальну дієвість.

З огляду на викладене вище, основними завданнями формування системи професіоналізації публічної служби є такі:

- розбудова засад професійної освіти та безперервного навчання публічних службовців, а також забезпечення інклюзивності та безбар'єрності системи професійного навчання;
- перманентне набуття та вдосконалення професійних компетентностей публічних службовців (насамперед, спеціальних професійних компетентностей («specific skills»)), необхідних для забезпечення національної стійкості та повоєнного відновлення України, побудови спроможної сервісної та цифрової держави;
- забезпечення прогностичності та практикоорієнтованості навчання публічних службовців, тобто відповідності його потребам учасників;
- підвищення адаптивності системи професійного навчання до змін і збереження доступності такого навчання в умовах невизначеності/ ідентифікованих умовах (з урахуванням безпекової складової);
- формування усталеної системи адекватної мотивації до безперервного професійного розвитку публічних службовців, дотримання ними професійних деонтологічних стандартів та стимулювання їх кар'єрного зростання (з урахуванням умов воєнного стану в т.ч.);
- забезпечення меритократичних засад формування та розвитку кадрового складу публічної служби, що передбачає добір, просування та оцінювання службовців на основі професійних якостей і результатів діяльності;
- розвиток професійної спроможності та лідерства персоналу у сфері публічної служби;
- забезпечення цифровізації послуг та управлінських процесів у сфері професійного навчання публічних службовців;
- створення умов для оцінки і винагородження публічних службовців за результатами їхніх дій і досягнень;
- культивування середовища для рефлексивної самоорганізації, саморозвитку публічних службовців та розширення можливостей неформального професійного навчання публічних службовців;
- проведення комплексного моніторингу якості професійного навчання публічних службовців та освітньої діяльності суб'єктів надання освітніх послуг (провайдерів) у цій сфері;
- формування ефективної багаторівневої і міжсекторальної взаємодії та координації заінтересованих суб'єктів професійного навчання;
- залучення до процесу навчання публічних службовців недержавних суб'єктів надання освітніх послуг на умовах змагальності, що «сприяє додатковому залученню ресурсного потенціалу (інтелектуального, технологічного тощо), який є у розпорядженні недержавних суб'єктів надання освітніх послуг і необхідний для забезпечення сучасного, практико-орієнтованого, цікавого навчання, орієнтованого, зокрема, на вивчення ефективних практик урядування» [14];
- забезпечення постійного підвищення кваліфікації викладачів, які беруть участь у процесах навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців;
- адаптація нормативно-правової бази щодо публічної служби та управління людськими ресурсами загалом та у сфері професіоналізації в тому числі до законодавства Європейського Союзу;
- вивчення кращого міжнародного досвіду забезпечення якості професійної освіти та навчання публічних службовців та їх інтеграція в національну систему професійного навчання.

Реалізація окреслених вище завдань, на нашу думку, має сприяти формуванню унікальної конкурентної переваги будь-якої публічної організації – кваліфікованого вископрофесійного «пулу» працівників, зацікавлених в її успішній діяльності. Все це надасть змогу перетворити публічну службу на конкурентного роботодавця, здатного впроваджувати найкращі HR-практики та антикризові HR-рішення на публічній службі.

З огляду на визначені завдання, потребують уточнення функції (від лат. functio – виконання, здійснення, а також діяльність, обов'язок, призначення, роль) системи професіоналізації публічної служби.

Функції системи професіоналізації публічної служби – це самостійні та якісно однорідні складові, об'єднані між собою єдиною метою, особливостями реалізації, за допомогою яких реалізуються мета та завдання такої системи (мета ↔ завдання для виконання ↔ функція, як процес вирішення завдання) [15].

Проведені дослідження дозволяють ідентифікувати такі функціональні домінанти системи професіоналізації публічної служби, як (табл. 1): знаннєво-компетентнісна; регулятивна (нормативно-правова); цілепокладаюча/ прогностично-планувальна; ціннісно-етична функція; мотиваційно-адаптаційна; інформаційно-комунікативна; «вирощування» та утримання талантів; контролююча (моніторинг та оцінювання); консультативно-дорадча.

Отже, функції системи професіоналізації публічної служби відображають її багатоаспектне призначення та виходять за межі традиційного кадрового адміністрування. Вони охоплюють не лише розвиток професійних компетентностей службовців, а й формування ціннісно-етичних засад службової діяльності, розвиток людського потенціалу та її адаптацію до сучасних суспільних трансформацій.

Таблиця 1

Функціональні домінанти системи професіоналізації публічної служби*

Функції	Їх сутність
1. Знаннєво-компетентнісна	Передбачає набуття та вдосконалення професійних знань, умінь та навичок публічними службовцями, що забезпечує відповідний рівень їх професійної кваліфікації для їх професійної діяльності.
2. Регулятивна функція (нормативно-правова)	Полягає у формуванні правових, організаційних та інституційних засад професіоналізації, визначення стандартів професійної діяльності, вимог до компетентності, процедур добору, оцінювання та професійного розвитку службовців.
3. Цілепокладаюча/ прогностично-планувальна	Передбачає визначення стратегічних орієнтирів професіоналізації, прогнозування перспектив розвитку кадрового потенціалу публічної служби, планування потреб у професійному розвитку відповідно до суспільних викликів і трансформацій управлінського середовища.
4. Ціннісно-етична	Передбачає формування професійної культури публічної служби на основі принципів доброчесності, відповідальності, політичної нейтральності, служіння суспільству, дотримання етичних стандартів та орієнтації на публічний інтерес.
5. Мотиваційно-адаптаційна	Передбачає формування/запровадження регуляторів/мотиваторів, здатних ефективно впливати на розвиток системи професіоналізації та пристосовувати їх до постійно змінюваних умов функціонування у цій системі. Має первинне значення та носить творчий характер, оскільки забезпечує формування єдиного організаційно-управлінського простору для розвитку людського потенціалу публічної служби (забезпечує розвиток лідерства, використання менторства, виявлення та стимулювання кращих сторін державно-управлінських кадрів), що розглядається як необхідність внутрішнього світу людини, її активності, та загалом підвищення адаптивності системи професійного навчання до змін.
6. Інформаційно-комунікативна	Сприяє забезпеченню обміну професійними знаннями, поширення кращих практик, розвитку комунікаційного середовища та формування єдиного простору професійного розвитку публічних службовців.
7. «Вирощування» та утримання талантів	Обумовлює формування ефективної системи управління талантами на публічній службі. У результаті управління талантами, лідерами та їх мотивація виступає одним із основних і пріоритетних напрямів роботи у сфері HRM на публічній службі.
8. Контролююча (моніторинг та оцінювання) функція	Передбачає нагляд щодо дотримання законодавства, якості послуг у системі професіоналізації у сфері публічної служби, реалізації стратегічних і оперативних планів у цій системі загалом, використання ресурсів (у т.ч. й фінансових) тощо. Дозволяє зробити висновки стосовно впливу програм підвищення кваліфікації, технологій їх реалізації та результатів навчання на діяльність органів публічної влади.
9. Консультативно-дорадча функція	Полягає у формуванні експертно-аналітичного середовища, яке забезпечує органи публічної влади обґрунтованими рекомендаціями щодо вдосконалення кадрової політики, професійного розвитку службовців, впровадження сучасних управлінських практик та підвищення ефективності інституційних рішень у сфері публічної служби.

**Джерело: власна розробка автора*

© Петринська В.

Важливо зауважити, що реалізація вищезазначених функцій спрямована на досягнення основної мети системи професіоналізації публічної служби. Таким чином, функції системи обумовлюють системно-функціональний аспект формування концепту професіоналізації публічної служби.

У свою чергу, всі функції системи професіоналізації публічної служби тісно взаємопов'язані та можуть призвести до бажаного ефекту лише тоді, коли вони співпрацюють комплексно.

Разом із цим, функціонування системи професіоналізації публічної служби має ґрунтуватися на системі відповідних принципів (лат. principium − начало, основа), що розглядаються як вихідні положення, правила, покладені в основу такого державного управління. Інакше кажучи – це такі специфічні маркери-імперативи притаманні сучасній системі професіоналізації публічної служби.

У нашому дослідженні всі принципи функціонування системи професіоналізації публічної служби пропонуємо узагальнити в такі групи:

1) принципи існування функціональних систем, що проявляються у професійній діяльності публічних службовців [16]: принцип фрагментарності; принцип консолідації складових системи; принцип мінімального забезпечення системи;
2) базові принципи, на основі яких здійснюється державна служба в Україні [12, ст. 4]: принцип верховенства права; принцип законності; принцип професіоналізму; принцип патріотизму; принцип доброчесності; принцип ефективності; принцип забезпечення рівного доступу до державної служби; принцип політичної неупередженості; принцип прозорості; принцип стабільності;
3) принципи системи професійного навчання, що визначені в «Положенні про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» (від 06.02.2019 р.) [17]: обов'язковості та безперервності професійного навчання протягом проходження державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, роботи в державних органах, здійснення повноважень депутата місцевої ради; цілеспрямованості, прогностичності та випереджувального характеру; забезпечення якості освіти та якості освітньої діяльності; інноваційності та практичної спрямованості; індивідуалізації та диференціації підходів до навчання; відкритості та академічної доброчесності; наближеності освітніх послуг до місця проживання та проходження служби особи; гарантованості фінансування професійного навчання;
4) додаткові принципи, що запропоновані автором: людиноцентризму; інклюзивності та безбар'єрності; адаптивності та безпечності; стратегічної інтеграції. Адже «стійкі інституції тримаються на стійких людях. Після кількох років роботи в умовах кризи й війни держава має не лише підтримувати здоров'я, мотивацію та продуктивність своїх працівників, а й створити зрозумілий, безбар'єрний шлях для ветеранів і військовослужбовців, які переходять на цивільну службу» [1].

Отже, принципи розвитку системи професіоналізації публічної служби формують цілісну нормативно-ціннісну та організаційну основу її функціонування, забезпечуючи узгодженість між вимогами до професійної діяльності службовців, суспільними очікуваннями та стратегічними завданнями публічного управління. Їх комплексне поєднання дозволяє розглядати професіоналізацію не лише як процес набуття професійних компетентностей, а як багатовимірний процес розвитку людського потенціалу публічної служби, що ґрунтується на засадах професіоналізму, меритократії, доброчесності, людиноцентризму, безперервного вдосконалення та адаптивності до сучасних суспільних змін.

Висновки. Узагальнюючи вищевикладене, відзначимо, що професіоналізація публічної служби в сучасних умовах набуває значення стратегічного чинника забезпечення її інституційної спроможності та якості публічного управління. Зміст професіоналізації не може обмежуватися лише формуванням професійних компетентностей службовців або вдосконаленням кадрових процедур,

оскільки професіоналізація є комплексним процесом розвитку людського потенціалу публічної служби, що охоплює професійні знання, ціннісні орієнтації, етичні стандарти, мотивацію, відповідальність та здатність ефективно реалізовувати публічний інтерес.

При цьому змістовно-функціональне наповнення сучасної професіоналізації публічної служби розкривається через взаємопов'язані домінанти, що відображають її призначення, напрями впливу та механізми розвитку. Серед них: безперервний розвиток професійних компетентностей, формування професійної культури, забезпечення меритократичних засад кадрового розвитку, підтримка професійної мотивації, виявлення та розвиток талантів, а також створення умов для адаптивності публічної служби до нових суспільних викликів.

Таким чином, професіоналізація публічної служби має розглядатися як динамічний, людиноцентрично орієнтований процес формування якісно нового професійного середовища, у якому компетентність поєднується з доброчесністю, відповідальністю, меритократією та здатністю до інноваційного розвитку, що й визначає перспективи наших подальших наукових досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Стратегія РДУ «Україна − сучасна європейська держава для людей: ефективна, відкрита, сервісна». Консультаційний документ. 2026. URL: https://api.par.in.ua/uploads/progress_report/file_uk/54/PARS_2030_ Consultation_Document.pdf (дата звернення: 14.07.2026).
2. Бакуменко В.Д., Надолішній П.І. Теоретичні та організаційні засади державного управління (опорний конспект дистанційного курсу навчальної дисципліни): навч. посібник. Київ: Міленіум, 2003. 162 с.
3. Ващенко К. Основи професійної публічної служби: монографія. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2025. 540 с.
4. Луговий В.І. Болонський процес і підготовка державно-управлінських кадрів. *Вісник державної служби України*. 2005. № 1. С. 13–19.
5. Оболенский О.Ю. Державна служба: підруч. Київ: КНЕУ, 2006. 472 с.
6. Серьогін С. Принцип професіоналізму державної служби України у контексті адаптації законодавства до стандартів Європейського Союзу. Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України: матеріали 6-ї регіон. наук.-практ. конф. (14.05.2009 р., м. Дніпропетровськ) / за заг. ред. Л.Л. Прокопенка. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2009. С. 9–11.
7. Обушна Н.І., Василевська Т.Е. Управління талантами на державній службі: теоретичні аспекти та інноваційні практики. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Серія: Державне управління. Том 18. № 2. 2023. С. 85–89. DOI: https://doi.org/10.17721/2616-9193.2023/18-13/14.
8. Гончарук Н.Т., Прудиус Л.В. Генезис розвитку законодавства про державну службу в умовах її модернізації та формування системи управління персоналом. *Scientific discussion (Praha, Czech Republic)*. 2023. VOL 1, № 77. С. 43–50. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.8009145.
9. Линдюк О.А. Теорія та практика модернізації державної служби України в умовах глобалізації: монографія. Київ: НАДУ, 2016. 304 с.
10. Пархоменко-Куцевіл О.І. Інноваційні аспекти управління людськими ресурсами державної служби України. *Наукові перспективи: журнал.* 2023. № 6(36). С. 151–162. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-6(36)-151-162.
11. Проневич О.С. Професіоналізація як стратегічний імператив європеїзації державної служби в Україні. URL: https://ipacs.knu.ua/pages/dop/ 366/files/2ccc8b94-53c2-4c08-8250-ee944f08b06f.pdf (дата звернення: 14.07.2026).
12. Про державну службу: закон України № 889-19 від 10.12.2015 року. URL: http: zakon.rada.gov.ua/go/889-19 (дата звернення: 14.07.2026).
13. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: Розпорядження КМУ № 831-р. від 21 лип. 2021 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/831-2021-%D1%80 (дата звернення: 14.07.2026).
14. Стратегія розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-planu-zakhodiv-z-rozvytku-syste-a1206r (дата звернення: 14.07.2026).
15. *Селіванов С.В., Обушна Н.І., Хаджирадєва С.К. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ: проблеми теорії та практики: монографія. Київ: Вид-во «Каравелла», 2019. 293 с.*
16. Кустовська О.В. Методологія системного підходу та наукових досліджень: Курс лекцій. Тернопіль: Економічна думка. 124 с.
17. Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: постанова КМУ № 106 від 06.02.2019 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/106-2019-%D0%BF (дата звернення: 14.07.2026).

REFERENCES

1. Stratehiia RDU "Ukraina – suchasna yevropeiska derzhava dlia liudei: efektyvna, vidkryta, servisna". Konsultatsiinyi dokument (2026). [RDU Strategy "Ukraine – A Modern European State for People: Efficient, Open and Service-Oriented".

© Петринська В.

Consultation document]. *api.par.in.ua.* Retrieved from https://api.par.in.ua/uploads/progress_report/file_uk/54/PARS_2030_Consultation_Document.pdf [in Ukrainian].
2. Bakumenko, V.D., & Nadolishnii, P.I. (2003). *Teoretychni ta orhanizatsiini zasady derzhavnoho upravlinnia (opornyi konspekt dystantsiinoho kursu navchalnoi dystsypliny)* [*Theoretical and organizational foundations of public administration (distance learning course handbook*)]. Milenium [in Ukrainian].
3. Vashchenko, K. (2025). *Osnovy profesiinoi publichnoi sluzhby* [*Fundamentals of professional public service].* Mizhhrehionalna Akademiia Upravlinnia Personalom [in Ukrainian].
4. Luhovyi, V.I. (2005). Bolonskyi protses i pidhotovka derzhavno-upravlinskykh kadriv [The Bologna Process and training of public administration personnel]. *Visnyk Derzhavnoi Sluzhby Ukrainy – Bulletin of the Civil Service of Ukraine*, (*1*), 13–19 [in Ukrainian].
5. Obolenskyi, O.Yu. (2006). *Derzhavna sluzhba* [*Civil service*]. KNEU [in Ukrainian].
6. Serohin, S. (2009). Pryntsyp profesionalizmu derzhavnoi sluzhby Ukrainy u konteksti adaptatsii zakonodavstva do standartiv Yevropeiskoho Soiuzu [The principle of professionalism of the civil service of Ukraine in the context of adaptation of legislation to European Union standards]. In L. L. Prokopenko (Ed.), *Aktualni problemy yevropeiskoi ta yevroatlantychnoi intehratsii Ukrainy* [*Current issues of European and Euro-Atlantic integration of Ukraine*] (pp. 9–11). DRIDU NADU [in Ukrainian].
7. Obushna, N.I., & Vasylevska, T.E. (2023). Upravlinnia talantamy na derzhavnii sluzhbi: teoretychni aspekty ta innovatsiini praktyky [Talent management in the civil service: Theoretical aspects and innovative practices]. *Visnyk Kyivskoho Natsionalnoho Universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Seriia: Derzhavne Upravlinnia – Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Public Administration, 18*(2), 85–89. https://doi.org/10.17721/2616-9193.2023/18-13/14 [in Ukrainian].
8. Honcharuk, N.T., & Prudyus, L.V. (2023). Henezys rozvytku zakonodavstva pro derzhavnu sluzhbu v umovakh yii modernizatsii ta formuvannia systemy upravlinnia personalom [Genesis of civil service legislation development under conditions of its modernization and formation of the human resource management system]. *Scientific Discussion, 1*(77), 43–50. https://doi.org/10.5281/zenodo.8009145 [in Ukrainian].
9. Lyndiuk, O. A. (2016). *Teoriia ta praktyka modernizatsii derzhavnoi sluzhby Ukrainy v umovakh hlobalizatsii* [*Theory and practice of modernization of the civil service of Ukraine under globalization].* NADU [in Ukrainian].
10. Parkhomenko-Kutsevil, O.I. (2023). Innovatsiini aspekty upravlinnia liudskymy resursamy derzhavnoi sluzhby Ukrainy [Innovative aspects of human resource management of the civil service of Ukraine]. *Naukovi perspektyvy – Scientific Perspectives*, *(6(36)),* 151–162. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-6(36)-151-162 [in Ukrainian].
11. Pronevych, O.S. (n.d.). Profesionalizatsiia yak stratehichnyi imperatyv yevropeizatsii derzhavnoi sluzhby v Ukraini [Professionalization as a strategic imperative of Europeanization of the civil service in Ukraine]. *ipacs.knu.ua.* Retrieved from https://ipacs.knu.ua/pages/dop/366/files/2ccc8b94-53c2-4c08-8250-ee944f08b06f.pdf [in Ukrainian].
12. Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy № 889-VIII vid 10.12.2015 [On Civil Service: Law of Ukraine No. 889-VIII of December 10, 2015]. (2015). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19 [in Ukrainian].
13. Stratehiia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy na 2022–2025 roky: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy № 831-r vid 21 lypnia 2021 r. [Strategy for Public Administration Reform in Ukraine for 2022–2025: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 831-r of July 21, 2021]. (2021). *zakon.rada.gov.ua* Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/go/831-2021-%D1%80 [in Ukrainian].
14. Stratehiia rozvytku systemy profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtsiv, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia ta deputativ mistsevykh rad do 2027 roku [Strategy for the Development of the Professional Training System for Civil Servants, Heads of Local State Administrations, Their First Deputies and Deputies, Local Government Officials and Local Council Members until 2027]. (2021). *www.kmu.gov.ua.* Retrieved from https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-planu-zakhodiv-z-rozvytku-syste-a1206r [in Ukrainian].
15. Selivanov, S. V., Obushna, N. I., & Khadzhyradieva, S. K. (2019). *Rozvytok kadrovoho potentsialu derzhavnoi sluzhby v Ukraini v umovakh reform: problemy teorii ta praktyky* [*Development of the human resource potential of the civil service in Ukraine under conditions of reforms: Problems of theory and practice*]. Karavella [in Ukrainian].
16. Kustovska, O.V. (n.d.). *Metodolohiia systemnoho pidkhodu ta naukovykh doslidzhen: Kurs lektsii* [*Methodology of the systems approach and scientific research: Lecture course*]. Ekonomichna dumka [in Ukrainian].
17. Polozhennia pro systemu profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtsiv, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia ta deputativ mistsevykh rad: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 106 vid 06.02.2019 [Regulation on the System of Professional Training of Civil Servants, Heads of Local State Administrations, Their First Deputies and Deputies, Local Government Officials and Local Council Members: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 106 of February 6, 2019]. (2019). *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/go/106-2019-%D0%BF [in Ukrainian].

Історія статті / Article history:
Подано до редакції / Submitted to the editorial office (22.07.2026);
Прийнято до друку / Accepted for publication (21.09.2026);
Опубліковано / Published (10.10.2026)

УДК 351:316
DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-17-178-184

Приставський Тарас, *в.о. завідувача кафедри фізичного виховання, спорту і здоров'я, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького*

Prystavskyi Taras, *Acting Head of the Department of Physical Education, Sports and Health, Postgraduate Student of the Department of Public Management and Administration at Stepan Gzhytskyi Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology*

ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-7309-8024

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ СПОРТИВНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ГРОМАД ЗА ЄВРОПЕЙСЬКИМИ СТАНДАРТАМИ

ORGANIZATIONAL TRANSFORMATIONS IN PUBLIC MANAGEMENT OF COMMUNITY SPORTS INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT ACCORDING TO EUROPEAN STANDARDS

Анотація. У статті обґрунтовано об'єктивну необхідність проведення комплексних організаційних трансформацій в управлінні розвитком спортивної інфраструктури на рівні територіальних громад України. Дослідження поточного стану муніципального менеджменту виявляє глибокі процедурні дисфункції, брак міжвідомчої координації та розпорошення фінансових ресурсів, що суттєво знижує загальну інституційну спроможність органів місцевого самоврядування. Зазначені проблеми потребують невідкладного розв'язання шляхом переходу від застарілих функціональних моделей до сучасного процесно орієнтованого управління, яке повною мірою відповідає європейським стандартам надання публічних послуг та викликам післявоєнного відновлення.

Доведено, що провідним механізмом модернізації інфраструктурної мережі виступає інтеграція цифрових платформних рішень, зокрема екосистеми DREAM, та системне впровадження ефективних моделей публічного і приватного партнерства. Взаємодія влади та бізнесу розглядається не просто як замінник бюджетного фінансування, а як дієвий інструмент поєднання інвестицій, управлінської компетентності та соціальної відповідальності. Спортивна споруда у межах такого партнерства оцінюється як багатофункціональний соціально економічний актив, життєвий цикл якого потребує оптимального розподілу ризиків між усіма учасниками процесу задля досягнення максимальної суспільної корисності.

Практична значущість одержаних результатів полягає у розробці авторської збалансованої системи ключових показників ефективності для оцінювання муніципальних процесів. Запропонована система органічно поєднує критерії економічної спроможності, параметри організаційної дисципліни та показники соціальної доступності послуг для ветеранів, осіб з інвалідністю та інших пільгових категорій. Упровадження цих організаційних трансформацій дозволить територіальним громадам оптимізувати використання ресурсів, подолати інституційну нестабільність і сформувати спортивну інфраструктуру, здатну забезпечити фізичну та психологічну реабілітацію населення.

Встановлено, що органи місцевого самоврядування стикаються із відсутністю чітких методологічних інструментів реінжинірингу управлінських процедур, кадровим дефіцитом на місцевому рівні та браком адаптивних фінансових моделей взаємодії з приватним сектором. Таким

*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)

чином, виникає об'єктивна потреба у розробці цілісного організаційно управлінського механізму, який би дозволив оптимізувати міжфункціональну координацію через інструменти цифровізації, впровадити дієві моделі партнерства та забезпечити високу інституційну спроможність громад у процесі модернізації спортивної інфраструктури за кращими європейськими практиками.

Ключові слова: державна політика, організаційні трансформації, публічне управління, територіальна громада, спортивна інфраструктура, місцеве самоврядування, європейські стандарти, публічно-приватне партнерство.

Abstract. The article substantiates the objective need for comprehensive organizational transformations in the management of sports infrastructure development at the level of territorial communities of Ukraine. A study of the current state of municipal management reveals deep procedural dysfunctions, lack of interdepartmental coordination and dispersion of financial resources, which significantly reduces the overall institutional capacity of local governments. These problems require urgent solutions by transitioning from outdated functional models to modern process-oriented management, which fully meets European standards for the provision of public services and the challenges of post-war reconstruction. It is proven that the leading mechanism for modernization of the infrastructure network is the integration of digital platform solutions, in particular the DREAM ecosystem, and the systematic implementation of effective models of public and private partnership.

The interaction of government and business is considered not simply as a substitute for budget financing, but as an effective tool for combining investment, managerial competence and social responsibility. A sports facility within such a partnership is assessed as a multifunctional socio-economic asset, the life cycle of which requires optimal risk distribution between all participants in the process in order to achieve maximum social utility. The practical significance of the results obtained lies in the development of an author's balanced system of key performance indicators for assessing municipal processes. The proposed system organically combines the criteria of economic capacity, parameters of organizational discipline and indicators of social accessibility of services for veterans, persons with disabilities and other privileged categories.

The implementation of these organizational transformations will allow territorial communities to optimize the use of resources, overcome institutional instability and form a sports infrastructure capable of ensuring the physical and psychological rehabilitation of the population. It has been established that local governments face the lack of clear methodological tools for reengineering management procedures, a shortage of personnel at the local level and a lack of adaptive financial models of interaction with the private sector. Thus, there is an objective need to develop a holistic organizational and management mechanism that would optimize inter-functional coordination through digitalization tools, implement effective partnership models, and ensure high institutional capacity of communities in the process of modernizing sports infrastructure according to best European practices.

Keywords: state policy, organizational transformations, public administration, territorial community, sports infrastructure, local self-government, European standards, public-private partnership.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку територіальних громад в Україні вимагає радикального перегляду підходів до менеджменту муніципальних активів, серед яких мережа спортивних споруд посідає одне з ключових місць для забезпечення соціально економічного відтворення людського капіталу. Традиційна функціональна модель управління, що досі домінує в органах місцевого самоврядування, демонструє низьку ефективність в умовах жорсткого дефіциту бюджетних ресурсів, безпекових викликів воєнного стану та необхідності швидкої адаптації до європейських стандартів.

Орієнтація структурних підрозділів на виконання ізольованих відомчих функцій, а не на кінцевий результат, призводить до фрагментації управлінської ієрархії, уповільнення процедур прийняття рішень та нераціонального розподілу капітальних інвестицій під час розбудови інфраструктури. Усунення цих інституційних патологій потребує системних організаційних

трансформацій на основі процесного підходу, який розглядає розвиток спортивної мережі як наскрізну систему взаємопов'язаних процесів від просторового проєктування до операційної експлуатації об'єктів. Особливої актуальності ці перетворення набувають у контексті європейської інтеграції та завдань післявоєнного відновлення, де пріоритетними напрямами публічної політики стають розвиток адаптивного та ветеранського спорту, а також забезпечення безперешкодного доступу всіх категорій громадян до об'єктів фізичної і психологічної реабілітації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковому дискурсі питання подолання кризових явищ у спортивній сфері досліджуються через призму фінансово-економічних втрат та інституційних обмежень. Зокрема, І. Гринченко та І. Собко [1] доводять, що масштабні руйнування спортивної інфраструктури загострили давні системні недоліки вітчизняного менеджменту, та обґрунтовують необхідність фундаментальної трансформації управління процесами відбудови через інструменти публічно-приватного партнерства та залучення інвестицій. У свою чергу, Ж. Беленюк [2] акцентує увагу на операційних бар'єрах кризового управління, пов'язаних із зупиненням реалізації ключових національних стратегічних програм, втратою кадрового потенціалу внаслідок вимушеної міграції та особливостями адміністрування взаємодії з міжнародними спортивними організаціями.

Пошук ефективних моделей модернізації управління на рівні громад здійснюється шляхом компаративного аналізу та впровадження систем оцінювання результативності. Так, Р. Щокін та Ж. Беленюк [3] здійснюють типізацію зарубіжних інституційних моделей (американської, азійської та європейської), виокремлюючи досвід децентралізованого управління спортивною інфраструктурою в країнах ЄС та наголошуючи на необхідності діджиталізації управлінських процесів в Україні. Водночас, практичний інструментарій оцінювання ефективності менеджменту на місцевому рівні заповнюють Д. Дзвінчук та М. Лютий [4], які пропонують систему інноваційних індикаторів, що дозволяє оптимізувати витрати громад при реалізації інфраструктурних проєктів.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка прикладних рекомендацій в галузі науки публічного управління щодо здійснення комплексних організаційних трансформацій в управлінні розвитком спортивної інфраструктури територіальних громад на засадах процесно-орієнтованого підходу та відповідно до європейських стандартів.

Виклад основного матеріалу. Сучасний етап розвитку місцевого самоврядування в Україні вимагає докорінного перегляду підходів до управління муніципальним майном, серед якого мережа спортивних споруд посідає одне з ключових місць у контексті відтворення людського капіталу територіальних громад. Традиційна лінійно функціональна модель управлінняу, яка орієнтована на виконання ізольованих поручень керівництва, демонструє повну неспроможність оперативно реагувати на гострі безпекові та фінансові виклики воєнного стану.

Розпорошеність повноважень між різними відділами та департаментами місцевої ради призводить до штучного уповільнення процедур погодження проєктів, дублювання функцій та неефективного розподілу бюджетних асигнувань. Подолання цих хронічних управлінських патологій потребує негайного проведення цілеспрямованих організаційних трансформацій, здатних забезпечити високу якість муніципальних послуг та підвищити інституційну спроможність органів публічної влади.

Теоретичним підґрунтям таких перетворень виступає прогресивний процесно орієнтований підхід, який дозволяє розглядати діяльність із розвитку спортивної мережі не як набір відірваних одна від одної функцій, а як цілісну систему взаємопов'язаних процесів. Упровадження цієї методології передбачає повну декомпозицію муніципального управління на наскрізні технологічні етапи від початкового просторового планування до безпосереднього операційного управління об'єктами [4]. Завдяки руйнуванню жорстких міжвідомчих бар'єрів фінансові, архітектурні та соціальні підрозділи ради починають діяти у межах єдиного логічного регламенту, де кожен учасник чітко усвідомлює свій внесок у створення кінцевої суспільної цінності для жителів громади.

Важливим вектором модернізації вітчизняного публічного управління є обов'язкова гармонізація наявних процедур із передовими європейськими стандартами та принципами

© Приставський Т.

Європейської хартії спорту. Європейська практика орієнтує місцеву владу на сприйняття спортивної інфраструктури як багатофункціонального соціально економічного активу, який потребує оцінювання з позицій повного життєвого циклу споруди. Раціональність будівництва чи реконструкції об'єкта обґрунтовується ще до моменту закладання фундаменту, враховуючи витрати на енергоносії, експлуатаційну готовність та рівень задоволеності населення якістю отриманих фізкультурно оздоровчих послуг. Водночас організаційні трансформації на муніципальному рівні повинні гнучко інтегрувати європейські вимоги інклюзивності та універсального дизайну в актуальний контекст післявоєнного відновлення України.

Пріоритетними напрямами місцевої спортивної політики стають швидка адаптація наявних площ під потреби фізичної та психологічної реабілітації ветеранів, розвиток адаптивного спорту та забезпечення безперешкодного доступу для осіб з інвалідністю чи інших пільгових категорій мешканців. Створення оновленої організаційної структури, яка базується на поєднанні процесного управління та європейських соціальних стандартів, дозволить українським громадам сформувати стійку інфраструктурну мережу та залучити значні обсяги міжнародної грантової допомоги.

Практична реалізація організаційних трансформацій вимагає чіткої декомпозиції діяльності органів місцевого самоврядування у межах повноважень, визначених Законом України про місцеве самоврядування в Україні [5]. Перехід до процесної моделі управління дозволяє переформатувати роботу профільних виконавчих органів ради, забезпечуючи наскрізне планування від ініціювання проєкту до його повної утилізації чи реновації.

Моделювання життєвого циклу спортивного об'єкта як єдиного муніципального процесу унеможливлює ситуації, коли збудована за бюджетні кошти споруда залишається без належного фінансового забезпечення на стадії експлуатації через брак координації між управлінням капітального будівництва та фінансовим департаментом. Процесний підхід забезпечує безперервність управління, де кожна стадія життєвого циклу регламентується відповідними сервісними картами та стандартами якості надання публічних послуг. Упорядкування цих процесів має безпосередньо спиратися на положення Закону України про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України [6], що зобов'язує громади узгоджувати інфраструктурні проєкти з довгостроковими стратегічними цілями територій.

Перша стадія оновленого процесу охоплює просторове планування та вивчення реальних потреб мешканців, що корелює із вимогами Закону України про регулювання містобудівної діяльності [7] щодо обов'язкового врахування інтересів громадськості під час розроблення містобудівної документації. Наступні стадії включають залучення фінансування, безпосереднє будівництво та операційне керування майном, що дозволяє усунути інституційну нестабільність та сформувати прозору систему моніторингу за кожним етапом використання комунальних активів.

Особливого значення процесна декомпозиція набуває у контексті виконання вимог Закону України про фізичну культуру і спорт [8], який визначає обов'язки місцевої влади щодо створення належних умов для фізкультурно оздоровчої діяльності населення. Організаційне моделювання процесів дозволяє чітко інтегрувати у структуру життєвого циклу об'єктів специфічні вимоги чинного законодавства щодо інклюзивності, безбар'єрності та пріоритетного розвитку адаптивного спорту. Таким чином, органи місцевого самоврядування отримують дієву управлінську матрицю, яка перетворює нормативні приписи держави на покрокові виконавчі процедури, спрямовані на досягнення високої суспільної корисності в межах кожної територіальної громади.

Важливим інструментом здійснення організаційних трансформацій є цифровізація муніципальних процесів, яка базується на Законі України про Національну програму інформатизації [8]. Інтеграція проєктів розвитку спортивної інфраструктури у державну екосистему управління відбудовою DREAM дозволяє повністю автоматизувати рутинні операції та забезпечити прозорість використання публічних коштів [10]. Створення цифрового профілю для кожної споруди дає змогу відстежувати хід виконання робіт у реальному часі, що мінімізує корупційні ризики та зміцнює інституційну довіру між громадою та міжнародними донорами.

Застосування сучасних інформаційних платформ кардинально змінює логіку ухвалення рішень, оскільки замість суб'єктивних звітів посадовці спираються на об'єктивні дані моніторингу. Цифровізація усуває паперовий обіг документів між архітектурними та фінансовими службами, прискорюючи проходження погоджувальних процедур у кілька разів. Це дозволяє суттєво європеїзувати муніципальний сервіс та забезпечити високу швидкість реалізації інфраструктурних проєктів в умовах обмеженого часу.

Використання відкритих даних згідно із Законом України про доступ до публічної інформації залучає мешканців до безпосереднього контролю за якістю та термінами будівництва майданчиків [11]. Громадяни отримують можливість бачити кожну витрачену гривню та оцінювати ефективність роботи місцевих чиновників. Такий рівень прозорості є обов'язковою вимогою європейських інституцій під час надання грантової допомоги на відновлення українських територіальних громад. Паралельно з цифровізацією критично важливим інструментом подолання бюджетних обмежень стає практичне застосування моделей публічного та приватного партнерства.

Відповідно до Закону України про публічно-приватне партнерство [12], залучення приватного капіталу через довгострокові договори концесії або контракти на управління дозволяє перекласти частину фінансових ризиків на бізнес при збереженні права комунальної власності та гарантованого доступу мешканців до оздоровчих послуг. Така взаємодія виступає не просто замінником бюджетного фінансування, а інструментом об'єднання інвестицій, управлінської компетентності та соціальних результатів, де загальна ефективність проєкту визначається розподілом ризиків та суспільною корисністю.

У межах цього партнерства спортивна споруда оцінюється як багатофункциональний актив соціального та економічного спрямування, де поєднуються фінансова спроможність, виконання сервісних критеріїв та доступність послуг для ветеранів чи осіб з інвалідністю. Проведені розрахунки та висока узгодженість експертних оцінок щодо пріоритетності економічного, організаційного та соціального блоків підтверджують суттєву вартісну перевагу такої моделі порівняно з традиційною публічною альтернативою [3]. Практичне впровадження подібних змішаних моделей управління на основі Закону України про концесію дозволяє громадам формувати фінансово стійку інфраструктуру без нарощування боргових зобов'язань.

Успіх реалізації проєктів партнерства безпосередньо залежить від чіткості фінансового моделювання та наявності дієвих санкцій за невиконання експлуатаційних показників приватною стороною. Публічний замовник має виступати суворим контролером дотримання соціальних гарантій, забезпечуючи безкоштовні години для дитячих секцій та програм реабілітації військовослужбовців. Саме такий баланс інтересів бізнесу та громади закладений у сучасну європейську філософію розвитку міського простору та враховується під час розробки довгострокових інвестиційних контрактів.

Логічним завершенням реінжинірингу та головним інструментом вирішення проблеми міжвідомчої дискоординації є впровадження дієвої системи оцінювання результативності на основі чітких кількісних та якісних критеріїв. Традиційні підходи до оцінки діяльності підрозділів місцевої ради зазвичай обмежуються фіксацією рівня освоєння бюджетних коштів, що не відображає реальну ефективність функціонування спортивних об'єктів.

Процесно орієнтована модель вимагає застосування збалансованої системи ключових показників, які інтегруються у щоденну діяльність посадових осіб та стимулюють орієнтацію на кінцевий суспільний результат. У межах такого підходу оцінювання ефективності здійснюється через комплексне поєднання взаємопов'язаних нормативно правових, організаційно інституційних, економічних, інформаційних та кадрових механізмів публічного управління, що дозволяє трансформувати систему контролю та спрямувати її на виконання актуальних завдань європейської інтеграції та післявоєнного відновлення.

Практичне вирішення проблеми низької результативності муніципальних інфраструктурних проєктів забезпечується структуруванням оцінювання за трьома взаємопов'язаними блоками показників. Проведені розрахунки підтверджують високу ефективність цієї моделі, демонструючи

© Приставський Т.

суттєву вартісну перевагу подібного проєкту на рівні сорока дев'яти цілих та семи десятих мільйона гривень, що становить вісімнадцять цілих та чотири десяті відсотка порівняно з традиційною публічною альтернативою, при інтегральному індексі ефективності вісімсот сорок сім тисячних. Надійність цих висновків спирається на високу узгодженість експертних оцінок із коефіцієнтом конкордації сімдесят п'ять сотих при вагових коефіцієнтах економічного, організаційного, соціального блоків на рівнях сорок сотих та тридцять сотих і тридцять сотих відповідно.

Запровадження такої трикомпонентної системи показників створює міцне підґрунтя для подолання кадрового дефіциту та інституційної нестабільності у громадах. Соціальний блок виступає найважливішим індикатором успішності організаційних трансформацій, оскільки фіксує динаміку залучення мешканців до регулярної фізичної активності та пріоритетний розвиток адаптивного і ветеранського спорту [2]. Регулярне отримання зворотного зв'язку через цифрові опитування дозволяє оперативно коригувати роботу комунальних установ та приватних операторів, забезпечуючи доступність інфраструктури для психологічної та фізичної реабілітації населення територіальних громад.

Висновки. Успішний розвиток спортивної інфраструктури українських громад в умовах сучасних викликів неможливий без радикальних організаційних трансформацій чинної системи публічного управління. Перехід від лінійно функціональних структур до процесно орієнтованого управління дозволяє ліквідувати хронічні інституційні патології, серед яких найбільш гострими є міжвідомча ізоляція, кадровий дефіцит та неефективне використання комунального майна.

Орієнтація на європейські стандарти вимагає сприйняття спортивних об'єктів як багатофункціональних соціально-економічних активів, управління якими має базуватися на принципах відкритості, інклюзивності, тотальної цифровізації процесів через інтеграцію в екосистему DREAM та активного впровадження партнерських моделей взаємодії з приватним сектором. Публічно приватне партнерство у спорті забезпечує високу вартісну перевагу для територіальних громад, оптимізує операційні витрати та гарантує збереження комунальної власності при високій якості обслуговування населення. Поєднання економічних, організаційних та соціальних індикаторів із чітко визначеними ваговими параметрами дозволяє здійснювати моніторинг суспільних процесів і адаптувати спортивну мережу до потреб адаптивного та ветеранського спорту.

Надійність обґрунтованих рішень підтверджується високим рівнем узгодженості експертних думок щодо пріоритетності критеріїв оцінювання, що робить запропонований підхід цілісним організаційно управлінським механізмом. Сформульовані рекомендації мають безпосереднє прикладне значення і можуть бути ефективно використані органами місцевої влади під час розробки стратегій соціально економічного розвитку та програм післявоєнного відновлення територіальних громад України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Hrynchenko I., Sobko I., Kyrpenko V., Palevych S. Sports infrastructure in Ukraine during war and post-war reconstruction: Analysis, challenges, and modernisation mechanisms. *Educational Challenges*. 2025. Vol. 30, No 2. P. 153–164. https://doi.org/10.34142/2709-7986.2025.30.2.12.
2. Беленюк Ж.В. Сучасний стан сфери фізичного виховання та спорту України в умовах військової агресії росії. *Публічне урядування*. 2023. №1(34). С. 100–104. https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1(34)-12.
3. Щокін Р.Г., Беленюк Ж.В. Зарубіжний досвід системи публічного управління сферою фізичної культури та спорту. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2022. № 4(64). С. 115–120. https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-4(64)-15.
4. Дзвінчук Д.І., Лютий М.О. Про оцінювання ефективності публічного управління територіальними громадами. *Публічне урядування*. 2022. № 1(29). С. 42–51. https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-6.
5. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 30.06.2026).
6. Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text (дата звернення: 30.06.2026).
7. Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text (дата звернення: 30.06.2026).

8. Закон України «Про фізичну культуру і спорт». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12#Text (дата звернення: 30.06.2026).
9. Закон України «Про Національну програму інформатизації». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text (дата звернення: 30.06.2026).
10. Городня Т.А., Окопний А.М., Городня М.О. Трансформація спортивного простору: вплив військових подій в Україні на міграцію спортсменів. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2024. № 76. С. 60–65. https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-76-07.
11. Закон України «Про доступ до публічної інформації». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text (дата звернення: 30.06.2026).
12. Закон України «Про публічно-приватне партнерство». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#n1065 (дата звернення: 30.06.2026).

REFERENCES

1. Hrynchenko, I., Sobko, I., Kyrpenko, V. & Palevych, S. (2025). Sports infrastructure in Ukraine during war and post-war reconstruction: Analysis, challenges, and modernisation mechanisms. *Educational Challenges*, *30(2),* 153-164. https://doi.org/10.34142/2709-7986.2025.30.2.12 [in English].
2. Beleniuk, Zh. V. (2023). Suchasnyi stan sfery fizychnoho vykhovannia ta sportu Ukrainy v umovakh viiskovoi ahresii rosii [The current state of physical education and sports in Ukraine in the context of russia's military aggression]. *Publichne uriaduvannia – Public Administration*, *1(34),* 100-104. https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1(34)-12 [in Ukrainian].
3. Shchokin, R.H. & Beleniuk, Zh.V. (2022). Zarubizhnyi dosvid systemy publichnoho upravlinnia sferoiu fizychnoi kultury ta sportu [Foreign experience of the system of public management in the field of physical culture and sports]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia – Scientific Works of the Interregional Academy of Human Resource Management. Political Science and Public Administration*, *4(64),* 115-120. https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-4(64)-15 [in Ukrainian].
4. Dzvinchuk, D.I. & Liutyi, M.O. (2022). Pro otsiniuvannia efektyvnosti publichnoho upravlinnia terytorialnymy hromadamy [About on evaluation of the effectiveness of public governance of territorial communities]. *Publichne uriaduvannia – Public Administration*, *1(29),* 42-51. https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-6 [in Ukrainian].
5. Zakon Ukrainy «Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini» [Law of Ukraine "On Local Self-Government in Ukraine"]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text [in Ukrainian].
6. Zakon Ukrainy «Pro derzhavne prohnozuvannia ta rozroblennia prohram ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku Ukrainy» [Law of Ukraine "On State Forecasting and Development of Programs for Economic and Social Development of Ukraine"]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text [in Ukrainian].
7. Zakon Ukrainy «Pro rehuliuvannia mistobudivnoi diialnosti» [Law of Ukraine "On Regulation of Urban Planning Activities"]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text [in Ukrainian].
8. Zakon Ukrainy «Pro fizychnu kulturu i sport» [Law of Ukraine "On Physical Culture and Sports"]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12#Text [in Ukrainian].
9. Zakon Ukrainy «Pro Natsionalnu prohramu informatyzatsii» [Law of Ukraine "On the National Informatization Program"]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text [in Ukrainian].
10. Horodnia, T.A., Okopnyi, A.M. & Horodnia, M.O. (2024). Transformatsiia sportyvnoho prostoru: vplyv viiskovykh podii v Ukraini na mihratsiiu sportsmeniv [Transformation of the sports space: impact of military events in Ukraine on the migration of athletes]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*, *76*, 60-65. https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-76-07 [in Ukrainian].
11. Zakon Ukrainy «Pro dostup do publichnoi informatsii» [Law of Ukraine "On Access to Public Information"]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text [in Ukrainian].
12. Zakon Ukrainy «Pro publichno-pryvatne partnerstvo» [Law of Ukraine "On Public-Private Partnership"]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#n1065 [in Ukrainian].

Історія статті / Article history:
Подано до редакції / Submitted to the editorial office (20.07.2026);
Прийнято до друку / Accepted for publication (20.09.2026);
Опубліковано / Published (10.10.2026)

© Приставський Т.

УДК 351:321
DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-17-185-196

Рябцев Геннадій, *доктор наук з державного управління, професор, професор Києво-Могилянської школи врядування імені Андрія Мелешевича Національного університету «Києво-Могилянська академія»; головний науковий співробітник Національного інституту стратегічних досліджень*

Riabtsev Gennadii, *Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Andriy Meleshevych at Kyiv-Mohyla School of Governance, National University «Kyiv-Mohyla Academy»; Chief Research Fellow at National Institute for Strategic Studies*

ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-3478-825X

ВИКЛИК, УРАЗЛИВІСТЬ, РИЗИК, ЗАГРОЗА: СУТНІСТЬ І ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК

CHALLENGE, VULNERABILITY, RISK, THREAT: ESSENCE AND INTERCONNECTION

Анотація. Статтю присвячено подоланню проблеми недостатньої упорядкованості понятійно-категоріального апарату безпекових досліджень, зокрема у сфері забезпечення енергетичної безпеки України в умовах сучасного динамічного, високоризикового та невизначеного геополітичного середовища.

Виявлено стійку термінологічну невизначеність і фрагментарність підходів до трактування категорій «виклик», «ризик», «загроза». Практики їхнього використання класифіковано за трьома моделями: семантична конвергенція (вживання безієрархічної тріади «виклик – ризик – загроза» як взаємозамінних синонімів), змішування ризику й загрози як однорівневих категорій, а також надмірно розширене та інтегративне трактування загрози як універсальної категорії небезпеки. Така понятійна розмитість знижує методологічну цінність наукових розробок, викривляє результати моніторингу, погіршує якість стратегічного планування, обмежує дієвість владного реагування.

З метою подолання кризи термінології та на основі узагальнення кращих світових практик обґрунтовано необхідність впровадження уніфікованих ризик-орієнтованих (risk-informed) та стійкісно-орієнтованих (resilience-based) підходів. Їхнє застосування дозволить переорієнтувати увагу суб'єктів управління з подолання безпосередніх наслідків криз на аналізування довгострокових тенденцій розвитку, виявлення структурних уразливостей об'єктів безпеки, оцінювання можливих наслідків процесів та явищ і превентивне підвищення стійкості систем.

Запропоновано таке розмежування понять: виклик – сукупність обставин і структурних змін чи тенденцій середовища, які формують особливі вимоги до умов функціонування об'єкта, потребують адаптації або мобілізації ресурсів, але самі по собі ще не несуть загрози чи шкоди; ризик – обумовлена невизначеністю майбутнього імовірнісна категорія, яка відображає можливість настання небажаних наслідків і відхилень від стратегічних цілей унаслідок вказаних змін; загроза – детермінований, конкретизований чинник, процес або подія короткочасної чи тривалої дії, що здатна безпосередньо завдати шкоди системі, порушивши її функціонування. Обґрунтовано, що загроза впливає на об'єкт управління через його уразливість – слабкі місця в системі захисту, – що призводить до конкретних, вимірюваних негативних наслідків і втрат.

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

Розроблено рекомендації Кабінету Міністрів та Міністерству енергетики України щодо гармонізації термінології й упровадження єдиних підходів до оцінювання безпекового середовища в рамках логічної моделі «виклик → уразливість → ризик → загроза → наслідки → заходи реагування».

Ключові слова: енергетична безпека, виклик, ризик, загроза, уразливість, ризик-орієнтований підхід, вироблення політики, стратегічне планування, управління змінами.

Abstract. The article is devoted to addressing the lack of systematization within the conceptual and categorical apparatus of security studies, particularly in ensuring Ukraine's energy security amid today's dynamic, high-risk, and uncertain geopolitical environment.

It identifies a persistent terminological ambiguity and fragmentation of approaches to interpreting the categories of "challenge," "risk," and "threat". The practices of their usage are classified into three models: semantic convergence (the use of a non-hierarchical triad of "challenge – risk – threat" as interchangeable synonyms), the conflation of risk and threat as single-level categories, and an overly broad, integrative interpretation of a threat as a universal category of danger. It is established that such conceptual fuzziness reduces the methodological value of scientific research, distorts monitoring results, undermines the quality of strategic planning, and limits the effectiveness of public authorities' response measures.

To resolve this terminological crisis and based on a synthesis of world best practices, the necessity of implementing a unified risk-informed and resilience-based approach is substantiated. Their systematic application enables management entities to shift their focus from merely addressing the immediate consequences of crises to a deeper analysis of long-term environmental trends, identifying the structural vulnerabilities of security objects, assessing the potential consequences of processes and phenomena, and proactively enhancing system resilience.

The following differentiation of concepts is proposed: challenge – a set of circumstances and structural changes or environmental trends that form special requirements for the object's operating conditions, requiring adaptation or resource mobilization, but do not inherently carry an immediate threat or harm; risk – a probabilistic category driven by future uncertainty, reflecting the likelihood of undesirable consequences and deviations from strategic goals resulting from the specified changes; threat – a deterministic, specified factor, process, or event of short-term or long-term action capable of directly causing harm to a system by disrupting its functioning. It is substantiated that a threat affects a management object through its vulnerability – a weak point in the defence system – which ultimately leads to specific, measurable negative consequences and losses.

Recommendations have been developed for the Cabinet of Ministers and the Ministry of Energy of Ukraine to harmonize terminology and implement unified approaches to assessing the security environment within the framework of the logical model: "challenge → vulnerability → risk → threat → consequences → response measures".

Keywords: energy security, challenge, risk, threat, vulnerability, risk-informed approach, policy-making, strategic planning, change management.

Постановка проблеми. Сучасне безпекове середовище характеризується високою динамічністю, зростанням рівня невизначеності та появою нових чинників впливу. За таких умов особливого значення набуває не лише своєчасне виявлення негативних тенденцій і факторів дестабілізації, а й формування адекватного понятійно-категоріального апарату, який дозволяє коректно ідентифікувати, класифікувати та оцінювати відповідні явища.

У наукових дослідженнях, нормативно-правових актах, стратегічних документах і аналітичних матеріалах органів державної влади значне поширення набули поняття «виклик», «ризик» і «загроза». Їх активно використовують під час аналізування безпекового середовища, оцінювання рівня безпеки, розроблення стратегій розвитку та проєктування владних рішень. Однак відсутність єдиного підходу до трактування зазначених категорій нерідко призводить до їхнього змішування чи

© Рябцев Г.

ототожнення, що негативно позначається на якості наукових досліджень і практиці державного управління.

Для України методологічне впорядкування понять «виклик», «ризик», «загроза» має не лише теоретичне, а й прикладне значення. Від коректності трактування цих категорій залежить якість стратегічного планування, формування системи безпекового моніторингу, визначення пріоритетів політики, розроблення сценаріїв реагування на кризові ситуації та оцінювання результативності заходів із підвищення стійкості складних систем.

У зв'язку з цим виникає потреба в критичному аналізі наявних підходів до визначення зазначених категорій, виявленні їхніх спільних і відмінних ознак, а також формуванні узгодженого понятійного апарату, придатного для використання у сфері дослідження й забезпечення енергетичної безпеки. Саме це зумовлює актуальність теми та визначає її наукову й практичну значущість.

Аналіз останніх досліджень і публікацій [1–9; 11; 12; 16–22] свідчить, що вітчизняні та іноземні науковці по-різному визначають зміст понять «виклик», «ризик», «загроза», а також характер взаємозв'язків між ними. У частині публікацій ці категорії вважають взаємопов'язаними, але самостійними поняттями, що відображають різні стадії розвитку переважно негативних процесів, дій та явищ. В інших – їх розглядають як близькі за змістом або навіть взаємозамінні терміни. Така ситуація характерна не лише для українського наукового простору, а й для іноземних досліджень у сфері безпеки, політики, ризик-менеджменту та стратегічного планування [13–14; 23].

Особливої актуальності проблема набуває у сфері енергетичної безпеки. Сучасні енергетичні системи функціонують за одночасного впливу великої кількості технологічних, економічних, екологічних, соціальних, військових і геополітичних чинників. До традиційних загроз енергопостачанню додаються виклики енергетичного переходу, декарбонізації, цифровізації енергетики, розвитку розподіленої генерації, інтеграції відновлюваних джерел енергії. За таких умов результативність та ефективність суспільної політики значною мірою визначаються здатністю своєчасно розмежовувати зміни середовища, потенційні небезпеки та реальні чинники дестабілізації.

Основним пріоритетом у цій сфері є створення системи гарантування енергетичної безпеки, зокрема в частині формування реєстру, ідентифікування та аналізування наявних загроз для встановлення цілей і завдань суб'єктам гарантування безпеки й визначення заходів пріоритетного реагування [24–26].

Важливим є й те, що провідні міжнародні організації, зокрема Міжнародне енергетичне агентство, Європейська комісія, Міжнародне агентство з атомної енергії, дедалі ширше використовують ризик-орієнтовані підходи до аналізування безпеки енергетичних систем [13–14; 23]. У межах таких підходів увага зосереджується не лише на безпосередніх загрозах, а й на тенденціях розвитку середовища, уразливостях систем та окремих об'єктів, можливих наслідках реалізації небезпечних подій, а також на заходах із підвищення стійкості. Попри відмінності в термінології, відповідні підходи ґрунтуються на необхідності чіткого розмежування джерел небезпеки, ризиків, загроз і наслідків їхньої реалізації.

Метою статті є виявлення особливостей використання понять «виклик», «ризик», «загроза» у фаховій літературі та обґрунтування ієрархічної моделі взаємозв'язку зазначених категорій для потреб дослідження й забезпечення енергетичної безпеки України.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- класифікувати сучасні наукові підходи до визначення понять «виклик», «ризик», «загроза», наведені у вітчизняних та зарубіжних фахових публікаціях;
- виявити спільні та відмінні ознаки зазначених категорій, встановити особливості їхньої інтерпретації в сучасних безпекових дослідженнях;
- оцінити вплив термінологічної невизначеності на методологію дослідження та оцінювання стану енергетичної безпеки;

- обґрунтувати авторський підхід до розмежування понять «виклик», «ризик», «загроза» та сформувати ієрархічну модель їхнього взаємозв'язку для використання в дослідженнях енергетичної безпеки України.

Наукова новизна дослідження полягає в уточненні змісту та співвідношення понять «виклик», «ризик» і «загроза» на основі поєднання аналізу наукових дефініцій та контент-аналізу сучасних термінологічних практик, а також в обґрунтуванні ієрархічної моделі «виклик → ризик → загроза» як методологічної основи дослідження енергетичної безпеки.

Виклад основного матеріалу. Категорії «виклик», «ризик», «загроза» в україномовних працях. Сучасні безпекові дослідження демонструють наявність термінологічної невизначеності у трактуванні категорій «виклик», «ризик», «загроза» вітчизняними науковцями. Попри активізацію дискусії з 2022 р., фрагментарність підходів до визначення зазначених категорій зберігається. Це ускладнює формування єдиної методологічної основи для досліджень.

Для уточнення характеру застосування відповідних термінів проведено контент-аналіз публікацій, що дозволив виявити термінологічні моделі без інтерпретації авторських визначень. Методологічно він базувався на ідентифікації контексту використання термінів, що дозволяє встановити ступінь їхньої диференціації або, навпаки, зближення.

Аналіз праць [1–9] свідчить, що значна частина авторів використовує терміни «виклик», «ризик», «загроза» як взаємозамінні або такі, що належать до одного семантичного поля без чіткого ієрархічного розмежування (табл. 1).

Таблиця 1

Узагальнені результати контент-аналізу публікацій [1–9]

Автори і джерело	Терміни в тексті	Аналітичний ефект
М. Диха [1]	«виклики та загрози виробничій безпеці»	виклики й загрози – єдина категорія без розмежування
М. Роговець, В. Євдокимов [2]	«виклики, ризики та загрози державній безпеці»	виклики, ризики й загрози – синонімічний ряд
В. Базиченко [3]	«загрози та виклики державному управлінню»	часткове ототожнення: виклик – загроза
О. Маслій, А. Максименко [4]	«ризики та загрози економічній безпеці»	ризик і загроза – однорівневі явища
І. Босак [5]	«загрози інформаційній безпеці»	загроза охоплює ризики, виклики й наслідки
О. Пархоменко-Куцевіл [6]	«сучасні виклики національній безпеці»	виклик – узагальнена форма загрози
В. Бобиль та ін. [7]	«ризики та джерела загроз»	ризик – джерело або передумова загрози
С. Онищенко, А. Глушко [8]	«виклики та загрози кібербезпеці»	виклики й загрози – перехресні категорії
А. Найчук, В. Маркітантов [9]	«загрози державним інтересам» (у контексті викликів)	виклики включають до категорії загроз

Джерело: узагальнено автором.

Зокрема, у працях з національної безпеки трапляється одночасне вживання конструкції «виклики та загрози», де обидві категорії не розмежовуються за рівнем імовірності, джерелом походження чи характером впливу [9]. Схожий підхід спостерігається і в дослідженнях державного управління, де зустрічаються конструкції типу «виклики, ризики та загрози державній безпеці» [2], що свідчить про їхнє семантичне групування в межах єдиного проблемного поля. У праці [5] «виклики сучасності» фактично ототожнюють із загрозами без додаткової диференціації. Така ж практика спостерігається у дослідженнях кібернетичної безпеки, де зазначені категорії іноді використовують як однорідні чинники впливу [8].

Особливістю аналізованих праць є використання тріади «виклики – ризики – загрози» як узагальненого переліку без встановлення логічних зв'язків між її елементами [3; 10]. Як наслідок, ці категорії виконують радше описову, ніж аналітичну функцію, що знижує методологічну цінність досліджень.

Окремою проблемою є змішування категорій «ризик» і «загроза». Їх розглядають як однорівневі явища, що негативно впливають на стан безпеки держави або окремих її підсистем [2;

© Рябцев Г.

4; 7]. Показовим у цьому плані є трактування загроз інформаційній безпеці, де під «загрозою» одночасно розуміють сукупність умов, факторів і потенційних дій, що можуть призвести до порушення безпеки [5]. Така інтерпретація охоплює як ризикові ситуації, так і вже сформовані небезпечні впливи, розмиваючи межу між імовірнісною природою ризику й більш детермінованим характером загрози.

У частині публікацій виявлено тенденцію до семантичного зближення понять «виклик» і «загроза». Термін «виклик» часто використовують як позначення широкого спектра зовнішніх впливів, які одночасно інтерпретують як загрози для системи [3; 6; 9]. Таким чином, виклик втрачає функцію початкової стадії трансформаційного процесу. Відбувається його концептуальне розширення до рівня загрози, а розмежування між потенційним і актуалізованим впливом не фіксується.

У низці досліджень поняття «виклик» набуває надмірно широкого значення і використовується для позначення будь-яких змін зовнішнього середовища, включно з тими, що мають ознаки ризиків або загроз. Це призводить до концептуального розширення поняття та втрати його аналітичної специфіки як терміна для опису початкового рівня трансформаційних процесів.

Частина дослідників використовує категорію «загроза» як інтегративне поняття, що охоплює ризики, виклики та потенційні негативні наслідки [5]. Такий підхід призводить до фактичного перетворення терміна «загроза» на універсальну категорію для опису небезпеки.

Таким чином, можна виокремити три моделі термінологічних практик: семантичну конвергенцію, за якої одночасно використовують безієрархічну тріаду «виклик – ризик – загроза» [2; 8]; змішування ризику й загрози як однорівневих категорій [4; 7]; розширене трактування загрози з включенням до неї ризику й виклику [5].

Причини такої термінологічної невизначеності мають комплексний характер. По-перше, у багатьох дослідженнях домінує описово-емпіричний підхід, який не передбачає формалізації категоріального апарату. По-друге, спостерігається вплив законотворчої практики, дієвці якої часто використовують узагальнені позаструктурні формулювання. По-третє, відсутність узгодженої міждисциплінарної термінології призводить до того, що ту саму категорію інтерпретують по-різному в межах державного управління, політології, економіки, права та забезпечення безпеки.

Подолання цієї проблеми потребує впровадження уніфікованого ризик-орієнтованого (risk-informed) підходу [10], в межах якого: виклик розглядають як зміну середовища функціонування системи; ризик – як імовірність настання негативних наслідків цієї зміни; загрозу – як конкретизований чинник або подію, здатні завдати шкоди об’єктові управління (безпеки).

Зміни в підходах до визначення категорій «виклик», «ризик», «загроза». Сучасні дослідження у сфері безпеки складних систем характеризуються посиленням уваги до концептуального розмежування понять «виклик» (challenge), «ризик» (risk) і «загроза» (threat). У працях 2022–2026 рр. спостерігається поступовий перехід від суб’єктивних авторських до інтегрованих ризик-орієнтованих (risk-informed) та стійкісно-орієнтованих (resilience-based) підходів, що поєднують аналіз невизначеностей, уразливостей і наслідків розвитку подій у рамках єдиного процесу оцінювання стану системи.

«Виклик» переважно інтерпретують як чинник або сукупність умов середовища, що зумовлюють необхідність адаптації системи, але не містять безпосереднього негативного впливу. У психологічних та організаційних дослідженнях його розглядають як елемент середовища, що сприяє мобілізації ресурсів і підвищенню ефективності діяльності [11]. У теорії безпеки виклики трактують як процеси й тенденції, що сигналізують про потенційні зміни без негайної шкоди [12]. У вітчизняних дослідженнях виклик також вивчають як сигнал про необхідність змін у механізмах управління або розвитку системи.

У Міжнародному енергетичному агентстві (MEA, International Energy Agency – IEA) розглядають виклики енергетичного переходу як структурні трансформації (декарбонізація, електрифікація, цифровізація), що змінюють контекст функціонування енергосистем, але не є загрозами як такими [13; 14]. Схожа логіка спостерігається й у документах Європейського Союзу [15].

Поняття ризику в сучасних дослідженнях є найбільш методологічно розвиненим і уніфікованим. Більшість авторів пов'язує ризик із невизначеністю майбутніх подій і можливістю виникнення наслідків, що впливатимуть на досягнення поставлених цілей. У класичному трактуванні [16], ризик визначають як поєднання подій, їхніх наслідків і невизначеності. У подальших дослідженнях його розглядають як потенційне відхилення фактичних результатів діяльності від очікуваних унаслідок дії складно прогнозованих чинників [17; 24]. Водночас низка авторів наголошує на двокомпонентній природі ризику, яка поєднує ймовірність настання події та масштаб її наслідків [26]. Таким чином, на відміну від виклику, ризик уже передбачає можливість негативного розвитку подій, однак ще не свідчить про неминучість заподіяння шкоди.

Методологічно важливими є підходи, що трактують ризик як епістемічну категорію, залежну від рівня знань про систему [18]. Ризик пов'язують також із потенціалом катастрофічних подій і масштабом їхніх наслідків [19]. У сфері кібернетичної безпеки ризик аналізують як результат взаємодії невизначеності та загроз у складних системах [20]. У звітах МЕА [13; 14] ризик визначено як ймовірність порушення енергопостачання під впливом геополітичних, технологічних і кліматичних факторів, а енергетичну безпеку – як здатність системи витримувати шоки й відновлювати функціонування.

Категорія загрози має більш детермінований характер. У соціально-психологічних дослідженнях її визначають як потенційну шкоду для цінностей або ресурсів [21], у менеджменті та організаційних науках – як подію або умову, здатну завдати шкоди організації [22], у теорії безпеки – як конкретизовану можливість завдання шкоди життєво важливим інтересам [12].

У документах Міжнародного агентства з атомної енергії (МАГАТЕ, International Atomic Energy Agency – IAEA) загрозу формалізують через оцінювання (threat assessment), використовуючи модель «небезпечний чинник (hazard) → уразливість (vulnerability) → ризик (risk) → загроза (threat) → наслідок (consequence)», яка поєднує аналізування її складових в єдину систему прийняття рішень (risk-informed decision-making) [23]. При цьому ризик визначають як поєднання ймовірності події та її наслідків, а загрозу – як потенційний чинник, здатний реалізувати небажаний сценарій.

В енергетичній політиці ЄС ризик-орієнтований підхід реалізовано через оцінювання готовності до криз, зокрема в електроенергетиці [15]. Використовується концепція «виклики (challenges) → уразливості (vulnerabilities) → ризики (risks) → загрози (threats) → [заходи реагування] → безпека постачання (security of supply)». Наприклад, зростання частки відновлюваних джерел енергії в енергетичному балансі розглядають як виклик для енергосистеми; недостатню гнучкість мережі – як її уразливість; можливість дефіциту потужності – як ризик; реальне порушення постачання електроенергії – як загрозу енергетичній безпеці.

У документах МЕА поняття «енергетична безпека» (energy security) визначають як здатність енергетичної системи протистояти ризикам і шокам. Найчастіше використовують послідовність «довгострокові тенденції та виклики (energy transition, electrification, critical minerals dependence) → уразливості (vulnerabilities) → ризики постачання (supply risks) → загрози безпеці (security threats) → інструменти забезпечення стійкості (resilience)» [13; 14]. Наприклад, у дослідженнях щодо енергетичного переходу МЕА розглядає декарбонізацію не як загрозу, а як виклик, який породжує ризики порушення енергопостачання лише в разі неналежного управління.

Порівняльний аналіз наведених вище визначень дозволяє дійти висновку, що категорії «виклик», «ризик», «загроза» описують різні стадії розвитку небажаних або потенційно небажаних процесів у системі. Водночас вони мають спільну методологічну основу, пов'язану з невизначеністю майбутнього стану об'єкта та потребою владного реагування на зміни середовища (табл. 2).

© Рябцев Г.

Таблиця 2

Спільні й відмінні риси категорій «виклик», «ризик» і «загроза»

Ознака	Опис для категорії		
	«виклик»	**«ризик»**	**«загроза»**
Спільне			
Зв'язок із майбутнім станом системи	стосується подій, процесів, тенденцій, наслідки яких можуть проявитися в майбутньому		
Наявність невизначеності	виникають в умовах неповної визначеності щодо напрямів розвитку подій та їхніх наслідків		
Потреба в реагуванні	вимагають дій із боку суб'єкта управління		
Вплив на досягнення цілей	здатні змінити умови функціонування системи, вплинути на реалізацію її інтересів або стратегічних цілей		
Системність	є елементами гарантування безпеки та стійкості складних систем		
Відмінне			
Характер впливу	переважно нейтральний	невизначений	переважно негативний
Наявність шкоди	неочевидна	можлива	імовірна, очікувана
Визначеність наслідків	найнижча	недостатня	найвища
Можливість використання на користь розвитку	висока	часткова	майже відсутня
Реагування	адаптація	управління ризиком	нейтралізація

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, сучасні дослідження демонструють перехід від наявних в українському науковому полі авторських суб'єктивних підходів [1–9] до інтегрованих моделей, в рамках яких виклики, ризики й загрози розглядають у вигляді ланцюга «виклик → уразливість → ризик → загроза → наслідки → заходи реагування».

Виклики, загрози, ризики у сфері енергетичної безпеки. У контексті енергетичної безпеки аналізовані поняття доцільно розглядати як ієрархічно пов'язані категорії:

- виклик відображає зміни енергетичного середовища, що потребують адаптації сектору. Ним може бути нова тенденція або зміна умов функціонування енергетичної системи, наприклад масове впровадження розподіленої генерації;
- ризик характеризує ймовірність недосягнення цілей енергетичної політики під впливом цих змін (наприклад, зростання нестабільності режимів роботи електричних мереж);
- загроза означає реальну можливість зменшення надійності, стійкості, доступності, безпечності енергопостачання, завдання шкоди енергетичній системі або порушення її функціонування (наприклад, аварійне вимкнення споживачів і, як наслідок, економічні збитки та зниження рівня енергетичної безпеки).

Науковці Національного інституту стратегічних досліджень пропонують використовувати ці терміни у взаємному зв'язку [24–26].

У загальному розумінні виклик (challenge) – це сукупність зовнішніх або внутрішніх чинників, тенденцій чи обставин, які змінюють умови функціонування системи та потребують адаптації, мобілізації ресурсів або прийняття нових рішень, але самі по собі ще не створюють безпосередньої небезпеки її існуванню чи розвитку.

Якщо стисло, виклик є сукупністю обставин, що формують особливі вимоги до умов функціонування об'єкта управління. Наприклад, викликом для України є здійснення енергетичного переходу (energy transition), орієнтованого на масштабне використання розподіленої генерації, інтелектуалізацію інфраструктури, формування децентралізованих висококонкурентних енергетичних ринків.

За своїми ключовими ознаками виклик: сигналізує про необхідність змін; може мати як негативні, так і позитивні наслідки; не передбачає обов'язкового завдання шкоди.

Реагування суб'єктів управління на виклик або бездіяльність стосовно нього може мати як позитивні, так і негативні результати, наприклад, призвести до появи та/або загострення загроз безпеці.

Виходячи з цього, виклик безпеці – сукупність обставин і чинників, що формують особливі вимоги до умов функціонування й розвитку об'єкта управління, і потенційно здатні призвести до появи загроз його безпеці [24].

У загальному розумінні, загроза (threat, risk source) – це сукупність чинників, процесів або дій, здатних завдати шкоди життєво важливим інтересам, ресурсам, функціям чи цілям системи та можуть спричинити негативні наслідки у разі їхньої реалізації. При цьому процеси, що є втіленням загрози, можуть відбуватися стихійно, внаслідок цілеспрямованих дій (зокрема зловмисних) або необґрунтованої бездіяльності суб'єкта управління.

За своїми ключовими ознаками загроза має чітко виражений негативний характер; пов'язана з можливістю заподіяння шкоди; характеризується відносно високим рівнем визначеності негативних наслідків; потребує заходів запобігання, мінімізації або нейтралізації.

Якщо загроза в разі її реалізації здатна негативно вплинути відразу на декілька держав та/чи галузей економіки впродовж 5…10 років (long-term), її вважають надсистемною (глобальною). Прикладами таких загроз є екстремальні погодні явища, техногенні аварії, епідемії та пандемії. Загрозу, яка в разі її реалізації здатна негативно впливати на об'єкт управління до одного року, вважають короткочасною (short-term), а до п'яти років – тривалою (medium-term).

Якщо загроза виникла в неконтрольованій суб'єктом управління сфері, її вважають зовнішньою щодо системи (об'єкта управління). Наприклад, блокада іншими країнами постачання товарів стратегічного імпорту (ядерного палива чи нафти й нафтопродуктів).

Якщо загроза стала наслідком дій чи необґрунтованої бездіяльності суб'єкта управління, її вважають внутрішньою щодо системи (об'єкта управління). Наприклад, недотримання норм обслуговування захисної дамби водосховища становить загрозу її здатності убезпечувати низовини від затоплення.

У рамках системного підходу [24] будь-який об'єкт (підсистема) нижчого рівня та його складові (елементи та зв'язки, функції й ролі, процеси й матеріал) можуть, унаслідок непроєктного функціонування, стати джерелом загроз для об'єкта вищого рівня та його складових. Утім, для об'єкта вищого рівня такі загрози є внутрішніми. Водночас функціонуванню такого об'єкта можуть завадити й зовнішні (для нього) загрози, джерелом яких є система (об'єкт) ще більш високого рівня.

У застосуванні до предмета енергетичної безпеки такими підсистемами, що послідовно розширюються є ресурсна (і технологічна) достатність, економічна доступність, економічна (та енергетична) ефективність, екологічна (і соціальна) прийнятність, енергетична стійкість, захищеність національних інтересів (в енергетиці) [24].

Виходячи з цього, загрози енергетичній безпеці – короткочасні або тривалі, реальні або потенційні обставини, явища, чинники або події, що можуть порушити безпеку та стійкість функціонування енергетичного сектору країни, обмежити або порушити енергозабезпечення споживачів, призвести до аварій та інших негативних наслідків [24; 25].

Загроза впливає на об'єкт управління (систему) через його уразливість (vulnerability) – чутливість об'єкта управління до впливів, слабкі місця в його захисті від загроз, відсутність «запобіжників» від них. Наприклад, для об'єкта «захисна дамба водосховища» загроза «недотримання норм обслуговування», що може спричинити порушення сталості захисної дамби (деградація опірних спроможностей), реалізується через уразливість «відсутність системи контролю за дотриманням норм обслуговування захисної дамби».

Якщо об'єкт є уразливим до впливів, реалізація загрози, зазвичай, призводить до негативних наслідків.

Наслідок (consequence, impact) – результат впливу загрози на цілі функціонування об'єкта управління. Його можна виміряти, оцінивши втрати від такого впливу, зокрема: заподіяння фізичної шкоди; майнових чи грошових збитків; погіршення рівня енергоефективності ВВП; зростання вартості витрат що йде на оплату житлово-комунальних послуг тощо. Наприклад, для об'єкта «захисна дамба водосховища» наслідком впливу загрози «недотримання норм обслуговування» є «порушення сталості захисної дамби (деградація опірної спроможності)», яке може бути виражено

© Рябцев Г.

або через оцінку втрат, спричинених руйнуванням дамби, або у відсотках зменшення опірності порівняно з проєктним рівнем.

Утім, загроза реалізується не завжди, об'єкти управління вразливі не до всіх загроз, і не всі загрози призводять до негативних наслідків (зокрема, через застосування заходів із запобігання реалізації загроз). Відповідну ймовірність наслідків впливу загрози визначають, оцінюючи ризики.

У загальному розумінні ризик (risk) – це обумовлена невизначеністю можливість виникнення події або сукупності подій, які можуть негативно вплинути на досягнення цілей системи, причому ступінь такого впливу визначається ймовірністю настання події та масштабом її негативних наслідків. Якщо стисло, ризик відображає вплив невизначеностей на цілі об'єкта управління.

За своїми ключовими ознаками ризик характеризується невизначеністю; має ймовірнісний характер; поєднує ймовірність і наслідки; може бути оцінений якісно або кількісно.

За потреби кількісної оцінки ризик подають у вигляді $R = LC$, де L – загальна ймовірність реалізації конкретної загрози; C – сукупний негативний наслідок реалізації загрози (consequence), результат уразливого впливу на об'єкт управління.

Ризик є тим більшим, чим вища ймовірність реалізації загрози й більші спричинені нею наслідки. Таким чином, за величиною ризику можна визначати рівень загрози, щоб встановити значущість її впливу на цілі об'єкта управління, і ранжувати загрози за цією значущістю.

З урахуванням викладеного вище, ризик у сфері енергетичної безпеки – це можливість переростання викликів енергетичній безпеці у загрози, реалізації загроз енергетичній безпеці й настання інших обставин, здатних негативно вплинути на стан енергетичної безпеки [24; 25].

Мета управління ризиком полягає в його визначенні й установленні того, яка величина ризику є прийнятною для суб'єкта управління.

Систематичне оцінювання ризиків дозволить:

- розробляти заходи, спрямовані на підвищення рівня національної безпеки та/чи нейтралізації загроз;
- порівнювати рівні загроз у різні періоди часу для визначення тенденцій і наближеності поточного рівня енергетичної безпеки до цільового, оцінювання впливу дестабілізуючих чинників, результатів й наслідків вжитих заходів;
- вибирати владні рішення, найкращі з точки зору гарантування енергетичної безпеки;
- прогнозувати стан енергетичної безпеки за різних сценаріїв розвитку паливно-енергетичного комплексу й національної економіки в цілому;
- вибирати варіанти розвитку держави з урахуванням забезпечення енергетичної безпеки.

Описане вище розмежування категорій «виклик», «уразливість», «ризик», «загроза», «наслідки» [24–26] узгоджується із сучасними підходами, які застосовуються в документах Європейської Комісії, МАГАТЕ та МЕА для аналізування безпеки енергетичних систем [13–15; 23], хоча зазначені організації не користуються єдиною ієрархією цих категорій. Попри це, всі вони застосовують близький за логікою ризик-орієнтований підхід [10], згідно з яким ідентифікують, визначають, аналізують та оцінюють:

- зміни середовища функціонування енергетичної системи (drivers, trends, emerging challenges);
- уразливості систем і мереж (vulnerabilities);
- ризики досягнення цілей енергетичної політики (risks);
- конкретні загрози надійності й безпеці постачання (threats, disruptions);
- наслідки реалізації загроз (impacts, consequences);
- заходи з метою забезпечення стійкості (resilience measures).

Висновки. Критичний аналіз сучасних наукових підходів до визначення понять «виклик», «ризик» і «загроза» дозволив виявити такі особливості їхнього використання: відсутність загальноприйнятого трактування зазначених понять; часте використання категорій як синонімічних або близьких за змістом; недостатнє розмежування між потенційними та актуалізованими формами небезпеки; переважання описового над аналітичним підходом; відсутність усталеної ієрархії між

викликами, ризиками та загрозами; залежність змісту понять від предметної сфери дослідження (державне управління; менеджмент; національна, інформаційна, енергетична безпека).

Попри спільну належність до категоріального апарату безпекових досліджень, поняття «виклик», «ризик», «загроза» відображають різні аспекти взаємодії об'єкта безпеки із зовнішнім і внутрішнім середовищем. Спільною ознакою всіх трьох категорій є їхній зв'язок із можливістю негативного впливу на стан і функціонування системи, тоді як відмінності полягають у ступені визначеності, характері впливу та рівні актуалізації небезпеки.

Виявлено домінування нормативно-описового підходу в застосуванні зазначених категорій. Установлено, що їх використовують без належного методологічного розмежування, що проявляється у формі семантичної конвергенції, змішуванні ризиків і загроз або розширеному трактуванні загроз як універсальної категорії небезпеки.

Термінологічна невизначеність негативно впливає на методологію дослідження та оцінювання безпеки, ускладнює побудову моделей прогнозування, розроблення сценаріїв розвитку та визначення пріоритетів політики. Відсутність чіткого розмежування між викликами, ризиками, загрозами знижує аналітичну цінність досліджень та обмежує можливості застосування ризик-орієнтованих підходів у сфері управління безпекою.

Згідно з авторським розмежуванням досліджуваних категорій: виклик розглядають як сукупність змін або тенденцій у середовищі, що потребують реагування з боку об'єкта управління; ризик – як імовірність виникнення небажаних наслідків у разі реалізації таких викликів; загрозу – як сукупність чинників, процесів або дій, здатних завдати шкоди життєво важливим інтересам, функціонуванню чи розвитку відповідної системи.

Ієрархічну модель «виклик → ризик → загроза», що відображає логіку ескалації небезпечних процесів, рекомендовано використати як методологічну основу для безпекових досліджень.

У зв'язку з цим Кабінету Міністрів України доцільно ініціювати уніфікацію понятійного апарату у сфері безпеки шляхом гармонізації термінології, що використовується у стратегічних документах, державних програмах, методиках оцінювання безпеки.

Міністерству енергетики України рекомендовано впровадити розмежування категорій «виклик», «ризик» і «загроза» під час підготовки документів прогнозного та програмного спрямування, а також під час формування системи моніторингу енергетичної безпеки.

У процесі оновлення стратегічних документів у сфері енергетичної безпеки доцільно передбачити впровадження єдиної методології аналізу безпекового середовища, яка забезпечуватиме послідовний перехід від виявлення викликів до оцінювання ризиків і визначення загроз, що сприятиме підвищенню обґрунтованості владних рішень та стійкості енергетики України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Диха М.В. Виклики та загрози виробничій безпеці підприємств нафтогазового комплексу України у системі забезпечення їх економічної безпеки. *Київський економічний науковий журнал*. 2026. № 12. С. 42–50. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-12-6.
2. Роговець М., Євдокимов В. Модель управління викликами, ризиками та загрозами державній безпеці України. *Society and Security*. 2026. № 1 (13). С. 52–59. DOI: https://doi.org/10.26642/sas-2026-1(13)-52-59.
3. Базиченко В.В. Загрози та виклики державному управлінню в сфері національної безпеки України в умовах глобальних та регіональних викликів. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2025. № 2 (93), Ч. 1. С. 344–348. DOI: https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.2.1.46.
4. Маслій О.А., Максименко А.П. Ризики та загрози економічній безпеці України у цифровій сфері в умовах війни. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2022. Т. 21, № 3 (52). С. 179–199. DOI: https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3(52).275802.
5. Босак І.М. Інформаційна безпека України: загрози та методи протидії. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 9. С. 33–39. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-9-4.
6. Пархоменко-Куцевіл О.І. Сучасні виклики національній безпеці України в умовах цифрових викликів: державно-управлінський аспект. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2025. № 12. С. 116–123. DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-12-116-123.
7. Бобиль В.В., Лоскутова Г.А., Дронь М.А. Ризики та джерела загроз зовнішньоекономічної безпеки України. *Review of Transport Economics and Management*. 2022. № 8 (24). С. 12–19. DOI: https://doi.org/10.15802/rtem2022/257978.
8. Онищенко С.В., Глушко А.А. Аналітичний вимір кібербезпеки України в умовах зростання викликів та загроз. *Економіка і регіон*. 2022. Т. 1, № 84. С. 13–20. URL: https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/2540 (дата звернення: 15.06.2026).

© Рябцев Г.

9. Найчук А.В., Маркітантов В.Ю. Ключові фактори ескалації безпекової ситуації в Східній Європі та загрози державним інтересам України. *Політологічний вісник*. 2022. № 88. С. 175–188. DOI: https://doi.org/10.17721/2415-881x.2022.88.175-188.
10. ISO 31000. Risk management. URL: https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html (дата звернення: 15.06.2026).
11. Fernandez de Henestrosa M., Sischka P. E., Steffgen G. Examining the challenge-hindrance-threat distinction of job demands alongside job resources. *Frontiers in Psychology*. 2023. Vol. 14. P. 1011815. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1011815.
12. Bojanić D. Theoretical and methodological analysis of challenges, risks and threats. *Vojno delo*. 2022. Vol. 74 (2). P. 1–17. DOI: https://doi.org/10.5937/vojdelo2202001B.
13. Securing Clean Energy Technology Supply Chains. Paris: IEA, 2022. DOI: https://doi.org/10.1787/be931bdc-en.
14. Climate Resilience for Energy Security. Paris: IEA, 2022. DOI: https://doi.org/10.1787/2a931f53-en.
15. Regulation (EU) 2019/941 of the European Parliament and of the Council of 5 June 2019 on risk-preparedness in the electricity sector and repealing Directive 2005/89/EC. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2019/941/oj/eng (дата звернення: 15.06.2026).
16. Aven T. Is the definition of risk still contested? *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part O: Journal of Risk and Reliability*. 2023. Vol. 237, Issue 1. P. 3. DOI: https://doi.org/10.1177/1748006X221125865.
17. Xu Y., Reniers G., Yang M. A. Multidisciplinary Review into the Evolution of Risk Concepts and Their Assessment Methods. *Processes*. 2024. Vol. 12. P. 2449. DOI: https://doi.org/10.3390/pr12112449.
18. Zanotti G., Chiffi D., Schiaffonati V. AI-Related Risk: An Epistemological Approach. *Philosophy & Technology*. 2024. Vol. 37, Issue 66. DOI: https://doi.org/10.1007/s13347-024-00755-7.
19. Geiger G. Catastrophic risk: indication, quantitative assessment and management of rare extreme events using a non-expected utility framework. *Annals of Operations Research*. 2024. Vol. 343. P. 223–261. DOI: https://doi.org/10.1007/s10479-024-06259-z.
20. Dekker M, Alevizos L. A threat-intelligence driven methodology to incorporate uncertainty in cyber risk analysis and enhance decision-making. *Security and Privacy*. 2024. Vol. 7, Issue 1. e333. DOI: https://doi.org/10.1002/spy2.333.
21. Martínez C. A., Van Prooijen J., Van Lange P. A. A threat-based hate model: How symbolic and realistic threats underlie hate and aggression. *Journal of Experimental Social Psychology*. 2022. Vol. 103. P. 104393. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jesp.2022.104393.
22. Connelly B., Shi W. Threats and responses in organizational research. *Journal of Management*. 2022. Vol. 48, Issue 6. P. 1366–1381. DOI: https://doi.org/10.1177/01492063221080431.
23. Risk informed approach for nuclear security measures for nuclear and other radioactive material out of regulatory control : implementing guide. *Nuclear Security Series*. No. 24-G. Vienna: International Atomic Energy Agency, 2015. 69 p. URL: https://www-pub.iaea.org/MTCD/Publications/PDF/Pub1678_web.pdf (дата звернення: 15.06.2026).
24. Енергетична безпека України: перспективна модель управління ризиками: монографія / [О.М. Суходоля, Ю.М. Харазішвілі, Г.Л. Рябцев]; за ред. О.М. Суходолі. Київ: НІСД, 2023. 152 с. DOI: https://doi.org/10.53679/NISS-book.2023.01.
25. Визначення рівня та оцінювання загроз енергетичній безпеці: зб. аналіт. доп. / [О.М. Суходоля, Г.Л. Рябцев, Ю.М. Харазішвілі та ін.]. Київ: НІСД, 2022. 160 с. DOI: https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2022.13.
26. Enhancing Security in Sustainable Energy Systems for Central European Business: An Adaptive Response Methodology under National Economy / Y. Kharazishvili, O. Sukhodolia, G. Riabtsev, et al. *Central European Business Review*. 2025. Vol. 14 (4). P. 25–63. DOI: https://doi.org/10.18267/j.cebr.396.

REFERENCES

1. Dykha, M.V. (2026). Vyklyky ta zahrozy vyrobnychii bezpetsi pidpryiemstv naftohazovoho kompleksu Ukrainy u systemi zabezpechennia yikh ekonomichnoi bezpeky [Challenges and threats to the production security of oil and gas enterprises of Ukraine in the system of ensuring their economic security]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal – Kyiv Economic Scientific Journal*, *(12),* 42–50. https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-12-6 [in Ukrainian].
2. Rohovets, M., & Yevdokymov, V. (2026). Model upravlinnia vyklykamy, ryzykamy ta zahrozamy derzhavnii bezpetsi Ukrainy [A model for managing challenges, risks, and threats to the state security of Ukraine]. *Society and Security*, 1(13), 52–59. https://doi.org/10.26642/sas-2026-1(13)-52-59 [in Ukrainian].
3. Bazychenko, V.V. (2025). Zahrozy ta vyklyky derzhavnomu upravlinniu v sferi natsionalnoi bezpeky Ukrainy v umovakh hlobalnykh ta rehionalnykh vyklykiv [Threats and challenges to public administration in the field of national security of Ukraine under global and regional challenges]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu – Bulletin of Kherson National Technical University, 2*(93), 344–348. https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.2.1.46 [in Ukrainian].
4. Maslii, O.A., & Maksymenko, A.P. (2022). Ryzyky ta zahrozy ekonomichnii bezpetsi Ukrainy u tsyfrovii sferi v umovakh viiny [Risks and threats to the economic security of Ukraine in the digital sphere under wartime conditions]. *Rynkova ekonomika: Suchasna teoriia i praktyka upravlinnia – Market Economy: Contemporary Theory and Management Practice, 21*(3), 179–199. https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3(52).275802 [in Ukrainian].
5. Bosak, I.M. (2025). Informatsiina bezpeka Ukrainy: Zahrozy ta metody protydii [Information security of Ukraine: Threats and countermeasures]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal – Kyiv Economic Scientific Journal, (9),* 33–39. https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-9-4 [in Ukrainian].
6. Parkhomenko-Kutsevil, O.I. (2025). Suchasni vyklyky natsionalnii bezpetsi Ukrainy v umovakh tsyfrovykh vyklykiv: Derzhavno-upravlinskyi aspekt [Contemporary challenges to the national security of Ukraine under digital challenges: A public administration perspective]. *Publichne upravlinnia: Kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia – Public Administration: Concepts, Paradigms, Development, and Improvement, (12),* 116–123. https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-12-116-123 [in Ukrainian].

7. Bobyl, V.V., Loskutova, H.A., & Dron, M.A. (2022). Ryzyky ta dzherela zahroz zovnishnoekonomichnoi bezpeky Ukrainy [Risks and sources of threats to the foreign economic security of Ukraine]. *Review of Transport Economics and Management, 8(24),* 12–19. https://doi.org/10.15802/rtem2022/257978 [in Ukrainian].
8. Onyshchenko, S.V., & Hlushko, A.A. (2022). Analitychnyi vymir kiberbezpeky Ukrainy v umovakh zrostannia vyklykiv ta zahroz [Analytical dimension of cybersecurity of Ukraine amid growing challenges and threats]. *Ekonomika i rehion – Economics and the Region, 1*(84), 13–20. https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/2540 [in Ukrainian].
9. Naichuk, A.V., & Markitantov, V.Yu. (2022). *Kliuchovi faktory eskalatsii bezpekovoi sytuatsii v Skhidnii Yevropi ta zahrozy derzhavnym interesam Ukrainy* [Key factors of escalation of the security situation in Eastern Europe and threats to the national interests of Ukraine]. *Politolohichnyi visnyk – Political Science Bulletin, 88*, 175–188. https://doi.org/10.17721/2415-881x.2022.88.175-188 [in Ukrainian].
10. International Organization for Standardization. (n.d.). *ISO 31000: Risk management*. https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html [in English].
11. Fernandez de Henestrosa, M., Sischka, P.E., & Steffgen, G. (2023). Examining the challenge-hindrance-threat distinction of job demands alongside job resources. *Frontiers in Psychology, 14*:1011815. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1011815 [in English].
12. Bojanić, D. (2022). Theoretical and methodological analysis of challenges, risks and threats. *Vojno delo, 74*(2), 1–17. https://doi.org/10.5937/vojdelo2202001B [in English].
13. International Energy Agency. (2022). *Securing clean energy technology supply chains*. https://doi.org/10.1787/be931bdc-en [in English].
14. International Energy Agency. (2022). *Climate resilience for energy security*. https://doi.org/10.1787/2a931f53-en [in English].
15. European Parliament & Council of the European Union. (2019). *Regulation (EU) 2019/941 of the European Parliament and of the Council of 5 June 2019 on risk-preparedness in the electricity sector and repealing Directive 2005/89/EC*. https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2019/941/oj/eng [in English].
16. Aven, T. (2023). Is the definition of risk still contested? *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part O: Journal of Risk and Reliability, 237*(1), 3. https://doi.org/10.1177/1748006X221125865 [in English].
17. Xu, Y., Reniers, G., & Yang, M.A. (2024). A multidisciplinary review into the evolution of risk concepts and their assessment methods. *Processes, 12*, 2449. https://doi.org/10.3390/pr12112449 [in English].
18. Zanotti, G., Chiffi, D., & Schiaffonati, V. (2024). AI-related risk: An epistemological approach. *Philosophy & Technology, 37*(66). https://doi.org/10.1007/s13347-024-00755-7 [in English].
19. Geiger, G. (2024). Catastrophic risk: Indication, quantitative assessment and management of rare extreme events using a non-expected utility framework. *Annals of Operations Research, 343*, 223–261. https://doi.org/10.1007/s10479-024-06259-z [in English].
20. Dekker, M., & Alevizos, L. (2024). A threat-intelligence driven methodology to incorporate uncertainty in cyber risk analysis and enhance decision-making. *Security and Privacy, 7*(1), e333. https://doi.org/10.1002/spy2.333 [in English].
21. Martínez, C.A., Van Prooijen, J., & Van Lange, P.A.M. (2022). A threat-based hate model: How symbolic and realistic threats underlie hate and aggression. *Journal of Experimental Social Psychology, 103*, Article 104393. https://doi.org/10.1016/j.jesp.2022.104393 [in English].
22. Connelly, B., & Shi, W. (2022). Threats and responses in organizational research. *Journal of Management, 48*(6), 1366–1381. https://doi.org/10.1177/01492063221080431 [in English].
23. International Atomic Energy Agency. (2015). *Risk informed approach for nuclear security measures for nuclear and other radioactive material out of regulatory control: Implementing guide* (Nuclear Security Series No. 24-G). IAEA. https://www-pub.iaea.org/MTCD/Publications/PDF/Pub1678_web.pdf [in English].
24. Sukhodolia, O.M. (Ed.). (2023). *Enerhetychna bezpeka Ukrainy: Perspektyvna model upravlinnia ryzykamy* [*Energy security of Ukraine: A prospective risk management model*] (O.M. Sukhodolia, Yu.M. Kharazishvili, & G.L. Riabtsev). NISD, Kyiv, Ukraine. https://doi.org/10.53679/NISS-book.2023.01 [in Ukrainian].
25. Sukhodolia, O.M., Riabtsev, G.L., Kharazishvili, Yu.M., et al. (2022). *Vyznachennia rivnia ta otsiniuvannia zahroz enerhetychnii bezpetsi* [*Determining the level and assessing threats to energy security*]. NISD, Kyiv, Ukraine. https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2022.13 [in Ukrainian].
26. Kharazishvili, Yu., Sukhodolia, O., Riabtsev, G., et al. (2025). Enhancing security in sustainable energy systems for Central European business: An adaptive response methodology under national economy. *Central European Business Review, 14*(4), 25–63. https://doi.org/10.18267/j.cebr.396 [in English].

Історія статті / Article history:
Подано до редакції / Submitted to the editorial office (25.06.2026);
Прийнято до друку / Accepted for publication (20.09.2026);
Опубліковано / Published (10.10.2026)

© Рябцев Г.

УДК 336.74:351.72:004.9
DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-17-197-203

Саміляк Артем, *здобувач ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування, кафедра публічного управління, адміністрування та соціальної роботи Національного університету охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика*

Samiliak Artem, *PhD Candidate in Public Management and Administration, Department of Public Management, Administration and Social Work at Shupyk National Healthcare University of Ukraine*

ORCID ID: https://orcid.org/0009-0002-0050-608X

МІЖНАРОДНІ МОДЕЛІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЦИФРОВИХ ВАЛЮТ ЦЕНТРАЛЬНИХ БАНКІВ: УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

INTERNATIONAL MODELS OF STATE REGULATION OF CENTRAL BANK DIGITAL CURRENCIES: LESSONS FOR UKRAINE

Анотація. Стаття присвячена сучасним міжнародним моделям державного регулювання цифрових валют центральних банків (CBDC, central bank digital currencies) та управлінським висновкам, важливим для України в контексті можливої реалізації е-гривні. У 2025–2026 рр. глобальна дискусія щодо CBDC поступово відходить від очікування швидкого масового запуску й зосереджується на правовому врегулюванні, пілотуванні, інституційному узгодженні, захисті приватності та формуванні суспільної довіри. Обмежена кількість повноцінно запущених цифрових валют центральних банків не знижує актуальності цього інструменту, а радше свідчить про його перехід із площини технологічного експерименту в площину відповідального державного регулювання.

У дослідженні виокремлено кілька регуляторних логік розвитку CBDC. Політично-стримувальна модель розглянута на прикладі США, де цифрова валюта центрального банку стала предметом законодавчого обмеження через ризики приватності, фінансової свободи та надмірного державного контролю. Правово-підготовча модель проаналізована на прикладі Європейського Союзу, де цифровий євро просувається через законодавче погодження, пілотування, участь фінансових посередників, офлайн-функціональність і гарантії приватності. Масштабно-інституційна модель розкрита на прикладі Китаю, де e-CNY поступово інтегрується з банківською та платіжною інфраструктурою. Пілотно-експериментальний підхід охарактеризовано через досвід Індії та Бразилії, які тестують окремі сценарії використання CBDC, зокрема програмованість, офлайн-платежі, токенізацію та смарт-контракти. Окрему увагу приділено транскордонній / оптовій моделі на прикладі mBridge, що демонструє потенціал CBDC у сфері міжнародних розрахунків.

Для України міжнародний досвід CBDC є важливим не як набір готових рішень для копіювання, а як підґрунтя для формування власної моделі обережної регуляторної готовності. Е-гривня має розглядатися не лише як новий платіжний інструмент, а як складний об'єкт державного регулювання, що потребує правового визначення, інституційної координації, захисту приватності, збереження ролі банківського сектору, обмеження програмованості та системної комунікації з громадянами. Позитивний урок для України полягає не у швидкому запуску е-гривні, а у можливості підготувати її впровадження з урахуванням міжнародних ризиків, обмежень і різних моделей регуляторного реагування.

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

Ключові слова: CBDC, цифрова валюта центрального банку, е-гривня, державне регулювання, цифровий євро, e-CNY, Drex, mBridge, публічне управління, регуляторна готовність.

Abstract. The article focuses on contemporary international models of state regulation of CBDC (central bank digital currency) and on governance lessons relevant to Ukraine in the context of the possible implementation of the e-hryvnia. In 2025-2026, the global debate on CBDC is moving away from expectations of rapid mass implementation and is increasingly focused on legal regulation, piloting, institutional coordination, privacy protection and public trust. The limited number of fully launched central bank digital currencies does not reduce the relevance of this instrument; rather, it shows that CBDC is moving from the sphere of technological experimentation to the sphere of responsible state regulation.

The study identifies several regulatory logics of CBDC development. The politically restrictive model is considered through the example of the United States, where CBDC has become the subject of legislative restriction due to concerns about privacy, financial freedom and excessive state control. The legally preparatory model is analysed through the case of the European Union, where the digital euro is moving through legislative coordination, piloting, participation of financial intermediaries, offline functionality and privacy safeguards. The large-scale institutional model is examined through the example of China, where e-CNY is gradually being integrated with banking and payment infrastructure. The pilot-experimental approach is characterized through the experience of India and Brazil, which are testing selected CBDC use cases, including programmability, offline payments, tokenization and smart contracts. Particular attention is paid to the cross-border / wholesale model represented by mBridge, which demonstrates the potential of CBDC in the field of international settlements.

For Ukraine, international CBDC experience is important not as a set of ready-made solutions to be copied, but as a basis for developing its own model of cautious regulatory readiness. The e-hryvnia should be considered not only as a new payment instrument, but also as a complex object of state regulation that requires legal definition, institutional coordination, privacy protection, preservation of the role of the banking sector, limitation of programmability and systematic communication with citizens. The positive lesson for Ukraine is not the need for a rapid launch of the e-hryvnia, but the opportunity to prepare its implementation with due regard to international risks, limitations and different models of regulatory response.

Keywords: CBDC, central bank digital currency, e-hryvnia, state regulation, digital euro, e-CNY, Drex, mBridge, public governance, regulatory readiness.

Постановка проблеми. Цифрові валюти центральних банків поступово переходять із площини технологічного експерименту в площину державного регулювання, де поєднуються питання монетарної політики, фінансової стабільності, приватності, цифрової інфраструктури, ролі фінансових посередників і довіри громадян. У 2025–2026 рр. міжнародна дискусія щодо CBDC дедалі більше зосереджується не лише на технічній можливості їх випуску, а й на правових межах, політичній легітимності, інституційній відповідальності та суспільній прийнятності такого інструменту.

Сучасний міжнародний досвід свідчить, що CBDC не розвиваються за єдиною універсальною моделлю. Одні юрисдикції просуваються шляхом правової підготовки та пілотування, інші – обмежують або відкладають запровадження цифрової валюти через ризики приватності, фінансової свободи та надмірного державного контролю. Частина країн тестує роздрібні сценарії використання CBDC, тоді як інші зосереджуються на оптових розрахунках, токенізації активів або транскордонних платіжних платформах. Така різноманітність підходів свідчить, що цифрова валюта центрального банку є не лише платіжною інновацією, а інструментом, який змінює співвідношення між державою, центральним банком, банківським сектором, платіжними установами, бізнесом і громадянами.

Для України ця проблематика має особливе значення у зв'язку з підготовкою до можливого впровадження е-гривні. Національний банк України визначає е-гривню як електронну форму

© Саміляк А.

грошової одиниці України, емітентом якої є НБУ, що має доповнювати готівкову та безготівкову форми гривні [10]. Водночас вибір моделі її державного регулювання не може зводитися до механічного копіювання досвіду окремої країни. Україна має врахувати міжнародні уроки щодо правової визначеності, захисту приватності, обмеження програмованості, участі банківського сектору, поетапного пілотування, комунікації з громадянами та запобігання цифровому виключенню. Саме тому актуальним є визначення сучасних міжнародних моделей державного регулювання CBDC та обґрунтування тих управлінських висновків, які можуть бути використані під час формування української моделі е-гривні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасна наукова й експертна дискусія щодо цифрових валют центральних банків дедалі менше зводиться до питання технічної можливості їх випуску. У центрі уваги перебувають правові, інституційні, регуляторні та суспільні умови, без яких CBDC може створювати не лише нові можливості для платіжної інфраструктури, а й додаткові ризики для приватності, банківської стабільності та довіри до державних інститутів.

Глобальний стан розвитку CBDC системно відображено у дослідженнях Банку міжнародних розрахунків, зокрема в опитуванні центральних банків, опублікованому у 2025 р. [1]. Європейський напрям представлений матеріалами Європейського парламенту та Європейського центрального банку щодо цифрового євро, які акцентують увагу на законодавчому погодженні, офлайн-функціональності, участі фінансових посередників, приватності та поетапному пілотуванні [2; 3]. Американський підхід висвітлює політично-правову чутливість CBDC, оскільки у США цифрова валюта центрального банку стала предметом законодавчого обмеження [4]. Китайський досвід демонструє інституційне поглиблення e-CNY та його зв'язок із банківською системою [5].

Окремий блок досліджень і практичних матеріалів стосується пілотно-експериментальних моделей CBDC. Reserve Bank of India розглядає цифрову рупію як цифрову форму фізичної рупії, що тестується в роздрібному та оптовому сегментах [6]. Бразильський Drex у матеріалах представників Banco Central do Brasil подається як платформа для перевірки програмованості, токенізації, смарт-контрактів і технологічних обмежень, пов'язаних із приватністю [7]. Транскордонний вимір CBDC представлений матеріалами BIS щодо mBridge та даними Reuters про зростання обсягу операцій на цій платформі [8; 9]. Український контекст пов'язаний із позицією Національного банку України, який визначає е-гривню як електронну форму грошової одиниці України, що має доповнювати готівкову та безготівкову форми гривні [10].

У попередніх авторських напрацюваннях уже було обґрунтовано, що CBDC доцільно розглядати не лише як фінансово-технологічну інновацію, а як об'єкт державного регулювання та публічного управління у сфері цифрової трансформації фінансових систем [11]. Проте недостатньо опрацьованим залишається питання порівняльної типологізації сучасних моделей державного регулювання CBDC з урахуванням новітніх змін 2025–2026 рр. У вітчизняному науковому полі е-гривня часто аналізується крізь призму окремих сценаріїв використання, однак потребує ширшого розгляду як об'єкт публічного управління, міжінституційної координації та регуляторного вибору.

Мета статті – виокремлення сучасних міжнародних моделей державного регулювання цифрових валют центральних банків та обґрунтування управлінських висновків для України в контексті підготовки до можливого впровадження е-гривні. Досягнення поставленої мети передбачає аналіз актуального міжнародного досвіду CBDC у 2025–2026 рр., систематизацію основних регуляторних підходів у США, Європейському Союзі, Китаї, Індії, Бразилії та транскордонних оптових CBDC-проєктах, а також визначення переваг, ризиків і обмежень цих підходів з позицій публічного управління. Методологічну основу дослідження становлять методи аналізу, синтезу, порівняння, типологізації та системного узагальнення, що дали змогу розглядати CBDC не лише як платіжну інновацію, а як складний об'єкт державного регулювання.

Виклад основного матеріалу. Порівняльний аналіз міжнародного досвіду CBDC доцільно здійснювати не за формальним критерієм «запущено / не запущено», а за логікою державного регулювання, яка лежить в основі дій конкретної юрисдикції. Такий підхід дає змогу уникнути спрощеного уявлення про цифрові валюти центральних банків як про технологічний продукт, що

розвивається за єдиною траєкторією. Насправді CBDC формується на перетині монетарної політики, платіжної інфраструктури, публічного управління, захисту даних, політичної довіри та міжнародної фінансової конкуренції. Саме тому для України важливо не визначати «найкращу» іноземну модель, а з'ясувати, які управлінські уроки випливають із різних сценаріїв регулювання.

У межах цього дослідження доцільно виокремити кілька основних моделей державного регулювання CBDC: політично-стримувальну, правово-підготовчу, масштабно-інституційну, пілотно-експериментальну та транскордонну / оптову. Кожна з них відображає не лише технічний стан відповідного проєкту, а й глибші управлінські пріоритети: рівень довіри до держави, роль центрального банку, місце комерційних банків, ставлення до приватності, готовність законодавця, а також бачення CBDC як внутрішнього або міжнародного інструменту.

Політично-стримувальна модель найбільш виразно проявляється у США. Її сутність полягає в тому, що CBDC розглядається не як нейтральна платіжна інновація, а як потенційно чутливий інструмент державного впливу на фінансову поведінку громадян. У цьому підході на перший план виходять питання приватності, фінансової свободи, ролі приватного сектору та меж повноважень центрального банку. Законодавче обмеження випуску CBDC до 31 грудня 2030 р., включене до ширшого законодавчого пакета у США, демонструє, що цифрова валюта центрального банку може стати не лише предметом експертної дискусії, а й об'єктом політичного та парламентського стримування [4]. Для України цей приклад має застережне значення: без чітких гарантій приватності, прозорості цілей, парламентського контролю та обмеження державного втручання е-гривня може бути сприйнята не як інструмент модернізації фінансової системи, а як ризик для громадянських прав.

Правово-підготовча модель характерна для Європейського Союзу. Її основна логіка полягає в тому, що цифровий євро просувається не як ізольований технологічний експеримент центрального банку, а як інструмент, що потребує попереднього законодавчого, інституційного й суспільного узгодження. У 2026 р. Європейський парламент підтримав початок переговорів щодо цифрового євро, акцентуючи увагу на офлайн-функціональності, захисті приватності, участі банків і платіжних установ, обмеженнях на зберігання цифрових євро та збереженні доступності готівки [2]. Європейський центральний банк, своєю чергою, пов'язує потенційну першу емісію цифрового євро з ухваленням відповідного регламенту та планує пілотний етап перед можливим запуском [3]. Для України цей підхід є важливим, оскільки демонструє: правове врегулювання має передувати широкому впровадженню CBDC, а не оформлюватися постфактум після технічного запуску.

Масштабно-інституційна модель простежується на прикладі Китаю. На відміну від США, де CBDC стала предметом стримування, та ЄС, де цифровий євро проходить тривалу правову підготовку, Китай демонструє поступову інтеграцію e-CNY у банківську та платіжну систему. Оновлення системи управління цифровим юанем, що набуло чинності з 2026 р., свідчить про перехід від моделі інструменту, подібного до готівки, до глибшого зв'язку з депозитною інфраструктурою та банківським обігом [5]. Це означає, що e-CNY уже не можна розглядати лише як тестову цифрову банкноту. Йдеться про формування складнішої моделі, у якій цифрова валюта центрального банку стає частиною ширшої фінансової архітектури. Водночас китайська модель має обмежену придатність для прямого запозичення, оскільки формується в іншому політичному, правовому та інституційному середовищі. Для України цінним є не копіювання такої архітектури, а усвідомлення того, що тривалий пілот CBDC може з часом перейти в глибшу інтеграцію з фінансовою системою, якщо заздалегідь не визначити правові межі використання даних і механізми незалежного контролю.

Пілотно-експериментальна модель представлена досвідом Індії та Бразилії. Її особливість полягає в тому, що CBDC використовується як середовище для перевірки конкретних сценаріїв, а не як одразу готовий масовий продукт. Reserve Bank of India визначає цифрову рупію як цифрову форму фізичної рупії, що перебуває у пілотному тестуванні в роздрібному та оптовому сегментах [6]. Індійський досвід показує, що CBDC може тестуватися через взаємодію з наявною платіжною інфраструктурою, зокрема QR-платежами, не створюючи одразу повністю окремої екосистеми.

© Саміляк А.

Бразильський Drex демонструє інший різновид пілотного підходу, пов'язаний із перевіркою програмованості, токенізації активів, смарт-контрактів і технологічних обмежень щодо приватності [7]. Обидва приклади підтверджують, що пілотування CBDC є не допоміжним етапом, а самостійним інструментом регуляторного навчання. Для України це означає, що впровадження е-гривні доцільно починати з обмежених сценаріїв використання, незалежної оцінки ризиків і перевірки суспільної прийнятності, а не з повномасштабного запуску.

Транскордонна / оптова модель пов'язана з використанням CBDC для міжнародних розрахунків і взаємодії між центральними банками. Найбільш показовим прикладом є mBridge - багатостороння платформа, що тестувалася за участю центральних банків Китаю, Гонконгу, Таїланду, Об'єднаних Арабських Еміратів і Саудівської Аравії. BIS повідомляв, що проєкт досяг стадії minimum viable product, а Reuters у 2026 р. навів дані про понад 4000 транскордонних операцій на суму понад 55 млрд дол. США, із домінуванням e-CNY у загальному обсязі [8; 9]. Значення mBridge полягає не лише у швидкості або вартості міжнародних платежів. Цей приклад показує, що CBDC може стати елементом геоекономічної конкуренції та пошуку альтернативних платіжних каналів. Водночас цей напрям залишається регуляторно чутливим, адже транскордонні CBDC-платформи порушують питання валютного контролю, санкційних режимів, сумісності стандартів, кібербезпеки, ролі міжнародних фінансових інституцій і довіри між юрисдикціями.

Узагальнення розглянутих підходів дає підстави стверджувати, що жодна з міжнародних моделей не може бути механічно перенесена в український контекст. США демонструють ризик політичної недовіри до CBDC, ЄС – значення правової підготовки та захисту приватності, Китай – масштаб інституційної інтеграції, Індія та Бразилія – важливість пілотування й технологічної обережності, mBridge – міжнародний вимір цифрових валют центральних банків. Для України це означає, що е-гривня не повинна проєктуватися виключно як внутрішній роздрібний платіжний інструмент або як швидка технологічна новація. Навіть якщо на першому етапі вона матиме переважно національне застосування, її архітектура має враховувати майбутню сумісність із європейськими та міжнародними платіжними стандартами.

Для України доцільнішою є модель обережної регуляторної готовності, яка передбачає не прискорений запуск е-гривні, а послідовне формування правових, інституційних, технологічних і суспільних передумов її можливого впровадження. Е-гривня має формуватися як публічно врегульований інструмент, який доповнює наявні форми гривні, не підриває банківську систему, не витісняє готівку, не створює неконтрольованих механізмів програмованості та не порушує базових прав користувачів. Ключовим завданням є не швидкість запуску е-гривні, а якість її регуляторної архітектури, що має поєднувати інноваційність, правову визначеність, приватність, участь банківського сектору та довіру громадян.

Висновки. Проведений аналіз підтвердив, що сучасний міжнародний досвід розвитку цифрових валют центральних банків не може бути зведений до єдиної універсальної моделі впровадження CBDC. У 2025–2026 рр. глобальна дискусія зміщується від очікування швидкого масового запуску цифрових валют до обережнішого підходу, у межах якого першочергового значення набувають правове врегулювання, пілотування, захист приватності, фінансова стабільність, участь посередників та суспільна довіра. Це підтверджує, що CBDC є не лише технологічною інновацією, а складним об'єктом державного регулювання.

У статті виокремлено кілька регуляторних моделей розвитку CBDC: політично-стримувальну, правово-підготовчу, масштабно-інституційну, пілотно-експериментальну та транскордонну / оптову. США демонструють ризик політичної недовіри до CBDC та можливість її законодавчого обмеження. Європейський Союз показує важливість попереднього правового узгодження, пілотування, участі фінансових посередників і захисту приватності. Китайський досвід свідчить про потенціал глибокої інтеграції CBDC у банківську та платіжну систему, тоді як Індія і Бразилія підтверджують значення обмежених пілотних сценаріїв, програмованості, токенізації та технологічної обережності. Досвід mBridge засвідчує, що CBDC має не лише внутрішній, а й транскордонний вимір, пов'язаний із міжнародними розрахунками, валютним суверенітетом і геоекономічною конкуренцією.

Для України ключовий висновок полягає в тому, що е-гривня не повинна впроваджуватися за логікою швидкого наслідування окремої іноземної моделі. Доцільнішою є модель обережної регуляторної готовності, яка передбачає поступове створення правових, інституційних, технологічних і суспільних передумов для можливого запуску е-гривні. У межах такої моделі пріоритетом має бути не швидкість емісії цифрової валюти, а якість її регуляторної архітектури: визначення правового статусу е-гривні, ролі НБУ, банків і небанківських платіжних установ, меж програмованості, режиму захисту персональних даних і механізмів незалежного контролю.

Отже, позитивне значення міжнародного досвіду CBDC для України полягає не у прискоренні запуску е-гривні як самоцілі, а в тому, щоб використати етап підготовки для формування збалансованої моделі державного регулювання. Така модель має поєднувати інноваційність із правовою визначеністю, програмованість із захистом приватності, цифровізацію публічних фінансів із довірою громадян, а національне застосування е-гривні – з перспективою її майбутньої сумісності з європейськими та міжнародними платіжними стандартами. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням інституційно-функціональної моделі державного регулювання е-гривні та визначенням правових запобіжників її програмованого використання у сфері публічних фінансів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Illes A., Kosse A., Wierts P. Advancing in tandem - results of the 2024 BIS survey on central bank digital currencies and crypto. *BIS Papers*. 2025. No. 159. Bank for International Settlements. URL: https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap159.htm (дата звернення: 21.07.2026).
2. Digital euro: MEPs ready to start negotiations. European Parliament. 2026. URL: https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20260708IPR46377/digital-euro-meps-ready-to-start-negotiations (дата звернення: 21.07.2026).
3. Digital euro pilot. European Central Bank. 2026. URL: https://www.ecb.europa.eu/euro/digital_euro/pilot/html/index.en.html (дата звернення: 21.07.2026).
4. The 21st Century ROAD to Housing Act: Section-by-Section. U.S. House Committee on Financial Services. 2026. URL: https://financialservices.house.gov/uploadedfiles/2026-5-19_-_fsc_-_sbs_-_21st_century_road_to_housing_act.pdf (дата звернення: 21.07.2026).
5. China to enhance digital yuan management with deposit features starting 2026. Xinhua. 2025. URL: https://english.news.cn/20251229/43d356ab0db242b29a9b82017de2658d/c.html (дата звернення: 21.07.2026).
6. Digital Rupee (e₹) - FAQs. Reserve Bank of India. 2026. URL: https://www.rbi.org.in/commonman/english/scripts/FAQs.aspx?Id=3686 (дата звернення: 21.07.2026).
7. Gomes R. D. de B. Emerging technologies, lessons from Pix and Drex, and future perspectives. Bank for International Settlements. 2025. URL: https://www.bis.org/review/r250703g.htm (дата звернення: 21.07.2026).
8. Project mBridge reached minimum viable product stage. Bank for International Settlements. 2024. URL: https://www.bis.org/about/bisih/topics/cbdc/mcbdc_bridge.htm (дата звернення: 21.07.2026).
9. China-led cross-border digital currency platform sees surge. Reuters. 2026. URL: https://www.reuters.com/world/asia-pacific/china-led-cross-border-digital-currency-platform-sees-surge-2026-01-16/ (дата звернення: 21.07.2026).
10. Е-гривня. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/payments/e-hryvnia (дата звернення: 21.07.2026).
11. Саміляк А.А., Бойко А.В. Еволюція наукових підходів до регулювання цифрових валют центральних банків: публічно-управлінський аспект. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування.* 2025. №4. С. 49–55. DOI: https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.4.6.

REFERENCES

1. Illes, A., Kosse, A., & Wierts, P. (2025). Advancing in tandem - results of the 2024 BIS survey on central bank digital currencies and crypto. *BIS Papers*, *159.* Bank for International Settlements. Retrieved from https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap159.htm [in English].
2. European Parliament. (2026). *Digital euro: MEPs ready to start negotiations*. Retrieved from https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20260708IPR46377/digital-euro-meps-ready-to-start-negotiations [in English].
3. European Central Bank. (2026). *Digital euro pilot*. Retrieved from https://www.ecb.europa.eu/euro/digital_euro/pilot/html/index.en.html [in English].
4. U.S. House Committee on Financial Services. (2026). *The 21st Century ROAD to Housing Act: Section-by-Section*. Retrieved from https://financialservices.house.gov/uploadedfiles/2026-5-19_-_fsc_-_sbs_-_21st_century_road_to_housing_act.pdf [in English].
5. Xinhua. (2025). *China to enhance digital yuan management with deposit features starting 2026*. Retrieved from https://english.news.cn/20251229/43d356ab0db242b29a9b82017de2658d/c.html [in English].
6. Reserve Bank of India. (2026). *Digital Rupee (e₹) - FAQs*. Retrieved from https://www.rbi.org.in/commonman/english/scripts/FAQs.aspx?Id=3686 [in English].

© Саміляк А.

7. Gomes, R. D. de B. (2025). *Emerging technologies, lessons from Pix and Drex, and future perspectives*. Bank for International Settlements. Retrieved from https://www.bis.org/review/r250703g.htm [in English].
8. Bank for International Settlements. (2024). *Project mBridge reached minimum viable product stage*. Retrieved from https://www.bis.org/about/bisih/topics/cbdc/mcbdc_bridge.htm [in English].
9. Reuters. (2026). *China-led cross-border digital currency platform sees surge*. Retrieved from https://www.reuters.com/world/asia-pacific/china-led-cross-border-digital-currency-platform-sees-surge-2026-01-16/ [in English].
10. Natsionalnyi bank Ukrainy. (n.d.). E-hryvnia [E-hryvnia]. *bank.gov.ua*. Retrieved from https://bank.gov.ua/ua/payments/e-hryvnia [in Ukrainian].
11. Samiliak, A. A., & Boiko, A. V. (2025). Evolutsiia naukovykh pidkhodiv do rehuliuvannia tsyfrovykh valiut tsentralnykh bankiv: publichno-upravlinskyi aspekt [Evolution of scientific approaches to regulation of central bank digital currencies: public governance aspect]. *Derzhava ta rehiony. Seriia: Publichne upravlinnia i administruvannia – State and Regions. Series: Public Administration and Administration*, *4*, 49-55. https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.4.6 [in Ukrainian].

Історія статті / Article history:
Подано до редакції / Submitted to the editorial office (22.07.2026);
Прийнято до друку / Accepted for publication (22.09.2026);
Опубліковано / Published (10.10.2026)

УДК 351:614.2:334.72
DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-17-204-217

Серьогіна Наталія, *доктор наук з державного управління, кандидат юридичних наук, доцент, завідувач відділу післядипломної освіти та безперервного професійного розвитку ДПН «Інститут серця МОЗ України»*

Serohina Nataliia, *Doctor of Science in Public Administration, PhD in Law, Associate Professor, Head of the Department of Postgraduate Education and Continuing Professional Development Heart Institute Ministry of Health of Ukraine*

ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-4491-4723

Кошмал Сергій, *аспірант кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи Національного університету охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика*

Koshmal Serhii, *graduate student of the Department of Public Management, Administration and Social Work at Shupyk National Healthcare University of Ukraine*

ORCID ID: https://orcid.org/0009-0006-6148-9833

ІНСТИТУЦІЙНО-РЕГУЛЯТОРНА АСИМЕТРІЯ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У МЕДИЧНІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

INSTITUTIONAL-REGULATORY ASYMMETRY OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE HEALTHCARE SECTOR OF UKRAINE

Анотація. У статті обґрунтовано концепт «інституційно-регуляторна асиметрія» як аналітичну рамку діагностики розривів між формальною нормативно-правовою основою та реальною інституційною спроможністю реалізації публічно-приватного партнерства (далі – ППП) у медичній галузі України. Запропоновано евристичну модель «критичних дефіцитів» – сукупності точок концентрованого збою регуляторної системи, ідентифікація яких дозволяє формувати цільові інтервенції замість загальної реформаторської ретрики. Актуальність дослідження зумовлена парадоксом українського кейсу: попри наявність повноцінної правової рамки ППП ще з 2010 р. (Закон України № 2404-VI, з 31 жовтня 2025 р. – Закон № 4510-IX), фактичне впровадження партнерських проєктів у медичній галузі залишається фрагментарним і непропорційним обсягам потреби в інвестиціях, які за оновленою оцінкою Світового банку (RDNA4, 25 лютого 2025 р.) становлять 524 мільярди доларів США. Метою статті є концептуалізація інституційно-регуляторної асиметрії, побудова операціоналізованої моделі критичних дефіцитів та її верифікація на матеріалах публічного управління ППП у медичній галузі України 2020–2025 рр. Методологія дослідження поєднує системно-структурний аналіз, контент-аналіз нормативно-правових актів і аналітичних звітів, порівняльно-інституційний аналіз, кейс-аналіз, методи багатокритеріальної діагностики. У результаті дослідження: 1) сформульовано концепт інституційно-регуляторної асиметрії як трирівневого феномену (формально-нормативного, виконавсько-інституційного, праксеологічного рівнів); 2) виокремлено сім класів критичних дефіцитів – нормативно-операційний, координаційно-інституційний, кадрово-компетентнісний, фінансово-інструментальний, інформаційно-цифровий, ризик-управлінський, легітимаційно-комунікативний; 3) розроблено матрицю діагностики критичних дефіцитів з 21 індикатором за чотирма кваліфікаційними

*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)

градаціями; 4) здійснено верифікацію моделі на українському кейсі 2020–2025 рр. з виявленням домінантних типів дефіцитів. Наукова новизна полягає у формуванні цілісної аналітичної рамки, що замінює описово-каталогізаторський підхід концентрованою діагностикою. Практичне значення статті виявляється у можливості застосування моделі для прийняття регуляторних рішень, експертизи проєктів ППП та підготовки наукових досліджень.

Ключові слова: державно-приватне партнерство, охорона здоров'я, інституційно-регуляторна асиметрія, критичні дефіцити, евристична діагностика, медична реформа, повоєнне відновлення, публічне управління.

Abstract. The article substantiates the author's concept of "institutional and regulatory asymmetry" as an analytical framework for diagnosing the gaps between the formal normative legal basis and the real institutional capacity to implement public-private partnership (hereinafter – PPP) in the healthcare sector of Ukraine. A heuristic model of "critical deficits" is proposed – a set of concentrated points of regulatory system failure, the identification of which allows the formation of targeted interventions instead of general reform rhetoric. The relevance of the study is conditioned by the paradox of the Ukrainian case: despite the existence of a full-fledged legal framework for PPP since 2010 (Law of Ukraine No. 2404-VI, from October 31, 2025 – Law No. 4510-IX), the actual implementation of partnership projects in the healthcare sector remains fragmentary and disproportionate to the volume of need for investment, which according to the updated assessment of the World Bank (RDNA4, February 25, 2025) amounts to 524 billion U.S. dollars. The aim of the article is to conceptualise institutional and regulatory asymmetry, to build an operationalised model of critical deficits and to verify it on the materials of public management of PPP in the healthcare sector of Ukraine for 2020-2025. The methodology combines systemic and structural analysis, content analysis of normative legal acts and analytical reports, comparative institutional analysis, case analysis, and methods of multi-criteria diagnostics. As a result of the study: (1) the concept of institutional and regulatory asymmetry is formulated as a three-level phenomenon (formal-normative, executive-institutional, praxeological levels); (2) seven classes of critical deficits are distinguished – normative-operational, coordinative-institutional, personnel-competence, financial-instrumental, informational-digital, risk-management, legitimacy-communicative; (3) a matrix of diagnostics of critical deficits with 21 indicators in four qualifying gradations is developed; (4) verification of the model is carried out on the Ukrainian case of 2020-2025 with the identification of dominant types of deficits. The scientific novelty consists in the formation of a holistic analytical framework that replaces the descriptive-cataloguing approach with concentrated diagnostics. The practical significance of the article is manifested in the possibility of applying the model for the adoption of regulatory decisions, expertise of PPP projects and preparation of scientific research.

Keywords: public-private partnership, healthcare, institutional and regulatory asymmetry, critical deficits, heuristic diagnostics, healthcare reform, post-war reconstruction, public management.

Постановка проблеми. Проблематика діагностики стану публічного управління державно-приватним партнерством у сфері охорони здоров'я в Україні набуває принципово нового виміру в умовах повномасштабної збройної агресії, прискорених євроінтеграційних трансформацій та переходу медичної галузі до нової моделі стратегічного контрактування. Особливо концентрованим виявляється парадокс українського кейсу: на тлі формальної повноти правової рамки ППП-відносин (Закон України «Про державно-приватне партнерство» від 1 липня 2010 р. № 2404-VI; з 31 жовтня 2025 р. – Закон України «Про публічно-приватне партнерство» від 19 червня 2025 р. № 4510-IX [1]), на тлі прийнятої 17 січня 2025 р. Стратегії розвитку системи охорони здоров'я (далі – СОЗ) на період до 2030 р. з її операційним планом на 2025–2027 рр. [2] – фактичне впровадження медичних ППП-проєктів залишається обмеженим і непропорційним до масштабу потреб у залученні приватного капіталу.

За оновленою оцінкою Світового банку (Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment, далі – RDNA4), оприлюдненою 25 лютого 2025 р., потреби України у відбудові

протягом наступного десятиліття становлять 524 мільярди доларів США [3], причому потреби СОЗ за період 2024 р., за даними звіту Київської школи економіки, зросли на 32 % порівняно з попередньою оцінкою [4]. У цих умовах обмежений масштаб реалізованих медичних ППП-проєктів виявляє один з найгостріших регуляторних парадоксів сучасного публічного управління в Україні – парадокс «формальної наявності – функціональної відсутності».

Поглиблений аналіз цього парадокса не може обмежуватися традиційним описом окремих «проблем», «бар'єрів» або «ризиків», що домінує у вітчизняній публіцистично-академічній літературі з проблематики ППП. Така описово-каталогізаторська традиція не пояснює системного характеру збоїв, не виявляє концентрованих точок збою регуляторної системи та не пропонує операціоналізованого інструментарію для цільових інтервенцій. Саме тому постає актуальне наукове завдання – побудувати концептуальну рамку, яка б виявляла глибинну логіку парадокса, та запропонувати евристичну модель, яка б дозволяла діагностувати концентровані «критичні точки» регуляторної системи.

У межах статті обґрунтовано концепт «інституційно-регуляторна асиметрія» – як характеристика структурного розриву між формальною нормативно-правовою базою регуляторної системи та реальною інституційною спроможністю її виконання, з домінантним проявом в окремих типологічно визначених «критичних дефіцитах». Запропонований концепт принципово відрізняється від традиційних описів «слабкостей», «прогалин» або «проблем» тим, що передбачає системний аналіз структурних причин фрагментарності реалізації, а не лише її симптоматичних проявів. Така асиметрія є не випадковою, а закономірним наслідком невідповідності між темпами нормативного розвитку та темпами інституційного й кадрового забезпечення.

Зв'язок проблематики статті з важливими науковими і практичними завданнями виявляється у декількох вимірах. У теоретико-методологічному вимірі – концепт інституційно-регуляторної асиметрії доповнює сучасний публічно-управлінський аналіз новим інструментом, придатним для діагностики складних регуляторних систем у державах з перехідною економікою та реформованою медичною галуззю. У практичному вимірі – операціоналізована модель критичних дефіцитів дозволяє формувати цільові регуляторні інтервенції, спрямовані на усунення концентрованих точок збою, замість розпорошення ресурсів на загальні реформаторські меседжі. У методологічному вимірі для національної дослідницької школи з ППП – стаття пропонує перехід від описово-каталогізаторського до діагностично-евристичного підходу як прояв методологічної зрілості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний дискурс щодо діагностики регуляторних обмежень ППП в українській медичній галузі формується у трьох основних потоках публікацій. Перший потік – праці з нормативно-правової проблематики ППП, серед яких особливо виокремлюється дослідження К. Маслова, у якому здійснено систематичний аналіз сучасного стану та проблем розвитку ППП в Україні у періоді 2010–2024 рр. [5]. Автор фіксує сукупність факторів, що вплинули на відтермінування розвитку ППП в Україні: відсутність законодавчого підґрунтя в окремі періоди, незрілість вітчизняного бізнес-середовища, відсутність єдиної державної політики, корупційні ризики тощо. Однак, попри значущість цього аналізу, він залишається переважно описовим і не пропонує операціоналізованого діагностичного інструменту. Аналогічні аналітичні характеристики мають праці М. Негрича щодо концепцій та моделей ППП [6] та Я. Нестеряка щодо прогресивних практик реалізації ППП у царині критичної інфраструктури [7].

Другий потік – нові емпіричні дослідження приватного сегмента СОЗ України та регуляторних викликів медичної реформи. Особливе значення має робота M. Hellowell, P. Nayna Schwerdtle, A. Sorbie, R. Hrevtsova [8], у якій на основі якісних експертних інтерв'ю діагностовано структурну невідповідність між зростанням приватного сектору та регуляторною спроможністю Національної служби здоров'я України (далі – НСЗУ): автори фіксують, що адміністративний бюджет НСЗУ на 2024 р. становив 0,11 % від загального обсягу коштів, якими керує служба, що є істотно нижчим від показників усталених систем стратегічного контрактування Європи. Спільний звіт Всесвітньої організації охорони здоров'я (далі – ВООЗ), Міністерства охорони здоров'я України (далі – МОЗ України) та НСЗУ [9] здійснює комплексну оцінку фінансової стійкості СОЗ України в умовах війни.

У дослідженні V. Bashtannyk, V. Filippova, K. Strelbitskyi, V. Kanivets, D. Lyubchenko [10] публічне управління СОЗ розглядається у контексті євроінтеграції – з акцентом на трансформаційні перспективи.

Третій потік – праці з повоєнної відбудови та інвестиційного відновлення України. Дослідження Y. Halynska, V. Shcherbachenko, I. Yarova, D. Parkhomenko [11] обґрунтовує роль ППП як інструменту післявоєнного відновлення з аналізом перспективних напрямів інвестування, серед яких виокремлюється охорона здоров'я. Робота A. Andreichenko, S. Zhurylo, A. Podmazko [12] аналізує публічне управління розвитком СОЗ через призму синтезу міжнародного досвіду з національною специфікою. Аналіз ППП у розвитку інфраструктури охорони здоров'я в межах госпітальних округів представлено у праці O. Zahalyuk [13].

Міжнародний дискурс щодо діагностики регуляторних обмежень ППП у медичних системах представлений широким колом джерел. Базовою методологічною рамкою є World Bank Public-Private Partnerships Reference Guide v.3 [14], що систематизує загальні принципи інституційного дизайну ППП-систем. Стандарт UNECE People-First Public-Private Partnerships for Healthcare [15] пропонує людиноцентричну орієнтацію регуляторних рішень. EPEC PPP Guide [16] деталізує етапи підготовки, відбору та реалізації проєктів ППП. Дослідження R. Moro-Visconti [17] на основі панельних даних 148 проєктів у 22 країнах за 2005–2022 рр. демонструє, що ППП у медичній галузі країн з перехідною економікою при наявності якісного управління перевершують традиційні моделі публічних закупівель. Робота Magna Scientia Advanced Biology and Pharmacy [18] виокремлює необхідні умови ефективного ППП у медичних інноваціях – у тому числі стратегії управління ризиками та диверсифікації джерел фінансування.

Принципово важливим є нормативно-документальний шар джерел. До нього належать Закон № 4510-IX [1], попередній Закон України «Про державно-приватне партнерство» від 1 липня 2010 р. № 2404-VI [19], Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» від 19 жовтня 2017 р. № 2168-VIII [20], постанова Кабінету Міністрів України (далі – КМУ) від 28 лютого 2023 р. № 174 «Деякі питання організації спроможної мережі закладів охорони здоров'я» [21], постанова КМУ від 5 листопада 2025 р. № 1456 [22] про зміни до зазначеного Порядку, постанова КМУ від 24 грудня 2024 р. №1503 про реалізацію Програми медичних гарантій (далі – ПМГ) на 2025 р. [23], постанова КМУ від 31 грудня 2025 р. № 1808 про реалізацію ПМГ на 2026 р. [24].

Однак, попри значний обсяг наукових та нормативних джерел, питання концептуалізації інституційно-регуляторної асиметрії як цілісного аналітичного інструмента діагностики критичних дефіцитів регуляторної системи ППП у медичній галузі України до цього часу не отримало адекватного теоретико-методологічного опрацювання. Більшість зазначених робіт або здійснюють фрагментарний аналіз окремих аспектів, або обмежуються нормативними рекомендаціями загального характеру. Саме цей теоретичний пробіл і становить предметне поле справжньої статті.

Мета статті. Метою статті є концептуалізація інституційно-регуляторної асиметрії державно-приватного партнерства у медичній галузі України як аналітичної рамки діагностики розривів між формальною нормативно-правовою основою та реальною інституційною спроможністю реалізації, побудова операціоналізованої евристичної моделі критичних дефіцитів та її верифікація на матеріалах публічного управління 2020–2025 рр. Для досягнення мети у статті розв'язуються такі завдання: 1) теоретико-методологічна реконструкція концепту «інституційно-регуляторна асиметрія» з виокремленням трьох рівнів його прояву (формально-нормативного, виконавсько-інституційного, праксеологічного); 2) обґрунтування типології критичних дефіцитів – концентрованих точок збою регуляторної системи – за сімома базовими класами; 3) розробка операціоналізованої матриці діагностики критичних дефіцитів з визначенням індикаторів та кваліфікаційних градацій; 4) верифікація запропонованої моделі на матеріалах публічного управління ППП у медичній галузі України 2020–2025 рр. з виявленням домінантних типів дефіцитів та формулюванням відповідних регуляторних висновків; 5) формулювання теоретико-методологічних та практичних висновків з зазначенням обмежень дослідження та перспектив подальших розвідок.

Виклад основного матеріалу. Дослідження виконано у межах якісно-діагностичної методологічної традиції публічно-управлінської науки, з елементами кількісного оцінювання за окремими індикаторами. Дизайн дослідження відповідає логіці теоретичної концептуалізації з подальшою емпіричною верифікацією на матеріалах конкретного національного кейсу. Систему методів дослідження становлять: системно-структурний аналіз – застосовано для реконструкції рівневої структури інституційно-регуляторної асиметрії; контент-аналіз нормативно-правових актів та аналітичних звітів –для виявлення нормативно-фактологічних розривів; порівняльно-інституційний аналіз – для зіставлення українського кейсу з міжнародними кращими практиками; метод теоретичної реконструкції – для побудови концептуальної моделі критичних дефіцитів; багатокритеріальна діагностика – для розробки матриці діагностики з 21 індикатором; кейс-аналіз – для верифікації моделі на українському кейсі 2020–2025 рр.

Емпірична база дослідження охоплює: а) нормативно-правові акти України у сфері ППП та СОЗ за 2010–2025 рр. (закони, постанови КМУ, накази МОЗ України, накази НСЗУ); б) міжнародні нормативно-методичні документи (директиви ЄС 2014/24/EU та 2014/23/EU, документи Світового банку, ЄЕК ООН, ВООЗ); в) офіційні статистичні дані Міністерства економіки України щодо реалізації ППП-проєктів станом на 1 січня 2024 р. [25]; г) новітні наукові публікації Scopus / Web of Science з проблематики ППП у медичній галузі за 2020–2025 рр.; ґ) аналітичні звіти Світового банку (RDNA4), Київської школи економіки, Національного інституту стратегічних досліджень (далі – НІСД), ВООЗ; д) матеріали експертних круглих столів і дискусій (зокрема, Верховної Ради України, Асоціації міст України).

Часовий горизонт дослідження – 2020–2025 рр. Цей період охоплює: завершальну стадію медичної реформи (запровадження ПМГ, автономізація закладів охорони здоров'я (далі – ЗОЗ)); пандемію COVID-19; повномасштабну збройну агресію проти України; прийняття та набрання чинності Законом № 4510-IX. До обмежень методології слід віднести: домінантно якісний характер аналізу; національний фокус верифікації; динамічний характер українського нормативно-правового поля. Принципи академічної доброчесності забезпечуються тріангуляцією джерел (нормативних, наукових, аналітичних), критичним використанням первинних і вторинних матеріалів, повним зазначенням посилань.

Концепт «інституційно-регуляторної асиметрії» в авторському формулюванні становить характеристику структурного розриву між формальною нормативно-правовою основою регуляторної системи та реальною інституційною спроможністю її виконання, з систематичним проявом у концентрованих точках збою. Принципова відмінність такого розуміння від традиційного аналізу «прогалин» або «проблем» полягає у системному характері концепту – асиметрія розглядається не як випадковий збій, а як закономірний феномен, обумовлений невідповідністю темпів нормативної модернізації та інституційно-кадрового забезпечення.

Аналіз сучасного публічно-управлінського досвіду України, інших країн з перехідною економікою (Грузія, Молдова, держави Західних Балкан) та теоретико-методологічної літератури дозволяє виокремити три рівні прояву інституційно-регуляторної асиметрії. Перший – формально-нормативний рівень – стосується внутрішньої узгодженості правових норм, ієрархії нормативно-правових актів, неузгодженостей між базовим законодавством і підзаконними актами, прогалин у правовому регулюванні специфічних аспектів. У межах цього рівня асиметрія проявляється у формі «правового вакууму», коли передбачена базовим законом норма не отримує операціоналізованого втілення у підзаконних актах. Класичним прикладом є тривалий період між прийняттям базового Закону № 2404-VI (2010 р.) та ухваленням достатньо повного комплексу підзаконних актів – на момент прийняття Закону № 4510-IX (2025 р.) ціла низка з них залишалася невиданою або застарілою.

Другий рівень – виконавсько-інституційний – стосується фактичної здатності інституцій виконувати передбачені законодавством функції. У межах цього рівня асиметрія проявляється у формі «інституційного дефіциту», коли формально передбачена інституція або не існує, або існує лише номінально, без адекватного кадрового, фінансового, методичного забезпечення. Прикладом

є ситуація з спеціалізованими галузевими підрозділами з ППП у медичній галузі – формально передбачена методологія залучення приватних інвестицій передбачає відповідну інституційну архітектуру, проте до 2026 р. такий підрозділ у складі МОЗ України відсутній. Аналогічно, передбачена законодавством координаційна архітектура між центральними органами виконавчої влади (далі – ЦОВВ) у частині ППП у СОЗ функціонує переважно ситуативно, без сталих процедур міжвідомчої взаємодії.

Третій рівень – праксеологічний – стосується трансформації нормативних можливостей у фактичні регуляторні рішення та конкретні ППП-проєкти. У межах цього рівня асиметрія проявляється у формі «реалізаційного розриву», коли наявність нормативної рамки та інституцій не призводить до значущого обсягу реалізованих проєктів. Український кейс демонструє цей розрив особливо концентровано: за період функціонування Закону № 2404-VI (2010–2025 рр.) у медичній галузі реалізовано лише обмежену кількість ППП-проєктів – попри систематичний інвестиційний інтерес з боку приватного сектору (за даними Міністерства економіки України, на ППП у сфері охорони здоров'я припадало більше 50 % поданих проєктних пропозицій ще у 2018 р.) та надкритичний обсяг потреби в інвестиціях.

Принципово важливо, що зазначені три рівні асиметрії перебувають у каскадному зв'язку: формально-нормативна асиметрія створює умови для виконавсько-інституційної, а та, у свою чергу, для праксеологічної. Однак можливі і зворотні впливи – праксеологічні провали можуть породжувати потребу в нормативних змінах, які ж надалі без адекватного інституційного забезпечення не реалізуються. Систематизацію трирівневої структури інституційно-регуляторної асиметрії з типовими формами прояву та діагностичним індикаторами подано у табл. 1.

Сформований у табл. 1 концептуальний інструментарій становить методологічну основу для подальшого аналізу. Принципова цінність трирівневої структури полягає у можливості диференціювати причинні комплекси різних типів регуляторних збоїв і відповідно формувати цільові інтервенції замість загальних реформаторських меседжів. У межах справжньої статті подальша операціоналізація концепту здійснюється через побудову моделі критичних дефіцитів.

На основі аналізу літературних джерел, нормативно-правових актів та емпіричних матеріалів обґрунтовано типологію критичних дефіцитів ППП у медичній галузі за сімома базовими класами. Кожен клас репрезентує специфічний тип системного збою регуляторної системи з власними причинами, проявами та наслідками для функціонування партнерських відносин у медичній сфері.

Таблиця 1

Трирівнева структура інституційно-регуляторної асиметрії ППП у медичній галузі

Рівень	Об'єкт асиметрії	Типова форма прояву	Діагностичний індикатор
Формально-нормативний	Внутрішня узгодженість норм; ієрархія НПА	«Правовий вакуум»: базовий закон без операціоналізованих підзаконних актів	Частка «активних» підзаконних актів від нормативно-передбачених, %
Виконавсько-інституційний	Інституційна спроможність до виконання норм	«Інституційний дефіцит»: відсутність або номінальність передбачених структур	Чисельність та кваліфікація фактичного персоналу до нормативно-передбаченого
Праксеологічний	Перетворення норм та інституцій на реалізовані проєкти	«Реалізаційний розрив»: непропорційність реалізованих проєктів обсягу потреб	Частка реалізованих ППП-проєктів у СОЗ від поданих проєктних пропозицій, %

Джерело: складено авторами на основі системно-структурного аналізу нормативно-правового забезпечення ППП у медичній галузі України та міжнародних методичних документів з підготовки й оцінювання ППП [1; 2; 14-16; 25].

Перший клас – нормативно-операційний дефіцит – характеризується недосконалістю операціональної ланки нормативно-правового забезпечення: відсутністю необхідних підзаконних актів, типових форм договорів, методологічних рекомендацій, що мають бути ухвалені Кабінетом Міністрів України, МОЗ України, Мінекономіки. На українському кейсі цей клас дефіциту

проявляється у відсутності повноцінного галузевого Порядку реалізації ППП у сфері охорони здоров'я, типових договорів медичних ППП-проєктів, оновленої методології Value for Money (далі – VfM).

Другий клас – координаційно-інституційний дефіцит – характеризується розривами в міжвідомчій взаємодії суб'єктів публічного управління, відсутністю спеціалізованих координаційних структур, фрагментованістю регуляторної політики між різними ЦОВВ. На українському кейсі цей дефіцит проявляється у відсутності галузевого підрозділу з ППП у складі МОЗ України, нерозвинутості координації між Мінекономіки, МОЗ України, НСЗУ, Мінфіном, Мінвідновленням у частині медичних ППП-проєктів, а також у обмеженості зв'язку між національним, регіональним та місцевим рівнями публічного управління.

Третій клас – кадрово-компетентнісний дефіцит – характеризується нестачею фахівців, що володіють необхідним поєднанням компетенцій (управління в сфері охорони здоров'я + методологія ППП + фінансово-економічний аналіз + правове регулювання). На українському кейсі цей дефіцит проявляється у обмеженій кількості програм формальної підготовки спеціалістів з ППП у медицині, недостатньому залученні міжнародних сертифікаційних програм (зокрема, APMG Public-Private Partnerships Certification Program), обмеженості системи безперервного підвищення кваліфікації керівників ЗОЗ за тематикою партнерських проєктів.

Четвертий клас – фінансово-інструментальний дефіцит – характеризується обмеженістю фінансових інструментів державної підтримки медичних ППП-проєктів та недостатньою інтеграцією з ресурсами міжнародних фінансових інституцій (далі – МФІ). На українському кейсі цей дефіцит проявляється у відсутності повноцінної програми державної підтримки ППП у СОЗ (capital grants, minimum revenue guarantee, interest rate subsidy), у несистемному характері взаємодії з ЄБРР, ЄІБ, IFC, MIGA у частині медичних проєктів, у відсутності гармонізації фінансових потоків НСЗУ з договірними зобов'язаннями за медичними ППП-проєктами.

П'ятий клас – інформаційно-цифровий дефіцит – характеризується «острівним» характером цифрової інфраструктури СОЗ, неінтегрованістю окремих платформ (ЕТС, eHealth, реєстр ППП-проєктів, DREAM, SPP), обмеженістю аналітичних інструментів моніторингу медичних ППП-проєктів. На українському кейсі цей дефіцит проявляється у відсутності єдиної цифрової екосистеми ППП у СОЗ, у обмеженості системи відкритих даних щодо медичних партнерських проєктів, у нерозвинутості прогностичних аналітичних інструментів.

Шостий клас – ризик-управлінський дефіцит – характеризується нерозвинутістю системи ідентифікації, оцінки та хеджування ризиків медичних ППП-проєктів, особливо в умовах війни та повоєнного відновлення. На українському кейсі цей дефіцит проявляється у відсутності спеціалізованих гарантій воєнних ризиків, обмеженості страхових інструментів для медичних проєктів, недосконалості методології розподілу ризиків між публічним і приватним партнерами в типових контрактах.

Сьомий клас – легітимаційно-комунікативний дефіцит – характеризується обмеженістю інструментів забезпечення суспільної прийнятності медичних ППП-проєктів, низьким рівнем інформованості громадян про їх характер та переваги, тенденцією до сприйняття партнерства як «прихованої приватизації». На українському кейсі цей дефіцит проявляється у обмеженості системних публічних консультацій щодо медичних ППП-проєктів, у недостатній комунікативній роботі публічного партнера з громадами, у непропорційному висвітленні негативних аспектів проти позитивних у медіадискурсі.

На основі семикласової типології розроблено операціоналізовану матрицю діагностики критичних дефіцитів, що містить 21 індикатор (по три індикатори на кожен клас) з чотирма кваліфікаційними градаціями виявленості – гострий, виражений, помірний, мінімальний. Така структура матриці дозволяє здійснювати багатовимірну оцінку стану кожного класу дефіцитів та формувати інтегральний діагностичний профіль для конкретної регуляторної системи. Принципова цінність матриці – у її універсальному характері: вона придатна як для порівняльної діагностики

різних національних кейсів, так і для динамічної оцінки одного й того ж кейсу у різні часові періоди. Систематизацію матриці діагностики критичних дефіцитів подано у табл. 2.

Як видно з табл. 2, на українському кейсі 2024–2025 рр. два класи критичних дефіцитів – нормативно-операційний, координаційно-інституційний та ризик-управлінський – досягають «гострого» рівня виявленості, тобто становлять основні концентровані точки збою регуляторної системи. Чотири інші класи – кадрово-компетентнісний, фінансово-інструментальний, інформаційно-цифровий, легітимаційно-комунікативний – досягають «вираженого» рівня. Така концентрація гостроти у нормативно-операційній, координаційно-інституційній та ризик-управлінській зонах визначає пріоритетні напрями цільових регуляторних інтервенцій.

Таблиця 2

Матриця діагностики критичних дефіцитів ППП у медичній галузі

Клас дефіциту	Ключові індикатори (3 на клас)	Градація	Український кейс 2024–2025
Нормативно-операційний	1.1. Частка прийнятих підзаконних актів до Закону про ППП 1.2. Наявність типових форм договорів медичних ППП 1.3. Затвердженість методології VfM/PSC	Гостра – Виражена	Гостра
Координаційно-інституційний	2.1. Існування галузевого підрозділу з ППП у МОЗ 2.2. Сформованість міжвідомчої координаційної ради 2.3. Регулярність координаційних заходів	Гостра – Виражена	Гостра
Кадрово-компетентнісний	3.1. Кількість магістерських програм з ППП у медицині 3.2. Частка сертифікованих APMG-радників ППП 3.3. Програми безперервного підвищення кваліфікації для керівників ЗОЗ	Виражена	Виражена
Фінансово-інструментальний	4.1. Наявність програми державної підтримки медичних ППП 4.2. Інтеграція з МФІ через єдине «вікно» 4.3. Гармонізація фінансових потоків НСЗУ з ППП	Виражена	Виражена
Інформаційно-цифровий	5.1. Інтегрованість ЕТС з eHealth, реєстром ППП 5.2. Доступність відкритих даних з медичних ППП 5.3. Наявність прогностичної аналітики	Виражена – Помірна	Виражена
Ризик-управлінський	6.1. Наявність war-zone PPP guarantees 6.2. Розвиненість страхових інструментів 6.3. Методологія розподілу ризиків у договорах	Гостра	Гостра
Легітимаційно-комунікативний	7.1. Регулярність публічних консультацій 7.2. Інформованість громад 7.3. Збалансованість медіадискурсу	Виражена	Виражена

Джерело: розроблено авторами на основі семикласової типології критичних дефіцитів, контент-аналізу нормативно-правових актів України та аналітичних звітів Світового банку, КШЕ, ВООЗ, МОЗ України і НСЗУ за 2020–2025 рр. [1-4; 8; 9; 14-16; 25].

Застосування запропонованої моделі до українського кейсу 2020–2025 рр. виявило систематичний характер інституційно-регуляторної асиметрії у медичній галузі. Період дослідження охоплює завершальну стадію медичної реформи, пандемію COVID-19, повномасштабну збройну агресію, прийняття та набрання чинності Закону № 4510-IX. Ці події склали унікальний контекст випробувань регуляторної системи на стійкість, координованість та трансформаційну спроможність.

Аналіз нормативно-операційного дефіциту виявив, що формальна законодавча рамка ППП у медичній галузі (Закон № 2404-VI, з 2025 р. – Закон № 4510-IX) не була своєчасно доповнена повним комплексом галузевих підзаконних актів. Так, попри ухвалення Стратегії розвитку СОЗ до 2030 р. з її операційним планом на 2025–2027 рр. [2], на момент дослідження не затверджено

окремого Порядку реалізації проєктів ППП у сфері охорони здоров'я; не запроваджено комплексу типових договорів медичних ППП-проєктів за основними видами; не оновлено методологію VfM/PSC у частині галузевої адаптації; не оновлено Методичні рекомендації МОЗ України з реалізації ППП у СОЗ у відповідності до Закону № 4510-IX. Така ситуація сильно обмежує практичну застосовність формально наявної правової рамки.

Аналіз координаційно-інституційного дефіциту підтверджує висновки M. Hellowell та співавторів (2025) щодо обмеженості адміністративної спроможності НСЗУ [8]. Поглиблений розгляд інституційної архітектури показує: МОЗ України не має спеціалізованого галузевого підрозділу з ППП – діяльність у цьому напрямі здійснюється на епізодичних робочих засадах; Агенція з питань підтримки публічно-приватного партнерства при Мінекономіки виконує переважно методологічно-консультативні функції без галузевої медичної спеціалізації; на регіональному рівні координаційні підрозділи з ППП у складі обласних державних адміністрацій не передбачені; на місцевому рівні (територіальні громади, ЗОЗ) – обмеженість систематичних практик планування ППП-проєктів. Результат – фрагментарна координація без системних інституційних механізмів.

Аналіз кадрово-компетентнісного дефіциту виявив, що в Україні наразі діє обмежена кількість магістерських програм, які системно інтегрують компетенції з публічного управління СОЗ та методології ППП. Сертифікація радників ППП у медичній галузі за програмою APMG Public-Private Partnerships Certification Program зустрічається переважно за ініціативою окремих фахівців, а не як системна політика. Програми безперервного підвищення кваліфікації для керівників ЗОЗ у частині ППП розгортаються переважно через окремі ініціативи донорських організацій (USAID, GIZ) без сталої національної моделі.

Аналіз фінансово-інструментального дефіциту виявив відсутність консолідованої програми державної підтримки медичних ППП-проєктів. Окремі інструменти існують у фрагментарному вигляді (часткові гарантії, бюджетне співфінансування), однак цілісної рамки із чітко визначеними лімітами, граничними значеннями та критеріями допуску немає. Взаємодія з МФІ – ЄБРР, ЄІБ, IFC, MIGA, Світовим банком – відбувається переважно ad hoc на рівні окремих проєктів, без єдиного «вікна» взаємодії та стандартизованих пакетів. Гармонізація фінансових потоків НСЗУ з договірними зобов'язаннями за ППП-проєктами не сформована – стандартні договори НСЗУ не містять адаптації для довгострокового горизонту партнерських проєктів.

Аналіз інформаційно-цифрового дефіциту демонструє наявність розгорнутих цифрових платформ – ЕТС, eHealth, Реєстру ППП-проєктів, DREAM, SPP, цифрової екосистеми «Дія» – за відсутності їх інтегрованого функціонування. Така ситуація – «острівна цифровізація» – обмежує практичну цінність наявних цифрових ресурсів і збільшує транзакційні витрати усіх учасників медичних ППП-проєктів. Доступність відкритих даних з медичних ППП залишається непослідовною: окремі оголошення публікуються в ЕТС, окремі – у Реєстрі ППП, поки що відсутній єдиний публічний інформаційний контур.

Аналіз ризик-управлінського дефіциту виявив особливо гостру проблему – відсутність спеціалізованих гарантій воєнних ризиків для медичних проєктів на постраждалих від збройної агресії територіях. У ситуації, коли потреби СОЗ у відбудові, за даними Київської школи економіки, зросли на 32 % за 2024 р. [4], а потреби України у відбудові за оновленою оцінкою Світового банку становлять 524 мільярди доларів США [3], відсутність адекватного інструментарію хеджування воєнних ризиків стає критичним обмеженням для залучення приватного капіталу. Розподіл ризиків між публічним і приватним партнерами у наявних договорах часто здійснюється не за оптимальним принципом (передачі ризику тій стороні, яка краще ним керує), а за ситуативною домовленістю.

Аналіз легітимаційно-комунікативного дефіциту виявив обмеженість систематичних механізмів забезпечення суспільної прийнятності медичних ППП-проєктів. Громадські консультації з мешканцями територіальних громад відбуваються нерегулярно та без чітких процедурних стандартів. У медіадискурсі прослідковується тенденція до ототожнення ППП з «прихованою приватизацією медицини», що обумовлено в тому числі обмеженою комунікативною роботою

публічних партнерів. Громадська експертиза проєктів ППП у медичній галузі знаходиться на ранній стадії інституціоналізації.

Сукупний діагностичний профіль українського кейсу – «Гостра – Виражена» інституційно-регуляторна асиметрія за всіма сімома класами дефіцитів – виявляє системний, а не випадковий характер обмежень публічного управління ППП у медичній галузі. Однак цей діагноз не є фаталістичним: концентрованість дефіцитів у певних класах дозволяє формувати цільові інтервенції з вираженим ефектом – на відміну від загальних реформаторських меседжів. Принципова теоретико-методологічна цінність запропонованої моделі – у її здатності переводити публічно-управлінський аналіз з рівня загальних рефлексій на рівень концентрованих діагностичних висновків.

Запропонована концептуалізація інституційно-регуляторної асиметрії та операціоналізована модель критичних дефіцитів вписуються у ширшу методологічну тенденцію сучасної публічно-управлінської науки – перехід від описово-каталогізаторського до діагностично-евристичного аналізу. У цій тенденції особливо помітні роботи, що розвивають інструментарій багатокритеріальної оцінки регуляторних систем (зокрема, методологія Indicators of Regulatory Policy and Governance OECP, World Governance Indicators Світового банку). Запропонована модель доповнює цей інструментарій спеціалізованим фокусом на ППП у медичній галузі країн з перехідною економікою – фокусом, що до цього часу не отримав адекватного методологічного опрацювання.

У контексті ширшої епістемологічної дискусії запропонована рамка може бути зіставлена з традиційним інституційним аналізом (E. Ostrom, D. North) та новопублічно-управлінськими (NPM) підходами. Від інституційного аналізу запропонована модель отримує принцип уваги до правил, рутин, інституційних структур; від NPM – орієнтацію на ефективність, результативність, моніторинг індикаторів. Однак запропонований синтез не зводиться ні до однієї з цих традицій – він вибудовує власну аналітичну архітектуру, орієнтовану на діагностику структурних розривів між нормативною та виконавчою сферами.

У світлі результатів дослідження R. Moro-Visconti (2025), що засвідчили статистичні переваги ППП у медичній галузі країн з перехідною економікою при наявності якісного управління та макроекономічної стабільності [17], можна стверджувати: реалізація цих переваг безпосередньо корелює з мінімізацією ідентифікованих у статті критичних дефіцитів. Український кейс показує: формальна наявність правової рамки ППП – необхідна, але не достатня умова їх практичного впровадження. Так само висновки M. Hellowell та співавторів (2025) про обмеженість адміністративної спроможності НСЗУ [8] у запропонованій моделі інтерпретуються як один з найгостріших проявів координаційно-інституційного дефіциту.

Принципово важливою для подальшого розвитку запропонованої моделі є проблема її застосовуваності до інших національних кейсів. Структурні характеристики моделі – трирівневість (формально-нормативний, виконавсько-інституційний, праксеологічний рівні) та семикласова типологія дефіцитів – мають достатній рівень узагальненості, щоб забезпечити трансфер на інші національні контексти, насамперед держав з перехідною економікою. Подальші компаративні дослідження могли б охопити: Грузію, Молдову, Республіку Північна Македонія, Албанію, Косово – країни з аналогічним рівнем публічно-управлінської зрілості та схожими викликами впровадження ППП. Такий компаративний аналіз дозволив би верифікувати універсальність запропонованої рамки.

До обмежень дослідження слід віднести: переважно якісний характер аналізу, що ускладнює формальну кількісну верифікацію виявленої асиметрії; національний фокус, що обмежує безпосередню універсальність висновків; динамічний характер українського нормативно-правового поля, у якому регуляторні зміни відбуваються швидше від циклу академічної рефлексії; обмежений емпіричний доступ до конкретних медичних ППП-проєктів, у тому числі через дію режиму воєнного стану. Перспективи подальших розвідок охоплюють: розробку кількісної версії матриці діагностики з шкалюванням індикаторів; здійснення серії кейс-досліджень окремих ППП-проєктів; компаративні дослідження з іншими державами з перехідною економікою; розробку прогностичної моделі

еволюції критичних дефіцитів за різних сценаріїв реалізації запропонованих регуляторних інтервенцій.

Окремо варто підкреслити, що запропонована модель не претендує на створення нової парадигми публічного управління, а функціонує як спеціалізований діагностичний інструмент у межах ширшого мультипарадигмального публічно-управлінського дискурсу. Така позиціональна стриманість відповідає сучасним методологічним тенденціям, у яких «парадигмальні війни» поступаються місцем диференційованому використанню інструментів різних теоретичних шкіл відповідно до специфіки конкретних дослідницьких завдань.

Висновки. За результатами проведеного дослідження сформульовано низку наукових висновків. Обґрунтовано концепт «інституційно-регуляторна асиметрія» як аналітичну рамку діагностики розривів між формальною нормативно-правовою основою та реальною інституційною спроможністю реалізації ППП у медичній галузі. Концепт операціоналізовано як трирівневий феномен (формально-нормативний, виконавсько-інституційний, праксеологічний рівні), що дозволяє систематично диференціювати причинні комплекси різних типів регуляторних збоїв та формувати цільові інтервенції замість загальних реформаторських меседжів.

Обґрунтовано типологію критичних дефіцитів за сімома базовими класами (нормативно-операційний, координаційно-інституційний, кадрово-компетентнісний, фінансово-інструментальний, інформаційно-цифровий, ризик-управлінський, легітимаційно-комунікативний). Кожен клас репрезентує специфічний тип системного збою регуляторної системи з власними причинами, проявами та наслідками для функціонування партнерських відносин у медичній галузі. Семикласова типологія є оригінальним науковим внеском статті у методологію публічно-управлінського аналізу регуляторних систем.

Розроблено операціоналізовану матрицю діагностики критичних дефіцитів з 21 індикатором (по три на кожен клас) та чотирма кваліфікаційними градаціями. Матриця слугує універсальним інструментом діагностики, придатним для як для порівняльної оцінки різних національних кейсів, так і для динамічної оцінки одного й того ж кейсу у різні часові періоди. Принципова цінність матриці – у її методологічній збалансованості: поєднанні якісної описовості з квазікількісною оцінкою.

Верифікація запропонованої моделі на українському кейсі 2020–2025 рр. виявила систематичний характер інституційно-регуляторної асиметрії в медичній галузі України з концентрацією «гострої» виявленості у трьох класах дефіцитів – нормативно-операційному, координаційно-інституційному та ризик-управлінському. Це визначає пріоритетні напрями цільових регуляторних інтервенцій: пришвидшене ухвалення повного комплексу галузевих підзаконних актів та типових договорів; інституціоналізація галузевого підрозділу з ППП у складі МОЗ України та міжвідомчої координаційної ради при Кабінеті Міністрів України; запровадження спеціалізованих гарантій воєнних ризиків спільно з Multilateral Investment Guarantee Agency, ЄБРР та національними експортно-кредитними агентствами держав-партнерів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у формуванні цілісної аналітичної рамки, що замінює описово-каталогізаторський підхід до проблематики ППП у медичній галузі України концентрованою діагностикою концентрованих точок збою регуляторної системи.

Практичне значення виявляється у можливості застосування запропонованої моделі для підготовки регуляторних рішень, експертизи проєктів ППП, формування дисертаційних та академічних досліджень, обґрунтування стратегічних документів розвитку медичної галузі. Перспективи подальших досліджень охоплюють розробку кількісної версії матриці, серію кейс-досліджень, компаративні дослідження з іншими державами з перехідною економікою та розробку прогностичної моделі еволюції критичних дефіцитів за різних сценаріїв реалізації запропонованих регуляторних інтервенцій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про публічно-приватне партнерство: Закон України від 19 червня 2025 року № 4510-IX. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text (дата звернення: 26.06.2026).

2. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2025 року № 34-р. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text (дата звернення: 26.06.2026).
3. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released: press release. World Bank. 25 February 2025. URL: https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released (дата звернення: 26.06.2026).
4. Звіт про прямі збитки інфраструктури України від руйнувань внаслідок російської збройної агресії, листопад 2024 року. Київ: Київська школа економіки, 2025. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf (дата звернення: 26.06.2026).
5. Maslov K.S. Current State and Problems of Public-Private Partnership Development in Ukraine. *Law and Public Administration*. 2025. № 2 (36). P. 222–229. URL: https://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2025/32.pdf (дата звернення: 26.06.2026).
6. Negrych M.M. Concepts and Models of Public-Private Partnership. *Public Governance*. 2024. № 1 (38). P. 54–60. URL: https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/3203 (дата звернення: 26.06.2026).
7. Затонацький Д., Лєонов С. Прогресивні практики реалізації проєктів державно-приватного партнерства в царині критичної інфраструктури. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*. 2024. № 1 (51). С. 59–72. DOI: https://doi.org/10.55643/ser.1.51.2024.554.
8. Hellowell M., Nayna Schwerdtle P., Sorbie A., Hrevtsova R. Private provision of health services in Ukraine: A qualitative exploration of current policy challenges, and considerations for reform. *Health Policy*. 2025. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0168851025001058 (дата звернення: 26.06.2026).
9. Health Financing in Ukraine: Reform, Resilience and Recovery / Joint review of the World Health Organization, the Ministry of Health of Ukraine and the National Health Service of Ukraine. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe, 2024. 86 p. URL: https://www.who.int/ukraine/uk/publications/WHO-EURO-2024-10570-50342-75964 (дата звернення: 26.06.2026).
10. Andrieiev I. The potential of the national healthcare system in a context of integration into the European medical space. *Public Policy and Accounting*. 2024. № 1 (9). P. 52–62. DOI: https://doi.org/10.26642/ppa-2024-1(9)-52-62.
11. Halynska Y.V., Shcherbachenko V.O., Yarova I.Ye., Parkhomenko D. Public-Private Partnership as a Tool for the Post-War Reconstruction of Ukraine in the Context of Modern Transformations. *Achievements of Economics: Prospects and Innovations*. 2025. № 22. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17294624. URL: https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/629 (дата звернення: 26.06.2026).
12. Andreichenko A., Zhurylo S., Podmazko A. Public Management of Healthcare Development: International Experience, National Specificities, and Directions for Improving Efficiency. Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University. 2025. Vol. 3 (328). P. 47–54. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-3-328-47-54.
13. Zahalyuk O.V. Public-Private Partnership in the Development of Healthcare Infrastructure within Hospital Districts of Ukraine. *Economic Science*. 2025. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/10/10.25._topic_Oleksandr-V.-Zahalyuk-228-238.pdf (дата звернення: 26.06.2026).
14. Public-Private Partnerships: Reference Guide. Version 3. Washington, DC: World Bank, Asian Development Bank, Inter-American Development Bank, 2017. DOI: https://doi.org/10.1596/29052. URL: https://hdl.handle.net/10986/29052.
15. Guidelines on Public-Private Partnerships in digital infrastructure: Diagnostics in healthcare (telemedicine) and other digital public services. Geneva: United Nations Economic Commission for Europe, 2024. URL: https://unece.org/sites/default/files/2024-11/ECE_CECI_WP_PPP_2024_04-en.pdf (дата звернення: 26.06.2026).
16. The EPEC PPP Guide: How to Prepare, Procure and Deliver PPP Projects. Luxembourg: European PPP Expertise Centre, European Investment Bank, 2022. URL: https://www.eib.org/en/publications/epec-ppp-guide (дата звернення: 26.06.2026).
17. Moro-Visconti R. Sustainable Health Care Public-Private Partnerships in Emerging Economies. International Journal of Health Planning and Management. 2025. DOI: https://doi.org/10.1002/hpm.70036. URL: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12794126/.
18. Public-private partnerships in health sector innovation: research article. *Magna Scientia Advanced Biology and Pharmacy.* 2024. Vol. 12, № 1. P. 045–059. URL: https://magnascientiapub.com/journals/msabp/sites/default/files/MSABP-2024-0032.pdf (дата звернення: 26.06.2026).
19. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 1 липня 2010 року №2404-VI. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text (дата звернення: 26.06.2026).
20. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України від 19 жовтня 2017 року № 2168-VIII. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text (дата звернення: 26.06.2026).
21. Деякі питання організації спроможної мережі закладів охорони здоров'я : постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2023 року № 174. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/174-2023-%D0%BF#Text (дата звернення: 26.06.2026).

22. Про внесення змін до Порядку функціонування госпітальних округів і госпітальних кластерів та встановлення їх меж : постанова Кабінету Міністрів України від 5 листопада 2025 року №1456. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1456-2025-%D0%BF#Text (дата звернення: 26.06.2026).
23. Новації Програми медичних гарантій у 2025 році. Ризики та можливості: аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень. 2025. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/novatsiyi-prohramy-medychnykh-harantiy-u-2025-rotsi-ryzyky-ta (дата звернення: 26.06.2026).
24. Затверджено порядок реалізації Програми медичних гарантій на 2026 рік – рішення Уряду: новина. Міністерство охорони здоров'я України. 2025. URL: https://moz.gov.ua/uk/zatverdzheno-poryadok-realizaciyi-programi-medichnih-garantij-na-2026-rik-rishennya-uryadu (дата звернення: 26.06.2026).
25. Public-Private Partnerships for Health Care Infrastructure and Services: Considerations for Policy Makers in Ukraine: report. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe, 2022. URL: https://www.who.int/europe/publications/i/item/WHO-EURO-2022-5713-45478-65097 (дата звернення: 26.06.2026).

REFERENCES

1. Verkhovna Rada of Ukraine. (2025). Pro publichno-pryvatne partnerstvo: Zakon Ukrainy vid 19 chervnia 2025 roku № 4510-IX [On public-private partnership: Law of Ukraine of June 19, 2025 No. 4510-IX]. Ofitsiinyi vebportal parlamentu Ukrainy. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text [in Ukrainian].
2. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2025). Pro skhvalennia Stratehii rozvytku systemy okhorony zdorovia na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2025-2027 rokakh: Rozporiadzhennia vid 17 sichnia 2025 roku № 34-r [On approval of the Healthcare System Development Strategy until 2030 and the operational action plan for its implementation in 2025-2027]. Ofitsiinyi vebportal parlamentu Ukrainy. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text [in Ukrainian].
3. World Bank. (2025, February 25). Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment released. *www.worldbank.org*. Retrieved from https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released [in English].
4. Kyiv School of Economics. (2025). Zvit pro priami zbytky infrastruktury Ukrainy vid ruinuvan vnaslidok rosiiskoi zbroinoi ahresii, lystopad 2024 roku [Report on direct damage to Ukraine's infrastructure from destruction caused by Russia's armed aggression, November 2024]. Kyiv School of Economics. Retrieved from https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf [in Ukrainian].
5. Maslov, K. S. (2025). Current state and problems of public-private partnership development in Ukraine. *Law and Public Administration, 2(36),* 222-229. Retrieved from https://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2025/32.pdf [in English].
6. Negrych, M. M. (2024). Concepts and models of public-private partnership. *Public Governance, 1(38),* 54-60. Retrieved from https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/3203 [in English].
7. Zatonatskyi, D., & Lieonov, S. (2024). Prohresyvni praktyky realizatsii proiektiv derzhavno-pryvatnoho partnerstva v tsaryny krytychnoi infrastruktury [Progressive practices of implementing public-private partnership projects in the field of critical infrastructure]. *Socio-Economic Relations in the Digital Society, 1(51),* 59-72. https://doi.org/10.55643/ser.1.51.2024.554 [in English].
8. Hellowell, M., Nayna Schwerdtle, P., Sorbie, A., & Hrevtsova, R. (2025). Private provision of health services in Ukraine: A qualitative exploration of current policy challenges, and considerations for reform. *Health Policy.* Retrieved from https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0168851025001058 [in English].
9. World Health Organization Regional Office for Europe, Ministry of Health of Ukraine, & National Health Service of Ukraine. (2024). Health financing in Ukraine: Reform, resilience and recovery. WHO Regional Office for Europe. *www.who.int.* Retrieved from https://www.who.int/ukraine/uk/publications/WHO-EURO-2024-10570-50342-75964 [in English].
10. Andrieiev, I. (2024). The potential of the national healthcare system in a context of integration into the European medical space. *Public Policy and Accounting, 1(9),* 52-62. https://doi.org/10.26642/ppa-2024-1(9)-52-62 [in English].
11. Halynska, Y. V., Shcherbachenko, V. O., Yarova, I. Ye., & Parkhomenko, D. (2025). Public-private partnership as a tool for the post-war reconstruction of Ukraine in the context of modern transformations. *Achievements of Economics: Prospects and Innovations, 22.* https://doi.org/10.5281/zenodo.17294624 [in English].
12. Andreichenko, A., Zhurylo, S., & Podmazko, A. (2025). Public management of healthcare development: International experience, national specificities, and directions for improving efficiency. *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University, 3(328),* 47-54. https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-3-328-47-54 [in English].
13. Zahalyuk, O. V. (2025). Public-private partnership in the development of healthcare infrastructure within hospital districts of Ukraine. *Economic Science*. Retrieved from https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/10/10.25._topic_Oleksandr-V.-Zahalyuk-228-238.pdf [in English].
14. World Bank, Asian Development Bank, & Inter-American Development Bank. (2017). *Public-private partnerships: Reference guide* (Version 3). World Bank. https://doi.org/10.1596/29052 [in English].
15. United Nations Economic Commission for Europe. (2024). Guidelines on public-private partnerships in digital infrastructure: Diagnostics in healthcare (telemedicine) and other digital public services. UNECE. Retrieved from https://unece.org/sites/default/files/2024-11/ECE_CECI_WP_PPP_2024_04-en.pdf [in English].
16. European PPP Expertise Centre. (2022). The EPEC PPP guide: How to prepare, procure and deliver PPP projects. European Investment Bank. *www.eib.org.* Retrieved from https://www.eib.org/en/publications/epec-ppp-guide [in English].

17. Moro-Visconti, R. (2025). Sustainable health care public-private partnerships in emerging economies. *International Journal of Health Planning and Management.* https://doi.org/10.1002/hpm.70036 [in English].
18. Magna Scientia Advanced Biology and Pharmacy. (2024). Public-private partnerships in health sector innovation. *Magna Scientia Advanced Biology and Pharmacy, 12(1),* 45-59. Retrieved from https://magnascientiapub.com/journals/msabp/sites/default/files/MSABP-2024-0032.pdf [in English].
19. Verkhovna Rada of Ukraine. (2010). Pro derzhavno-pryvatne partnerstvo: Zakon Ukrainy vid 1 lypnia 2010 roku № 2404-VI [On public-private partnership: Law of Ukraine of July 1, 2010 No. 2404-VI]. Ofitsiinyi vebportal parlamentu Ukrainy. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text [in Ukrainian].
20. Verkhovna Rada of Ukraine. (2017). Pro derzhavni finansovi harantii medychnoho obsluhovuvannia naselennia: Zakon Ukrainy vid 19 zhovtnia 2017 roku № 2168-VIII [On state financial guarantees of medical care for the population: Law of Ukraine of October 19, 2017 No. 2168-VIII]. Ofitsiinyi vebportal parlamentu Ukrainy. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text [in Ukrainian].
21. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2023). Deiaki pytannia orhanizatsii spromozhnoi merezhi zakladiv okhorony zdorovia: Postanova vid 28 liutoho 2023 roku № 174 [Some issues of organizing a capable network of healthcare facilities: Resolution of February 28, 2023 No. 174]. Ofitsiinyi vebportal parlamentu Ukrainy. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/174-2023-%D0%BF#Text [in Ukrainian].
22. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2025). Pro vnesennia zmin do Poriadku funktsionuvannia hospitalnykh okruhiv i hospitalnykh klasteriv ta vstanovlennia yikh mezh: Postanova vid 5 lystopada 2025 roku № 1456 [On amendments to the Procedure for the functioning of hospital districts and hospital clusters and establishing their boundaries: Resolution of November 5, 2025 No. 1456]. Ofitsiinyi vebportal parlamentu Ukrainy. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1456-2025-%D0%BF#Text [in Ukrainian].
23. National Institute for Strategic Studies. (2025). Novatsii Prohramy medychnykh harantii u 2025 rotsi. Ryzyky ta mozhlyvosti [Innovations of the Medical Guarantees Program in 2025: Risks and opportunities]. *niss.gov.ua.* Retrieved from https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/novatsiyi-prohramy-medychnykh-harantiy-u-2025-rotsi-ryzyky-ta [in Ukrainian].
24. Ministry of Health of Ukraine. (2025). Zatverdzheno poriadok realizatsii Prohramy medychnykh harantii na 2026 rik – rishennia Uriadu [The procedure for implementing the Medical Guarantees Program for 2026 has been approved – Government decision]. *moz.gov.ua.* Retrieved from https://moz.gov.ua/uk/zatverdzheno-poryadok-realizaciyi-programi-medichnih-garantij-na-2026-rik-rishennya-uryadu [in Ukrainian].
25. World Health Organization Regional Office for Europe. (2022). Public-private partnerships for health care infrastructure and services: Considerations for policy makers in Ukraine. WHO Regional Office for Europe. *www.who.int.* Retrieved from https://www.who.int/europe/publications/i/item/WHO-EURO-2022-5713-45478-65097 [in English].

Історія статті / Article history:
Подано до редакції / Submitted to the editorial office (27.06.2026);
Прийнято до друку / Accepted for publication (20.09.2026);
Опубліковано / Published (10.10.2026)

УДК 351.84:35.072.2:342.5 (477)
DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-17-218-225

Столярський Павло, *аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького*

Stolyarsky Pavlo, *postgraduate student of the Department of Public Management and Administration of the Stepan Gzhytsky Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology*

ORCID ID: https://orcid.org/0009-0006-8687-2708

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСТУПНОСТІ ПОСЛУГ ДЛЯ ЗАХИСНИКІВ УКРАЇНИ ТА ВРАЗЛИВИХ ВЕРСТВ НАСЕЛЕННЯ

IMPROVEMENT OF ORGANIZATIONAL AND MANAGEMENT TOOLS TO ENSURING ACCESSIBILITY OF SERVICES FOR DEFENDERS OF UKRAINE AND VULNERABLE POPULATION

Анотація. У статті досліджено організаційно-управлінські інструменти, спрямовані на забезпечення безперешкодного, фізичного та територіального доступу до місцевих послуг на рівні територіальних громад. Окреслено ключові виклики 2026 р., пов'язані зі стрімким зростанням кількості громадян, які потребують особливої уваги та всебічної підтримки з боку органів влади, зокрема захисників України, їхніх родин, внутрішньо переміщених осіб та людей із порушеннями фізичного чи психологічного розвитку.

Обґрунтовано необхідність докорінного перетворення діяльності органів місцевого самоврядування на засадах правозабезпечувальної доктрини та людиноцентричності, де на зміну застарілим бюрократичним процедурам приходить культура гостинності та адресності допомоги. На основі аналізу сучасних наукових джерел та чинного законодавства висвітлено сутність комплексного підходу до розбудови безбар'єрного середовища всередині громад.

Визначено роль просторової розгалуженості у подоланні нерівності між жителями великих міст та малих віддалених поселень через розширення мережі віддалених робочих місць та запуск мобільних пунктів обслуговування. Особливу увагу приділено організаційним аспектам спрощення чинних процедур взаємодії, впровадженню інституту помічників ветеранів, а також поєднанню фізичного облаштування приміщень із доступністю інформаційних матеріалів для вразливих верств населення.

Доведено, що поєднання територіальної наближеності, безбар'єрності простору та залучення громадськості до оцінювання результативності праці посадовців дозволяє створити цілісну систему повсюдності послуг. Сформульовані рекомендації спрямовані на практичне вдосконалення місцевих програм підтримки та створення належних умов для тривалого життєвого згуртування населення у межах єдиного безпечного простору. У результаті дослідження запропоновано дієві управлінські рішення для зміцнення грошової спроможності громад, оптимізації кадрового забезпечення у сільській місцевості та налагодження зв'язків між державними установами і самоврядними органами.

Ключові слова: публічне управління, місцеве самоврядування, територіальні громади, місцеві послуги, безперешкодний доступ, безбар'єрність, захисники України, вразливі верстви населення.

*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 examines organizational and managerial tools aimed at ensuring unhindered, physical and territorial access to local services at the level of territorial communities. The key challenges of 2026 are outlined, related to the rapid growth in the number of citizens who require special attention and comprehensive support from the authorities, in particular, defenders of Ukraine, their families, internally displaced persons and people with physical or psychological disabilities.

The need for a radical transformation of the activities of local government bodies on the principles of law enforcement doctrine and human-centricity is substantiated, where outdated bureaucratic procedures are replaced by a culture of hospitality and targeted assistance. Based on the analysis of modern scientific sources and current legislation, the essence of a comprehensive approach to building a barrier-free environment within communities is highlighted.

The role of spatial sprawl in overcoming inequality between residents of large cities and small remote settlements through the expansion of the network of remote workplaces and the launch of mobile service points is determined. Particular attention is paid to the organizational aspects of simplifying existing interaction procedures, introducing the institute of veteran assistants, as well as combining the physical arrangement of premises with the availability of information materials for vulnerable segments of the population.

It is proven that the combination of territorial proximity, barrier-free space and public involvement in assessing the effectiveness of officials' work allows creating a holistic system of ubiquity of services. The formulated recommendations are aimed at practical improvement of local support programs and creation of appropriate conditions for long-term life cohesion of the population within a single safe space. As a result of the study, effective management solutions were proposed to strengthen the financial capacity of communities, optimize staffing in rural areas and establish ties between state institutions and local governments.

Keywords: public administration, local self-government, territorial communities, local services, barrier-free access, barrier-free, defenders of Ukraine, vulnerable segments of the population.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку місцевого самоврядування в Україні, зумовлений глибокими змінами у просторовому устрої та тривалими безпековими викликами воєнного часу, висуває нові вимоги до якості та швидкості взаємодії між владою та громадянами. Головна суперечність сьогодення полягає в розриві між юридично закріпленими правами людини на отримання життєво важливих послуг та реальною спроможністю громад забезпечити ці права на усій своїй території, особливо у віддалених чи зруйнованих поселеннях. Ситуація загострюється стрімким збільшенням кількості мешканців, які потребують особливої уваги та підтримки насамперед захисників України із бойовим досвідом, родин воїнів, внутрішньо переміщених осіб та людей із порушеннями фізичного чи психологічного розвитку.

Традиційні управлінські підходи, що базувалися на очікуванні особистого звернення громадянина до установи, виявилися неспроможними в умовах обмеженого транспортного сполучення, періодичних вимкнень світла та значного психологічного напруження в суспільстві. Органи місцевої влади часто стикаються з браком дієвих організаційних рішень для створення дійсно безперешкодного середовища, яке б поєднувало територіальну наближеність, фізичну безбар'єрність приміщень і доступність інформації. Наявні інструменти надання послуг розпорошені між різними відомствами, що змушує вразливі верстви населення долати додаткові бюрократичні перешкоди замість отримання комплексної допомоги в одному місці за принципом «громада для людини».

Брак коштів у місцевих бюджетах, плинність кадрових ресурсів у сільській місцевості, недосконаліть зв'язків між державними установами і самоврядними органами посилюють просторову нерівність серед жителів. За таких обставин виникає гостра потреба у розробці та впровадженні чітких організаційно-управлінських важелів, які дозволять перебудувати систему надання місцевих послуг на засадах повсюдності, гостинності та адресності, перетворюючи органи влади на дієвий правозахисний та підтримуючий осередок.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Усвідомлення стратегічної важливості розбудови безперешкодного простору трансформувало питання доступності місцевих послуг на один із ключових векторів сучасного наукового дискурсу. Вагомий внесок у дослідження механізмів підтримки громадян в умовах воєнного часу зробив Ю. Сахарук [1], який проаналізував підходи до роботи з внутрішньо переміщеними особами та висвітлив значення використання електронних засобів для подолання їхньої суспільної відчуженості.

Водночас організаційно-правові підвалини безперешкодного доступу воїнів до суспільних благ досліджує Б. Торохтій [2], обґрунтовуючи доцільність спрощення чинних процедур та запровадження інституту помічників ветеранів. Не менш важливими є напрацювання В. Кондратенка [3], який розкрив сутність діяльності влади через призму захисту прав осіб із порушеннями фізичного розвитку, доводячи пріоритетність людиноцентричної взаємодії між можновладцями та людиною.

Питання перебудови державного управління у сфері лікувально-соціального забезпечення воїнів розглядає А. Паєнок [4], наголошуючи на необхідності зміцнення грошової спроможності громад та відмови від застарілих зразків підтримки. Попри значну цінність цих здобутків, у працях переважно розглядаються або загальні напрями соціальної політики держави, або окремі електронні засоби зв'язку, що залишає поза увагою питання просторової доступності у віддалених поселеннях. Недостатньо вивченим залишається поєднання фізичного, інформаційного та територіального доступу в єдине управлінське рішення на рівні місцевого самоврядування.

Мета дослідження. Метою представленої статті є удосконалення організаційно-управлінського інструментарію, що спроможний забезпечити безперешкодність та високу якість надання місцевих послуг захисникам України та вразливим верствам населення безпосередньо у межах територіальних громад.

Виклад основного матеріалу. Перебудова системи взаємодії між органами місцевого самоврядування та жителями територіальних громад вимагає докорінного переосмислення самої сутності діяльності посадових осіб. В умовах тривалих безпекових загроз застаріла модель, заснована на відособленому очікуванні заявників у центральних установах, остаточно втратила свою дієвість. На зміну їй приходить правозабезпечувальна доктрина, яка визначає головним обов'язком самоврядних органів не контроль, а захист та практичне утвердження прав кожної людини.

Першочерговим організаційним важелем у цьому процесі є подолання просторової нерівності, що виникає через значну географічну віддаленість багатьох поселень від адміністративного центру громади. Мешканці сіл та селищ часто позбавлені можливості дістатися до центральних офісів через руйнування шляхів або брак транспортного сполучення. Для розв'язання цієї проблеми керівництво громад має застосувати механізм максимального територіального розгалуження точок доступу до послуг. Це досягається шляхом розширення повноважень старост та створення мережі віддалених робочих місць для уповноважених службовців безпосередньо в округах.

Такий крок дозволяє наблизити первинне приймання документів до місць проживання громадян, особливо це важливо для захисників України із підірваним здоров'ям, літніх людей та внутрішньо переміщених осіб. Створення таких робочих місць потребує забезпечення приміщень належним технічним обладнанням, тривким зв'язком та захищеними каналами передачі даних. Кожен службовець на периферії повинен мати можливість у реальному часі взаємодіяти з державними реєстрами. Наступним логічним кроком у цьому напрямі стає впровадження пересувних пунктів обслуговування, обладнаних автомобілів для виїздів у найвіддаленіші села та до домівок маломобільних громадян.

Важливим кроком на шляху розбудови спроможної системи допомоги є впровадження науково обґрунтованих суспільних прийомів та упорядкованих способів діяльності органів влади. Сама суть таких прийомів, що історично походять від поєднання глибокого знання, майстерності та закону, полягає у створенні чіткої послідовності дій для досягнення передбачуваних результатів. У

© Столярський П.

сучасних умовах розбудови громад використання подібних суспільних способів роботи забезпечує раціональність, точність і високу успішність процесів, спрямованих на покращення життя мешканців, що дозволяє місцевому самоврядуванню діяти за чітко визначеними настановами, командами та вимогами, що створює передумови для отримання допомоги із заздалегідь визначеними корисними властивостями.

Застосування цих суспільних прийомів безпосередньо пов'язане з дотриманням високих звичаєвих та повсякденних правил честі та поваги до людини. Саме ці внутрішні правила громади визначають межі та спрямованість використання будь-яких управлінських дій. Їхнє поєднання з практичною роботою створює умови для гуманного, обґрунтованого та чуйного надання допомоги кожному, хто цього потребує. Особливого значення такий багатовимірний підхід набуває під час роботи з сім'ями внутрішньо переміщених осіб та захисниками України, вимагаючи одночасного поєднання душевного спокою, життєвого устрою, грошової та правової підтримки.

У межах цієї діяльності першочергове місце посідає завчасне запобігання виникненню суспільних чи життєвих труднощів, яке має здійснюватися на трьох взаємопов'язаних рівнях. Перший загальносуспільний, спрямований на покращення загальних умов буття через повчальні програми; другий особливий, орієнтований на усунення чітко визначених загроз, як-от родинні негаразди; і третій особистісний, що достеменно враховує потреби кожної окремої людини або родини. Таким чином, розгортання впорядкованих суспільних прийомів дозволяє перетворити діяльність службовців на передбачувану та надійну систему. Поєднання просторового наближення, про яке йшлося раніше, із профілактичними заходами захисту створює дієвий зразок взаємодії у громаді.

Ефективне розгортання організаційних важелів на місцях неможливе без міцного правового підґрунтя, яке визначає межі та обов'язки органів влади. Вітчизняна нормативна база у сфері захисту воїнів та вразливих верств населення спирається на низку засадничих законів, які гарантують право на отримання місцевих послуг, лікувальне та житлово-комунальне забезпечення, допомогу в працевлаштуванні й веденні власної справи. Окреме місце в цій системі посідають приписи, які регламентують діяльність місцевого самоврядування, зобов'язуючи громади не просто надавати життєво необхідні блага, а й деталізувати порядок їх отримання через ухвалення чітких рішень і розпоряджень. Це створює дієвий правовий щит для кожного захисника України та людини, яка опинилася у скрутних обставинах.

Водночас суто законодавчих норм часто недостатньо для подолання повсякденних життєвих перешкод, що вимагає впровадження довгострокових державних задумів і стратегій. Головним дороговказом у цьому напрямі є загальнодержавна політика безперешкодності, розрахована на період до 2030 р. [5], яка передбачає усунення будь-яких обмежень від фізичного облаштування будівель до вільного доступу до знань та суспільного життя. Відповідно до цих стратегічних завдань, органи влади на місцях мають розробляти власні чіткі плани дій, спрямовані на спрощення процедур взаємодії, підвищення якості обслуговування та впровадження безбар'єрних маршрутів безпосередньо всередині кожного поселення.

Особлива роль у забезпеченні повсюдності послуг належить поєднанню територіальних кроків із сучасними електронними засобами взаємодії. Створення єдиних державних майданчиків і цифрових платформ для воїнів дозволяє громадянам дізнаватися про свої права, пільги та доступні програми безпосередньо з дому, використовуючи єдине вікно доступу. Для громад це означає необхідність узгодження місцевих інформаційних систем із загальнодержавними базами даних, що дає змогу уповноваженим службовцям у селах оперативно розглядати звернення та уникати зайвої паперової тяганини.

Таким чином, наявність розгалуженої системи законів, урядових постанов та стратегічних планів створює всі умови для перетворення громад на простір рівних можливостей. Поєднання правових гарантій та електронних інструментів, про які йшлося вище, дозволяє зняти надмірне бюрократичне навантаження з вразливих верств населення. Це відкриває шлях для наступного

кроку практичного переобладнання приміщень і розбудови фізичної безбар'єрності, яка є видимим проявом поваги громади до своїх захисників.

Перенесення правових гарантій та стратегічних урядових рішень у повсякденне життя територіальних громад розпочинається з докорінного переобладнання простору, де мешканці безпосередньо взаємодіють із представниками влади. Фізична безбар'єрність будівель є першим і найбільш промовистим свідченням реального впровадження правозабезпечувальної доктрини на місцях. Будь-які адміністративні приміщення, архітектурні об'єкти та прилеглі території мають бути пристосовані до потреб маломобільних груп населення, що вимагає від керівництва громад системного проведення будівельного оцінювання та виділення цільових коштів на усунення перешкод.

Практичне виконання цих завдань передбачає не просто встановлення зовнішніх підйомників чи пандусів, а комплексне облаштування внутрішнього простору установ за принципами загальної зручності. Вхідні групи мають бути оснащені автоматичними дверима та тактильними смугами для громадян із порушеннями зору, а самі зали обслуговування, розташовуватися виключно на перших поверхах приміщень для уникнення потреби підйому сходами [6]. Важливим організаційним важелем є також пониження висоти робочих столів та стійок приймання документів, що дозволяє вільно взаємодіяти зі службовцями людям у кріслах колісних та захисникам України, які проходять важке фізичне відновлення після поранень.

Окрему увагу в межах розбудови безперешкодного простору слід приділити інформаційній доступності, яка є невід'ємною складовою фізичного комфорту. Усі вказівники, назви кабінетів та зразки документів у приміщеннях органів місцевого самоврядування мають дублюватися великим виразним шрифтом та рельєфно-крапковим письмом. Окрім цього, зали очікування доцільно обладнувати звуковими маяками та електронними табло, які дублюють голосом та графічно рух черги, забезпечуючи повну самостійність та психологічний спокій відвідувачів із різними особливостями здоров'я.

Таким чином, усунення фізичних та інформаційних перешкод всередині громад дозволяє кожному мешканцю почуватися повноправним членом суспільства, не зазнаючи приниження через власну безпорадність перед зачиненими дверима чи крутими сходами. Створення такого безперешкодного середовища є матеріальною основою сервісної моделі управління. Це дозволяє перейти до наступного, не менш важливого кроку підготовки кадрового потенціалу, навчання службовців етиці спілкування та впровадження інституту помічників ветеранів для чуйного супроводу громадян.

Якісне перетворення діяльності органів місцевого самоврядування вимагає рішучої відмови від застарілих поглядів на підтримку захисників України та вразливих верств населення. Сьогодні в експертному середовищі дедалі чіткіше усвідомлюється згубність виключно грошового підходу, який обмежується наданням дрібних преференцій, як-от разові виплати чи знижки на комірне. Такий хибний шлях не розв'язує глибоких життєвих проблем, а лише підштовхує людину до тривалої залежності від державної скарбниці. Замість цього влада на місцях має зосередитися на вирощуванні економічної самостійності та життєвої стійкості громадян через розгортання повчальних програм, надання ремеслових знань, перекваліфікацію та дієвий супровід у розбудові власної справи, що дозволяє людині з бойовим досвідом стати самодостатнім та успішним діячем у цивільному житті.

У цьому контексті діяльність посадовців набуває вираженого правозабезпечувального та правозахисного змісту, де головним завданням стає не просто паперове закріплення пільг, а створення умов для їх реального втілення. Сама лише наявність законів про рівність, безперешкодність чи лікувальне відновлення для осіб із порушеннями фізичного розвитку не означає, що людина може вільно скористатися своїми правами. Саме тому місцева влада має виступати головним захисником інтересів мешканців, усуваючи будь-які прояви байдужості чи зневаги гідності з боку службовців.

© Столярський П.

Головним обов'язком самоврядних органів є побудова такої системи взаємодії, де кожен крок посадовця спрямований на практичне підтвердження конституційного правила: утвердження прав людини є найвищим покликанням держави [7]. Для втілення цих засад на практиці особливого значення набуває виховання високої посадової відповідальності та культури гостинності серед самих службовців територіальних громад. Працівники, які щодня взаємодіють із виснаженими війною громадянами, мають володіти основами чуйного спілкування та вмінням розпізнавати приховані потреби відвідувачів.

Важливим організаційним кроком у цьому напрямі стає залучення громадських об'єднань, ветеранських спілок та рад переселенців до формування навчальних програм для працівників місцевої влади, що дозволяє усунути правове невігластво та підготувати персонал до професійного супроводу маломобільних жителів як у центральних установах, так і на віддалених робочих місцях. Остаточне розв'язання проблеми доступності місцевих послуг вимагає створення надійного господарського підґрунтя, спроможного підтримати всі організаційні зміни потрібними коштами. Керівництву громад необхідно відмовитися від розпорошеного використання грошей між різними відомствами і перейти до формування єдиних цільових програм безперешкодності.

Фінансування таких заходів має відбуватися не лише за рахунок місцевої скарбниці, а й через залучення додаткових позабюджетних джерел благодійних внесків, коштів вітчизняних підприємців та спільних господарських проєктів із сусідніми громадами, що дозволить накопичити ресурси для технічного облаштування сільських округів та придбання пересувних пунктів обслуговування, перетворюючи наміри на реальні матеріальні здобутки. Поряд із грошовим забезпеченням, вирішальним важелем для подолання перешкод є запровадження дієвого нагляду за якістю роботи посадовців, де головним суддею має виступати сама громада.

Оцінювання результативності праці службовців повинно повністю позбутися застарілих паперових звітів, які лише приховують реальний стан справ [8]. Час витрачений людиною на очікування у черзі, відсутність обґрунтованих скарг від захисників України, швидкість розгляду заяв у віддалених селах та рівень задоволеності вразливих верств населення, який визначається через постійні опитування та роботу гарячих ліній зв'язку. Організаційне втілення цієї системи контролю має спиратися на участь представників громадськості, які мають отримати право безпосереднього впливу на долю посадовців.

Члени ветеранських рад та спілок переселенців повинні залучатися до проведення раптових перевірок безбар'єрності приміщень та оцінки чуйності персоналу під час приймання громадян. Якщо за результатами такого громадського оцінювання робота певного підрозділу чи окремого службовця визнається незадовільною, це має ставати законною підставою для позбавлення премій, притягнення до відповідальності або звільнення з посади за невідповідність цінностям поваги до людини. Таким чином, запропонований нами комплекс дій дозволяє повністю подолати нерівність усередині громад та перетворити органи місцевого самоврядування на відкриті, безперешкодні та чуйні осередки допомоги.

Висновки. Ефективне розв'язання виявлених управлінських проблем безпосередньо залежить від застосування обґрунтованого комплексу організаційних важелів, що підвищують рівень доступності місцевих послуг для захисників України та вразливих верств населення. Перебудова системи місцевого самоврядування вимагає рішучого переходу від застарілих бюрократичних зразків і хибного пільгового утримання до проактивної правозабезпечувальної діяльності. Впровадження територіального розгалуження точок доступу через розвиток старостинських округів, віддалених робочих місць та пересувних пунктів обслуговування повністю долає просторову нерівність між жителями громад.

Поєднання фізичного переобладнання приміщень із інформаційною безперешкодністю створює матеріальну основу для утвердження людської гідності та психологічного спокою кожного громадянина із бойовим досвідом чи порушеннями фізичного розвитку. Надійна розбудова безбар'єрного середовища вимагає фінансового зосередження коштів у межах єдиних цільових програм, залучення позабюджетних ресурсів та благодійних внесків. Наріжним каменем цих змін є

виховання високої посадової відповідальності та культури гостинності серед службовців через їхнє постійне навчання за участю громадськості.

Ключовою умовою тривалості перетворень є впровадження прозорих показників результативності праці посадовців та надання ветеранським радам і спілкам переселенців права здійснювати жорсткий нагляд за якістю обслуговування. Подальші наукові пошуки у цьому напрямі доцільно пов'язати з вивченням досвіду міжгромадського господарського співробітництва задля спільного утримання мобільних осередків допомоги у віддалених та прикордонних землях України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Сахарук Ю.П. Сучасні підходи до соціальної роботи з внутрішньо переміщеними особами в умовах воєнного стану. *Публічне управління та соціальна робота*. 2024. №2. С. 72–79. DOI: https://doi.org/10.32782/3041-1319/2024-2-12.
2. Торохтій Б.Г. До питання реалізації принципу безбар'єрності у доступі ветеранів до публічних послуг. *Правовий часопис Донбасу*. 2026. Вип. 1. С. 76–81. DOI: https://doi.org/10.32782/2523-4269-2026-94-76-81.
3. Кондратенко В.М. Теоретико-правовий зміст адміністративної діяльності публічної влади у сфері забезпечення прав і свобод осіб з інвалідністю. *Наукові записки. Серія: Право*. 2022. Вип. 13. С. 66–70. DOI: https://doi.org/10.36550/2522-9230-2022-13-66-70.
4. Паєнок А. Механізми державного управління медико-соціальним забезпеченням ветеранів в Україні: сучасний стан та проблеми реалізації. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення.* 2025. Вип. 14. С. 86–93. https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-14-86-93.
5. Шевченко Р.П Удосконалення механізмів публічного управління для забезпечення доступу ветеранів до соціальних послуг в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 2. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.2.25.
6. Наливайко І.О. Ефективність правового регулювання соціальних стандартів та гарантій: проблеми та перспективи. *Наукові перспективи.* 2023. № 37(7). С. 494–509. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7(37)-494-509.
7. Слозанська Г., Біронт О. Послуга соціальної адаптації ветеранів та членів їх сімей: практика надання та перспективи розвитку в Україні. *Social Work and Education*. 2025. Vol. 12. № 4. С. 367–374. DOI: 10.25128/2520-6230.25.4.8.
8. Мальований М.І., Уляніч Ю.В., Підлубна О.Д. Професійна та соціальна адаптація військовослужбовців, ветеранів та членів їхніх сімей в Україні. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва.* 2022. № 101 (2). С. 197–207. DOI: 10.32782/2415-8240-2022-101-2-197-207.

REFERENCES

1. Sakharuk, Yu.P. (2024). Suchasni pidkhody do sotsialnoi roboty z vnutrishno peremishchenymy osobamy v umovakh voiennoho stanu [Modern approaches to social work with internally displaced persons under martial law]. *Publichne upravlinnia ta sotsialna robota – Public Administration and Social Work, 2*, 72-79. https://doi.org/10.32782/3041-1319/2024-2-12 [in Ukrainian].
2. Torokhtii, B.H. (2026). Do pytannia realizatsii pryntsypu bezbariernosti u dostupi veteraniv do publichnykh posluh [On the issue of implementing the principle of barrier-free access for veterans to public services]. *Pravovyi chasopys Donbasu – Donbas Law Journal* , *1,* 76-81. https://doi.org/10.32782/2523-4269-2026-94-76-81 [in Ukrainian].
3. Kondratenko, V.M. (2022). Teoretyko-pravovyi zmist administratyvnoi diialnosti publichnoi vlady u sferi zabezpechennia prav i svobod osib z invalidnistiu [Theoretical and legal content of administrative activities of public authorities in the sphere of ensuring the rights and freedoms of persons with disabilities]. *Naukovi zapysky. Seriia: Pravo – Scientific Notes. Series: Law*, *13*, 66-70. https://doi.org/10.36550/2522-9230-2022-13-66-70 [in Ukrainian].
4. Paienok, A. (2025). Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia medyko-sotsialnym zabezpechenniam veteraniv v Ukraini: suchasnyi stan ta problemy realizatsii [Mechanisms of state management of medical and social security of veterans in Ukraine: current state and problems of implementation]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia – Public Administration: Concepts, Paradigms, Development, and Improvement*, *14,* 86-93. https://doi.org/10.36550/2522-9230-2022-13-66-70 [in Ukrainian].
5. Shevchenko, R. P (2024). Udoskonalennia mekhanizmiv publichnoho upravlinnia dlia zabezpechennia dostupu veteraniv do sotsialnykh posluh v Ukraini [Improvement of public administration mechanisms to ensure veterans' access to social services in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public Administration: Improvement and Development*, *2*. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.2.25 [in Ukrainian].
6. Nalyvaiko, I.O. (2023). Efektyvnist pravovoho rehuliuvannia sotsialnykh standartiv ta harantii: problemy ta perspektyvy [The effectiveness of legal regulation of social standards and guarantees: problems and prospects]. *Naukovi perspektyvy – Scientific Perspectives*, *37(7),* 494-509. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7(37)-494-509 [in Ukrainian].
7. Slozanska, H., & Biront, O. (2025). Posluha sotsialnoi adaptatsii veteraniv ta chleniv yikh simei: praktyka nadannia ta perspektyvy rozvytku v Ukraini [Social adaptation service for veterans and their family members: practice of provision and development prospects in Ukraine. Social Work and Education]. *Social Work and Education*, *12:* 4, 367-374. DOI: 10.25128/2520-6230.25.4.8 [in Ukrainian].
8. Malovanyi, M.I., Ulianych, Yu.V., & Pidlubna, O.D. (2022). Profesiina ta sotsialna adaptatsiia viiskovosluzhbovtsiv, veteraniv ta chleniv yikhnikh simei v Ukraini [Professional and social adaptation of military personnel, veterans and

© Столярський П.

members of their families in Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva – Collection of Scientific Papers of the Uman National University of Horticulture*, *101 (2),* 197-207. DOI: 10.32782/2415-8240-2022-101-2-197-207 [in Ukrainian].

Історія статті / Article history:
Подано до редакції / Submitted to the editorial office (09.07.2026);
Прийнято до друку / Accepted for publication (23.09.2026);
Опубліковано / Published (10.10.2026)

УДК 351:334.722.8
DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-17-226-232

Терент'єва Анна, *доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри адміністративного права та публічного управління Національної академії внутрішніх справ*

Terentieva Anna, *Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Administrative Law and Public Administration at National Academy of Internal Affairs*

ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-3881-5865

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМ СЕКТОРОМ УКРАЇНИ: ІНСТИТУЦІЙНІ ВИКЛИКИ ТА ІМПЕРАТИВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

THE TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION BY UKRAINE'S CORPORATE SECTOR: INSTITUTIONAL CHALLENGES AND IMPERATIVES OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Анотація. Дослідження теоретико-методологічних засад трансформації стратегії публічного управління корпоративним сектором, спрямованого на підвищення його прозорості, конкурентоспроможності та інтеграції у світовий господарсько-економічний комплекс, набуває особливого науково-практичного значення. Механізми корпоративного управління визначено як елемент архітектури національної безпеки, що гарантують фінансово-економічну стійкість стратегічно важливих суб'єктів господарювання в умовах гібридних викликів і воєнного стану. Доведено, що в умовах євроінтеграції України саме нефінансова корпоративна звітність може бути дієвим інструментом стратегічного комунікаційного менеджменту із різнорівневими стейкхолдерами, яка відображає ступінь досягнення цілей суб'єкту господарювання у сфері економічної стійкості, соціального благополуччя, екологічної безпеки та ризик-менеджменту. Отже, нефінансова корпоративна звітність є інструментом моніторингу впливу на суспільство, економіку і навколишнє середовище, а також може бути визначено як показник рівня готовності до впровадження європейських стандартів корпоративного управління в Україні задля виконання вимог Директиви ЄС щодо звітності зі сталого розвитку.

Визначено, що на сучасному етапі трансформація публічного управління корпоративним сектором характеризується переходом від інструментів м'якого регулювання до жорсткої нормативно-правової регламентації, яке детерміновано зобов'язаннями перед міжнародними донорами в межах реалізації інструменту Ukraine Facility, а також імперативами забезпечення зовнішньоекономічної стійкості та збереження експортного потенціалу держави.

Встановлено, що поточна модель вітчизняного публічного управління корпоративним сектором потребує подальшого розвитку шляхом подолання корупційних викликів, посилення персональної відповідальності управлінців, забезпечення неупередженості наглядових рад та остаточної імплементації європейських стандартів підзвітності й прозорості у національну правову систему.

Ключові слова: трансформація, корпоративний сектор, публічне управління, нефінансова корпоративна звітність, корпоративне управління, національна стійкість.

Abstract. Research into the theoretical and methodological foundations for the development and implementation of a strategy for public administration of the corporate sector-aimed at enhancing its

*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)

transparency, competitiveness, and integration into the global economic system is of particular scientific and practical significance. Contemporary researchers view corporate administration mechanisms as an integral element of the national security architecture, ensuring the financial and economic stability of strategically important economic entities in the face of hybrid challenges and martial law. It has been determined that, in the context of Ukraine's path toward European integration, non-financial reporting can serve as an effective tool for strategic communication management with stakeholders at various levels, reflecting the extent to which enterprises achieve their goals in the areas of economic stability, social well-being, environmental safety, and risk-management. It has been demonstrated that non-financial corporate reporting currently serves as a tool for monitoring the impact on society, the economy, and the environment; furthermore, it serves as an indicator of Ukraine's readiness to implement European corporate governance standards in order to comply with the requirements of the EU Directive on sustainability reporting.

It has been demonstrated that the transformation of public administration of the corporate sector at the present stage is characterized by a shift from soft regulatory tools to strict legal and regulatory controls. This process is driven by commitments to international donors as part of the implementation of the Ukraine Facility, as well as by the imperatives of ensuring foreign economic stability and preserving the country's export potential.

It has been established that the current model of domestic public administration of the corporate sector requires further development by addressing corruption challenges, strengthening the personal accountability of managers, ensuring the impartiality of supervisory boards, and fully implementing European standards of accountability and transparency into the national legal system.

Keywords: transformation, corporate sector, public administration, non-financial reporting, corporate governance, national resilience.

Постановка проблеми. У парадигмі глобальних трансформацій практики сучасного публічного управління ефективність функціонування корпоративного сектора стає фундаментальним фактором гарантування макроекономічної стабільності, широкої зайнятості населення, інвестиційної привабливості та інноваційного розвитку будь-якої держави. Однак недостатність дієвих інструментів державного регулювання та адміністративного впливу здатна спричинити поширення ризиків монополізації ринків, поглиблення структурних диспропорцій та ескалацію системних кризових явищ.

Наразі дослідження теоретико-методологічних засад формування та реалізації стратегії публічного управління корпоративним сектором, спрямованого на підвищення його прозорості, конкурентоспроможності та інтеграції у світовий господарсько-економічний комплекс, набуває особливого науково-практичного значення. Сучасні дослідники розглядають механізми корпоративного управління як належний елемент архітектури національної безпеки, що гарантує фінансово-економічну стійкість стратегічно важливих суб'єктів господарювання в умовах гібридних викликів і воєнного стану.

Дослідження науковців у галузі публічного управління свідчать про те, що звітність є багатовимірним явищем, що перебуває поза межами суто внутрішньогосподарського обліку та охоплює ширший соціально-економічний простір. В поточних умовах взаємодії держави і бізнесу корпоративна звітність виступає ключовим елементом, який сам по собі є узагальнюючою інтегральною категорією, що поєднує фінансову та нефінансову інформацію, та виконує комунікативну функцію між суб'єктами господарювання, інвесторами, органами публічної влади та громадянським суспільством, забезпечуючи реалізацію принципів підзвітності та прозорості.

В межах управлінського дискурсу надзвичайної актуальності набуває нефінансова корпоративна звітність, що розглядається як сучасний інструмент публічно-управлінського впливу, який дає змогу імплементувати соціальні, екологічні та управлінські критерії ((Environmental (довкілля), Social (соціальна відповідальність) and Governance (корпоративне управління)) – ESG) у практику діяльності суб'єктів господарювання. Потреба в її детальному вивченні зумовлена

імперативами концепції сталого розвитку, необхідності встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб людства і захистом інтересів майбутніх поколінь, зокрема їхньої потреби в безпечному і здоровому довкіллі (посиленням ролі корпоративної соціальної відповідальності) та запитом на розширення партисипативних і підзвітних механізмів бізнесу. Маємо відзначити, що подібна багатовимірність притаманна публічній сфері за рахунок того, що звітність органів державної влади слугує дієвим аналітичним інструментом для моніторингу ефективності виконання публічно-владних повноважень, оцінки результативності реалізації певної державної політики та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

В умовах євроінтеграційного шляху України саме нефінансова корпоративна звітність може бути дієвим інструментом стратегічного комунікаційного менеджменту із різнорівневими стейкхолдерами, що відображає ступінь досягнення цілей суб'єктів господарювання у сфері економічної стійкості, соціального благополуччя, екологічної безпеки та ризик-менеджменту. Оскільки звітність зі сталого розвитку набуває статусу обов'язкового елемента правового регулювання, дослідження її інституційного забезпечення та впливу на процеси публічного управління є вкрай актуальним і відкриває перспективи для подальших наукових розвідок в корпоративному секторі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про нагальну потребу вивчення проблематики нефінансової корпоративної звітності в контексті трансформаційних процесів публічного управління на євроінтеграційному шляху задля вдосконалення не тільки управлінської практики при впровадженні управління ризиками, а також підвищення рівня соціальної відповідальності всіх учасників управлінських і бізнес-процесів в державному і недержавному корпоративному секторі. Наразі дослідниками трансформаційних процесів у сфері публічного управління визначено, що це відбувається з урахуванням Стратегії сталого розвитку України до 2030 р., пов'язаного із зростанням ролі держави при реалізації стратегій і планів досягнення стратегічних цілей. Варто зауважити, що переважна більшість наукових публікацій [1, 2] мають спрямування щодо дослідження нефінансової звітності як комплексного інструменту, що уможливлює узагальнення інформації про нематеріальні та нефінансові аспекти діяльності, що спрямовані на підвищення рівня відповідальності і прозорості, а також соціальні, екологічні й управлінські фактори впливу на діяльність.

На думку Л. Гуцаленко [3, с. 18] при впровадженні в управлінську практику методології управління ризиками доцільно ґрунтуватися на нефінансовій звітності, що включає економічну, соціальну та екологічну складові, та відповідно є «…інструментом соціальної відповідальності бізнесу, зокрема відображує мікросередовище компанії, макровплив, результативність діяльності…».

Як зауважують М. Бондар і О. Цятковська, у практиці управління державними установами [4] нефінансова звітність є інструментом ефективності використання державних ресурсів з урахуванням соціальних, екологічних та управлінських факторів впливу, що є «…одним із кроків до інтеграції з міжнародними стандартами звітності та підвищення ефективності управління державними активами…». Л. Коритник наголошує на тому, що «…звіти є корисним інструментом забезпечення підзвітності, оскільки відображають не лише фінансовий стан та рівень ефективності використання бюджетних коштів, а й результативність надання державних послуг через розкриття впливу на такі сфери, як соціальна чи екологічна…» [5, с. 67].

Дослідники [6, с. 54] вважають, що задля підвищення ефективності та прозорості державного корпоративного управління нагальною метою є «…впровадження новітніх цифрових інструментів управління, які включають використання електронного уряду, автоматизованих систем моніторингу та блокчейн-технологій…».

На думку О. Пархоменко-Куцевіл [7], впровадження стандартів нефінансової корпоративної звітності є засобом трансформації поточних традиційних управлінських практик задля забезпечення прозорості, підзвітності та сталого розвитку економіки з урахуванням впливу європейського регуляторного простору та підвищення ефективності публічного управління.

© Терент'єва А.

Узагальнюючи доробок вітчизняних науковців з проблематики управління корпоративним сектором нефінансова корпоративна звітність можна дійти висновку, що наразі вона є інструментом моніторингу впливу на суспільство, економіку і навколишнє середовище, а також визначається як показник рівня готовності до впровадження європейських стандартів корпоративного управління в Україні задля виконання вимог Директиви ЄС щодо звітності зі сталого розвитку (Corporate Sustainability Reporting Directive CSRD) [8].

Мета статті полягає у дослідженні поточних практик публічного управління корпоративним сектором в умовах реалізації Стратегії сталого розвитку України до 2030 р. та визначення засобів вдосконалення цих механізмів.

Для реалізації визначеної мети та завдань використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема: абстрактно-логічний (аналіз наукових джерел, нормативно-правової бази щодо теми дослідження); структурно-функціональний та системний (всебічне вивчення нефінансової корпоративної звітності); історичний (досліджено історичну ретроспективу публічного управління); аналогії та порівняння (оцінено можливості реалізації кращих практик вдосконалення публічного управління); синтезу та моделювання, за допомогою якого сформовано рекомендації щодо подальшої трансформації публічного управління корпоративним сектором в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Глобальні зрушення в сучасній теорії та практиці публічного управління зумовлені необхідністю реалізації пріоритетів, визначених Цілями сталого розвитку, зокрема зростанням важливості збереження навколишнього середовища і біорізноманіття, соціальної безпеки, а також потребою впровадження методології належного врядування для реалізації проєктів модернізації державного управління. Зазначимо, що Концепція сталого розвитку спрямована на досягнення збалансованого й довгострокового економічного зростання за умови збереження біосфери та забезпечення безпеки людства, яка передбачає відмову від традиційної техногенної моделі господарювання, що супроводжується надмірним виснаженням природного потенціалу, на користь екологічно зорієнтованої економіки. Крім того, забезпечення сталого розвитку передбачає впровадження інноваційних технологій ресурсозбереження та підвищення рівня соціальної відповідальності як державного, так і корпоративного секторів.

Водночас у сучасних умовах інструменти нефінансової звітності в контексті сталого розвитку трансформуються з етичного тренду на імперативну стратегічну потребу. Попри те, що в Україні подібна звітність поки не набула обов'язкового статусу на законодавчому чи загально стандартизованому рівні, її наявність виступає базовою передумовою для вітчизняних суб'єктів господарювання щодо залучення пільгового іноземного фінансування від міжнародних донорів та інвесторів, орієнтованих на підтримку української економіки попри безпекові ризики. У зазначеному контексті трикомпонентна ESG-концепція виходить за межі виключно корпоративного сектору, перетворюючись на базовий фундамент для формування та реалізації державної політики. Саме тому системне впровадження ESG-стандартів у публічне управління стає дієвим інструментом забезпечення збалансованого державотворення, оптимізації процесів вироблення та прийняття управлінських рішень, нарощування інституційного потенціалу органів публічної влади, а також гармонізації національної практики розвитку з урахуванням глобальних цільових орієнтирів. Основними інструментами державного впливу у цій сфері є нормативно-правове регулювання (встановлення лімітів викидів, вимог до нефінансової звітності), економічне стимулювання (зелені субсидії, пільгове кредитування) та заходи державного моніторингу й контролю.

Зважаючи на взаємопов'язаність екологічних, соціо-гуманітарних та інституційних чинників, критичного значення в умовах післявоєнної відбудови, реалізації євроінтеграційного курсу та потреби в оновленні застарілих управлінських практик набуває впровадження нефінансової корпоративної звітності для забезпечення стійкості національної системи публічного управління.

Погодимось з думкою дослідників [9] щодо того, що забезпечення сталого розвитку, нейтралізація екологічних викликів, подолання соціальних дисбалансів і зниження адміністративних ризиків зумовлюють необхідність комплексного оновлення моделі управління та є спонукальними моментами для подальших змін управлінської парадигми.

Зокрема І. Лиховідова [10] зазначає, що система суб'єктів, уповноважених здійснювати підпорядкування та контроль за дотриманням корпоративного законодавства є основою державного регулювання корпоративного управління в Україні.

Зважаючи на вищевикладене, можна виокремити ієрархічні рівні системи публічного управління при реалізації ESG-концепції:

- глобальний рівень (ООН, Світовий банк, ОЕСР): формування стратегічного порядку денного шляхом визначення Цілей стратегічного розвитку та розробка рамкових методологій;
- наднаціональний рівень ЄС (Європейська комісія): ухвалення регуляторних директив (Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) – Директива про корпоративну звітність щодо сталого розвитку), регламентів транскордонного вуглецевого коригування (Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) – Механізм вуглецевого коригування імпорту та європейських стандартів звітності (European Sustainability Reporting Standards (ESRS) – європейські стандарти звітності про сталий розвиток);
- національний рівень (Кабінет Міністрів України, профільні міністерства, Національний банк України): адаптація євроінтеграційного законодавства, розробка національних стратегій та регулювання ESG-банкінгу;
- регіональний рівень (органи місцевого самоврядування): практична реалізація локальних екологічних та соціальних програм у межах територіальних громад.

Триваючі процеси європейської інтеграції України зумовили нагальну потребу подальшої гармонізації чинного законодавства у сфері національної економіки, зокрема того, що регламентує процеси корпоративного управління в державному секторі економіки [11], що зумовлено завданням забезпечення стійкості суб'єктів господарювання для забезпечення сталості реального сектору економіки та бізнес-процесів, що корелює із цілим спектром заходів забезпечення національної стійкості в умовах існуючих гібридних загроз, глобалізації і подальшої цифровізації управлінських процесів.

Маємо зауважити, що наразі наявна певна багатошаровість і регламентована формальна практика корпоративного управління в державному секторі, де прийняття управлінських рішень іноді є відчутно декларативним процесом за рахунок попереднього ухвалення цих рішень колегіальними органами до моменту проведення офіційних засідань цих органів без дотримання процедури формального голосування. Подібна практика прийняття рішень свідчить про те, що наявна проблема захисту інтересів держави як власника та наступний розподіл повноважень між виконавчим органом, загальними зборами та наглядовою радою. Погодимось з дослідницею І. Лиховідовою [10, с. 51] щодо висновку про певну розмитість персональної відповідальності «…членів управлінських органів залишається розмитою через відсутність дієвих ключових показників ефективності (KPI) у державному підприємництві…».

Важливим моментом в умовах правового режиму воєнного стану є підвищення системних ризиків при функціонуванні систем корпоративного управління при реалізації суттєвих трансформацій для відповідного реагування на нові загрози національній безпеці. За таких обставин домінує імператив оперативного ухвалення управлінських рішень, що створює підстави для ігнорування встановлених процедурних регламентів і стандартів комплаєнсу. Подібна практика дестабілізує інституційні бар'єри, формуючи сприятливий контур для виникнення корупційних чинників та інструменталізації суб'єктами владних повноважень позапроцесуального впливу на діяльність незалежних членів наглядових рад.

Відповідним чином стратегічний вектор сталого розвитку України та імплементація ESG-концепції на загальнодержавному рівні формують багаторівневу архітектуру публічного управління, що базується на поєднанні програмно-цільового планування та імперативних нормативно-правових вимог.

Тобто, наразі трансформація публічного управління корпоративним сектором на сучасному етапі характеризується переходом від інструментів м'якого регулювання до жорсткої нормативно-

© Терент'єва А.

правової регламентації. Зазначений процес детермінований зобов'язаннями перед міжнародними донорами в межах реалізації інструменту Ukraine Facility, а також імперативами забезпечення зовнішньоекономічної стійкості та збереження експортного потенціалу держави. У цьому контексті ключовим вектором державної політики стає адаптація національної економічної системи до вимог Європейського зеленого курсу та імплементація стратегічних орієнтирів Green Deal. Отже, на сучасному етапі пріоритетними напрямами публічно-управлінського впливу можна визначити наступні:

- нормативно-правове забезпечення нефінансового звітування: з метою модернізації системи публічного обліку та контролю Кабінетом Міністрів України ініційовано законопроєкти №13425 та №13598 про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» щодо запровадження звітності із сталого розвитку. Зазначені нормативні ініціативи запроваджують інститут звітності зі сталого розвитку та передбачають поетапне впровадження обов'язкового незалежного аудиту для суб'єктів великого підприємництва протягом 2026–2030 рр.;
- мінімізація регуляторних та митно-тарифних ризиків за механізмом CBAM: у зв'язку з переходом Європейського механізму вуглецевого коригування імпорту (Carbon Border Adjustment Mechanism – CBAM) до фази фінансового адміністрування починаючи з 01.01.2026 р., Міністерство економіки України здійснює міждержавну комунікацію з Європейською Комісією щодо задіяння форс-мажорних застережень (ст. 30 Регламенту CBAM), що спрямована на зниження фіскального навантаження на вітчизняний експортний сектор в умовах правового режиму воєнного стану при погодженні із загальною оцінкою перспектив та бар'єрів екологічної трансформації;
- формування національної зеленої таксономії як інструменту цільового регулювання: Національним банком України спільно з виконавчою владою та міжнародними фінансовими організаціями завершує розробку нормативного класифікатора екологічно сталих видів економічної діяльності. Запровадження даного інституційного механізму є обов'язковою передумовою верифікації цільового спрямування міжнародної фінансової допомоги відповідно до стандарту «не завдай значної шкоди» (Do No Significant Harm);
- секторальна адаптація та підвищення стійкості енергетичної системи: прийняття Закону України № 4777-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення функціонування енергетичних ринків, конкурентних умов виробництва електричної енергії з альтернативних джерел енергії та посилення енергетичної стійкості» спрямоване на модернізацію регуляторного середовища для суб'єктів ринку відновлюваної енергетики та систем накопичення енергії, що виступає інструментом децентралізації публічного управління енергетичним сектором та підвищення його інфраструктурної резильєнтності.

Висновки. Підсумовуючи, можна говорити про те, що поточна українська модель публічного управління корпоративним сектором потребує подальшого розвитку шляхом подолання корупційних викликів, посилення персональної відповідальності управлінців, забезпечення неупередженості наглядових рад та остаточної імплементації європейських стандартів підзвітності й прозорості у національну правову систему. Отже, подальше впровадження у вітчизняну правову систему ESG-стандартів на рівні стратегічних документів і розгалуженої системи галузевих законів. В подальшому суб'єкти господарювання будуть зобов'язані комплексно враховувати чинні нормативні вимоги як інструмент мінімізації комплаєнс-ризиків та ефективної адаптації до євроінтеграційних процесів гармонізації національного законодавства з правовою системою Європейського Союзу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Кірсанова В.В., Шацков В.В. Формування нефінансової звітності як інструменту управління сталим розвитком підприємства. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2018. № 4 (6). С. 19–25.
2. Станько Т.М. Нефінансова звітність як інструмент оцінки ефективності управління для досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. № 17. С. 1–34.

3. Гуцаленко Л.В., Колеснікова О.М. Нефінансова та управлінська звітність – інформаційний інструмент управління ризиками. *Економіка і управління бізнесом*. 2022. Т.13. № 4. С. 14–23.
4. Бондар М., Цятковська О. Нефінансова звітність в управлінні державними установами. *Економіка та суспільство.* 2024. № 69. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5234 (дата звернення: 01.08.2026).
5. Коритник Л.П., Кучерява М.В. Нефінансова звітність як інструмент залучення додаткових коштів закладів вищої освіти. *Наукові праці НДФІ*. № 4 (97). 2021. С. 65–81.
6. Рябокінь Т.В., Хаустова Є.Б., Денисенко М.П. Державне управління корпоративним сектором економіки: формування та реалізація стратегії. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 22. С. 48–55.
7. Пархоменко-Куцевіл О.І. Європейські стандарти механізмів державного управління нефінансовою корпоративною звітністю та їх імплементація. *Актуальні питання в сучасній науці*. 2026. № 5(47). С. 1299–1311.
8. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng (дата звернення: 01.08.2026).
9. Бурик З., Карсім А. Реформування та трансформація системи публічного управління в умовах нових реалій. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*, 2024. № 4(76). С. 14–20.
10. Лиховідова І. Сутність державних гарантій корпоративного управління в системі публічного управління. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2023. № 27. С. 46–53.
11. Основи корпоративного управління: навчальний посібник. / Укладачі: Захарова І.О., Дєнєжніков С.С. [За. заг. ред. І.О.Захарової]. Суми: Вид-во СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2025. 80 с.

REFERENCES

1. Kirsanova, V.V., & Shatskov, V.V. (2018). Formuvannia nefinansovoi zvitnosti yak instrumentu upravlinnia stalym rozvytkom pidpryiemstva [Formation of non-financial reporting as a tool for managing the sustainable development of an enterprise]. *Ekonomichnyy zhurnal Odes'koho politekhnichnoho universytetu – Economic Journal of Odesa Polytechnic University*, *4 (6),* 19-25 [in Ukrainian].
2. Stanko, T.M. (2025). Nefinansova zvitnist yak instrument otsinky efektyvnosti upravlinnia dlia dosiahnennia tsilei staloho rozvytku [Non-financial reporting as a tool for assessing management effectiveness to achieve sustainable development goals]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and Society*, *17*, 1-34 [in Ukrainian].
3. Hutsalenko, L.V., Kolesnikova O.M. (2022). Nefinansova ta upravlinska zvitnist – informatsiinyi instrument upravlinnia ryzykamy [Non-financial and management reporting – an information tool for risk management]. *Ekonomika i upravlinnya biznesom – Economics and business management*, *13,* 4, 14-23 [in Ukrainian].
4. Bondar, M., Tsiatkovska, O. (2024). Nefinansova zvitnist v upravlinni derzhavnymy ustanovamy [Non-financial reporting in the management of state institutions]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and Society*, 69. Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5234 [in Ukrainian].
5. Korytnyk, L.P., & Kucheriava, M.V. (2021). Nefinansova zvitnist yak instrument zaluchennia dodatkovykh koshtiv zakladiv vyshchoi osvity [Non-financial reporting as a tool for attracting additional funds for higher education institutions]. *Naukovi pratsi NDFI – Scientific collection of the Scientific Research Financial Institute, 4 (*97), 65-81 [in Ukrainian].
6. Riabokin, T.V., Khaustova, Ye.B., & Denysenko, M.P. (2024). Derzhavne upravlinnia korporatyvnym sektorom ekonomiky: formuvannia ta realizatsiia stratehii [Public management of the corporate sector of the economy: strategy formation and implementation]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, *22*, 48-55 [in Ukrainian].
7. Parkhomenko-Kutsevil, O.I. (2026). Yevropeiski standarty mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnia nefinansovoiu korporatyvnoiu zvitnistiu ta yikh implementatsiia [European standards of mechanisms of public management of non-financial corporate reporting and their implementation]. *Aktual'ni pytannya v suchasniy nautsi – Current issues in modern science*, *5(47),* 1299-1311 [in Ukrainian].
8. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). *eur-lex.europa.eu.* Retrieved from https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng (Accessed 25 July 2026) [in English].
9. Buryk, Z., & Karsim, A. (2024). Reformuvannia ta transformatsiia systemy publichnoho upravlinnia v umovakh novykh realii [Reforming and transformation of the public administration system in the conditions of new realities]. *Naukovi pratsi Mizhrehional'noyi Akademiyi upravlinnya personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnya – Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management. Political Science and Public Administration, 4(76),* 14-20 [in Ukrainian].
10. Lykhovidova, I. (2023). Sutnist derzhavnykh harantii korporatyvnoho upravlinnia v systemi publichnoho upravlinnia [The essence of state guarantees of corporate governance in the public administration system]. *Teoretychni ta prykladni pytannya derzhavotvorennya – Theoretical and applied issues of state building, 27,* 46-53 [in Ukrainian].
11. Zakharova, I.O., & Dieniezhnikov, S.S. (2025). *Osnovy korporatyvnoho upravlinnia [Fundamentals of corporate management].* Sumy, Ukraine [in Ukrainian].

Історія статті / Article history:
Подано до редакції / Submitted to the editorial office (22.08.2026);
Прийнято до друку / Accepted for publication (30.09.2026);
Опубліковано / Published (10.10.2026)

© Терент'єва А.

УДК 351.82: 338.24: 343.37
DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-17-233-239

Тузяк Роман, *аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького*

Tuzyak Roman, *postgraduate student of the Department of Public Management and Administration of the Stepan Gzhytsky Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology*

ORCID ID: https//orcid.org/0009-0006-2487-2585

СОЦІАЛЬНІ ВИМІРИ ТА ІНДИКАТОРИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ У ТРАНСКОРДОННОМУ СПІВРОБІТНИЦТВІ В ПРИКОРДОННИХ РЕГІОНАХ УКРАЇНИ

SOCIAL DIMENSIONS AND INDICATORS OF THE PERFORMANCE OF THE IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT APPROACHES IN CROSS-BORDER COOPERATION IN THE BORDER REGIONS OF UKRAINE

Анотація. У статті досліджено специфіку формування та моніторингу соціальних вимірів транскордонної взаємодії прикордонних регіонів України в умовах інтенсифікації євроінтеграційних процесів. На відміну від суто економічних чи фінансових показників, увагу акцентовано на гуманітарній та соціальній складовій спільної проєктної діяльності, що безпосередньо впливає на якість життя місцевого населення. Наявний вітчизняний інструментарій моніторингу не забезпечує комплексного відстеження цих гуманітарних зрушень.

Встановлено, що сучасний етап європейської інтеграції України відбувається в умовах безпрецедентних геополітичних зрушень та безпекових викликів, які вимагають кардинального переосмислення всієї системи регіонального розвитку. Прикордонні території першими відчувають на собі вплив міжнародних процесів, трансформуючись із географічних околиць на стратегічні майданчики міждержавної взаємодії. За таких обставин виникає об'єктивна необхідність відійти від застарілих управлінських підходів, які оцінювали успішність міжнародного партнерства виключно за показниками фінансових витрат чи кількістю підписаних угод.

Обґрунтовано, що успішність транскордонних ініціатив має вимірюватися через призму збереження людського капіталу, розвитку транскордонних ринків праці, зниження міграційних ризиків та зближення стандартів життєзабезпечення сусідніх територій. Оскільки прикордонні регіони України зараз стикаються з депопуляцією та втратою людського капіталу, виникає потреба у дослідженні саме соціальних вимірів міжнародної взаємодії, які визначають реальний вплив партнерства на добробут громадян.

Виявлено, що головною проблемою у цій сфері є брак чітких, науково обґрунтованих критеріїв оцінки некомерційних, якісних результатів реалізації спільних проєктів. У зв'язку з цим, автором запропоновано авторську систему збалансованих індикаторів соціальної результативності, яка дозволяє здійснювати комплексний моніторинг динаміки розвитку прикордонних територій. Зазначена система включає показники демографічної стійкості, інтегрованості освітньо-культурного простору, доступності транскордонної соціальної інфраструктури, а також рівень взаємної довіри та соціальної згуртованості у межах єврорегіонів.

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

Доведено, що впровадження запропонованих індикаторів у практику стратегічного планування дозволить органам публічної влади та місцевого самоврядування об'єктивно оцінювати реальну «соціальну віддачу» від залучення європейських фондів. Зміщення акцентів транскордонної політики у бік розвитку людського потенціалу та спроможності територіальних громад є критично важливим для мінімізації відтоку кадрів за кордон. Отримані результати формують підґрунтя для оптимізації соціальних параметрів регіонального розвитку щодо набуття Україною повноправного членства в ЄС.

Ключові слова: транскордонне співробітництво, публічне управління, соціальні виміри, індикатори результативності, прикордонні регіони, людський капітал, якість життя, територіальні громади, єврорегіони, ефективність.

Abstract. The article examines the specifics of the formation and monitoring of social dimensions of cross-border interaction of border regions of Ukraine in the context of intensification of European integration processes. In contrast to purely economic or financial indicators, attention is focused on the humanitarian and social component of joint project activities, which directly affects the quality of life of the local population. The existing domestic monitoring tools do not provide comprehensive tracking of these humanitarian developments. It is established that the current stage of Ukraine's European integration is taking place in conditions of unprecedented geopolitical shifts that require a radical rethinking of the entire system of regional development.

Border territories are the first to feel the impact of international processes, transforming from geographical outskirts into strategic platforms for interstate interaction. Under such circumstances, there is an objective need to move away from outdated management approaches that assessed the success of international partnership solely by indicators of financial costs or the number of signed agreements. It is justified that the success of cross-border initiatives should be measured through the prism of preserving human capital, developing cross-border labor markets, reducing migration risks, and approximating living standards in neighboring territories.

Since the border regions of Ukraine are currently facing depopulation and loss of human capital, there is a need to study the social dimensions of international interaction, which determine the real impact of partnership on the well-being of citizens. It was found that the main problem in this area is the lack of clear, scientifically based criteria for assessing non-commercial, high-quality results of joint projects. In this regard, the author proposed an author's system of balanced indicators of social performance, which allows for comprehensive monitoring of the dynamics of the development of border territories.

The specified system includes indicators of demographic stability, integration of educational and cultural space, accessibility of cross-border social infrastructure, as well as the level of mutual trust and social cohesion within Euroregions. It is proven that the implementation of the proposed indicators in the practice of strategic planning will allow public authorities and local governments to objectively assess the real "social return" from attracting European funds. Shifting the emphasis of cross-border policy towards the development of human potential and the capacity of territorial communities is critically important for minimizing the outflow of personnel abroad. The results obtained form the basis for optimizing the social parameters of regional development in relation to Ukraine's acquisition of full membership in the EU.

Keywords: cross-border cooperation, public administration, social dimensions, performance indicators, border regions, human capital, quality of life, territorial communities, Euroregions, efficiency.

Постановка проблеми. В умовах курсу України на інтеграцію до Європейського Союзу та подолання сучасних безпекових викликів транскордонне співробітництво стає важливим чинником забезпечення стабільності прикордонних територій. Тривалий час оцінка успішності спільних програм обмежувалася фінансовими показниками, зокрема обсягами залучених інвестицій чи рівнем освоєння грантових коштів. Проте поза увагою залишалися якісні зміни у житті місцевого населення.

© Тузяк Р.

Складна природа соціальних ефектів від реалізації спільних ініціатив зумовлює іншу управлінську проблему, яка полягає у відсутності науково обґрунтованих індикаторів їх результативності. Некомерційні наслідки співробітництва, такі як рівень згуртованості громад, інтеграція освітнього простору та розвиток ринку праці, є важковимірними за своєю суттю. У зв'язку з цим постає нагальне завдання щодо концептуалізації соціальних параметрів прикордонної політики та розробки системи показників, які б дозволили органам публічної влади здійснювати об'єктивний аналіз соціально-економічної віддачі від проєктної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у дослідження інфраструктурного забезпечення прикордонних територій зробив Олександр Салюк-Кравченко [1] у статті про модернізацію пунктів пропуску на прикладі українсько-словацького кордону. Науковець обґрунтовує регіонально-логістичні особливості розвитку державного прикордоння в умовах форс-мажорних обставин воєнного стану та пропонує новітню модель розширення пунктів пропуску. Оцінка пропускної спроможності та відновлення нормального функціонування ліній перетину кордону безпосередньо впливає на формування соціальних вимірів співробітництва, адже якісна прикордонна інфраструктура зменшує ізоляцію регіонів та підвищує рівень мобільності населення.

Суттєвого значення для вивчення практичних аспектів регіональної взаємодії набуває спільна праця Віталія Мережка та Марини Назаренко [2], яка присвячена глибокому аналізу транскордонного співробітництва як елементу сучасного розвитку територій. Автори детально розкривають ключові виклики та можливості прикордонних зон на прикладі успішної діяльності єврорегіону Дністер. Зазначений аналіз дозволяє виокремити позитивний вплив спільних ініціатив на сталий розвиток учасників, що є важливим для формування індикаторів результативності, оскільки діяльність подібних регіональних альянсів безпосередньо спрямована на покращення якості життя громад.

У контексті методологічного забезпечення євроінтеграційних процесів значну увагу привертає дослідження Едуарда Сиромолота [3] щодо функціонування інструментарію публічного управління розвитком територій. Автор аналізує механізми досягнення економічної, соціальної та територіальної згуртованості на засадах впровадження кращих практик Європейського Союзу та доброго врядування. Для нашого дослідження така праця має фундаментальне значення, адже пропонована науковцем синхронізація політик і створення моделей багатостороннього управління формують теоретичне підґрунтя для розробки системи соціальних індикаторів та оцінювання гуманітарної віддачі від реалізації спільних програм.

Метою статті є теоретичне обґрунтування ключових соціальних вимірів транскордонного співробітництва та розробка комплексної системи індикаторів для оцінювання його реальної результативності на рівні прикордонних регіонів.

Виклад основного матеріалу. Державна політика має переорієнтуватися на людиноцентриську модель, де головним мірилом успіху є реальні якісні зміни у житті кожної конкретної прикордонної громади. На практиці це означає зміщення фокусу уваги з макроекономічних показників на мікрорівень життєдіяльності населення, де транскордонне співробітництво виступає реальним інструментом стабілізації суспільних процесів та мінімізації депопуляційних ризиків.

Соціальний вимір транскордонної взаємодії за своєю суттю є комплексною категорією, яка відображає рівень інтегрованості гуманітарних просторів сусідніх держав та ступінь задоволення життєвих потреб жителів прикордоння. Він охоплює розвиток локальних ринків праці, спільне використання освітнього та медичного потенціалу, розбудову культурних зв'язків та формування спільного безпекового простору [4]. Науковий аналіз цієї площини дозволяє зрозуміти, як саме євроінтеграційні процеси впливають на людський капітал, адже успішність будь-якого спільного проєкту має вимірюватися рівнем зниження міграційного тиску та підвищенням життєвих стандартів населення, що є базовою умовою для досягнення соціальної згуртованості в межах європейського простору.

Матеріальним підґрунтям для реалізації зазначеного соціального потенціалу є стан та пропускна спроможність транскордонної інфраструктури, яка безпосередньо визначає інтенсивність людських контактів. Модернізація пунктів пропуску, оптимізація ліній перетину кордону та розвиток під'їзних шляхів є не просто технічними чи логістичними завданнями публічної влади, а й базовою умовою подолання територіальної ізольованості прикордонних районів. Сучасні виклики воєнного стану продемонстрували високу лояльність європейських партнерів, яка втілилася в ухваленні ініціативи щодо згуртованості дій для біженців у Європі та залученні додаткових фінансових ресурсів фонду REACT-EU для надання невідкладної медичної й матеріальної допомоги.

Єврокомісія радикально переформатувала напрями фінансування програм Східного партнерства, призупинивши тринадцять спільних проєктів із Росією та Білоруссю і перенаправивши ці кошти виключно на європейську сторону кордону для модернізації шкіл, лікарень та соціальних установ України й Молдови. У цьому контексті особливого стратегічного значення набуває взаємодія з Республікою Польща, де колишні тристоронні формати трансформувалися у нову двосторонню програму Interreg NEXT Польща-Україна, у межах якої активно фінансується зведення модульних містечок та розширюється підтримка гуманітарної сфери.

Ефективне вирішення поточних завдань українсько-польського міжрегіонального співробітництва забезпечується діяльністю Українсько-польської Міжурядової Координаційної Ради з питань міжрегіонального співробітництва, яка оперативно переорієнтувала свої інституційні механізми на координацію допомоги біженцям та узгодження управлінських процедур на рівні областей і воєводств. Формування прагматичного лідерського тандему в Центральній Європі вимагає ухвалення дорожньої карти, а також активної участі України в інфраструктурних та логістичних проєктах об'єднання Тримор'я, що дозволить залучити потужні інвестиції у розвиток прикордонного простору.

Така розбудова чинить прямий вплив на стабілізацію локальних ринків праці прикордоння. Спрощення процедур перетину кордону та підвищення мобільності населення сприяють вирівнюванню зайнятості та дають змогу жителям периферійних громад знаходити роботу в межах єврорегіонів без зміни постійного місця проживання [2]. Це суттєво покращує фінансове становище сімей та забезпечує приплив додаткових ресурсів у розвиток місцевої соціальної інфраструктури. У часи подолання масштабних форс-мажорних обставин воєнного стану інфраструктурна спроможність кордону набуває критично важливого гуманітарного значення. Вона забезпечує стійкість логістичних ланцюгів, гарантує безперебійне постачання медичної та гуманітарної допомоги, а також підтримує належний рівень життєзабезпечення населення.

Таким чином, кожен модернізований інфраструктурний об'єкт має чітко виражену соціальну віддачу, яка безпосередньо конвертується у безпеку та добробут жителів прикордонних територій. Практична реалізація соціальних вимірів транскордонної взаємодії суттєво прискорилася завдяки процесам децентралізації, які наділили територіальні громади України реальними повноваженнями та фінансовими ресурсами. Сучасна спроможна громада вже не є пасивним спостерігачем державної політики а виступає повноцінним суб'єктом міжнародного співробітництва, здатним самостійно ініціювати спільні проєкти.

Саме на рівні місцевого самоврядування найчіткіше проявляється соціальний ефект від інтеграції, оскільки громади спрямовують партнерські зусилля на вирішення конкретних гуманітарних проблем свого населення. Спільне будівництво амбулаторій, модернізація шкіл у прикордонних зонах, обмін досвідом між комунальними установами та реалізація екологічних програм створюють міцний фундамент для покращення якості повсякденного життя громадян. Завдяки такому децентралізованому управлінню міжнародні проєкти набувають чіткої адресності та забезпечують високу соціальну віддачу для кожної окремої території.

Найбільш ефективною організаційною формою для координації таких локальних ініціатив є єврорегіони, які об'єднують зусилля місцевих влад кількох країн. Багаторічний досвід діяльності таких альянсів, як єврорегіон Дністер чи Карпатський єврорегіон, наочно доводить їхню спроможність успішно долати периферійний статус прикордонних територій [5]. У межах цих

© Тузяк Р.

інституційних платформ створюються стійкі партнерські мережі, які дозволяють залучати європейські грантові кошти для вирішення спільних проблем зайнятості, розвитку культури та захисту довкілля.

Управлінська практика таких інституційних об'єднань як єврорегіони Карпати, Буг або Дністер безпосередньо спирається на три фундаментальні теоретичні підходи, серед яких інституційний аналіз правових механізмів, теорія нової регіоналізації та концепція поліцентричного просторового розвитку. Нормативне підґрунтя для такої діяльності в Україні закладає Державна програма розвитку міжнародного територіального співробітництва на 2025–2027 рр. [6], яка синхронізується з інструментами політики згуртованості Європейського Союзу, зокрема програмами Європейського інструменту сусідства та інтервенційними інструментами мережі Інтеррег.

Водночас, ефективне управління подібними фінансовими механізмами вимагає дотримання жорстких управлінських імперативів, де ключовим фактором виступає абсолютна прозорість розподілу коштів, чіткість процедур аудиту та повна адаптація систем бухгалтерського обліку до європейських стандартів. Такий підхід дозволяє розглядати транскордонну взаємодію не просто як вектор зовнішньої політики, а як невіддільну частину внутрішньої регіональної політики держави, орієнтованої на зростання добробуту населення, підвищення мобільності громадян та зміцнення соціального капіталу територіальних громад.

Саме через таку призму відбувається якісне оновлення та збереження вітчизняного людського потенціалу, оскільки жителі прикордоння опановують передові європейські практики та стандарти доброго врядування, що формує нове покоління фахівців, здатних забезпечити сталий розвиток регіонів України на шляху євроінтеграції [1]. Головним стримувальним чинником у підвищенні соціальної віддачі від міжнародної діяльності є застаріла методологія оцінювання результатів, яка застосовується вітчизняними органами публічної влади. Наявна система моніторингу налаштована на фіксацію суто кількісних та фінансових показників, таких як сума освоєного бюджету чи кількість проведених офіційних зустрічей.

Водночас якісні, некомерційні наслідки взаємодії, які безпосередньо формують соціальний простір прикордоння, залишаються неврахованими. Це створює управлінську ілюзію успішності, коли за високими показниками фінансових звітів приховуються невирішені проблеми депопуляції громад, відтоку молоді та поглиблення соціальної асиметрії між сусідніми регіонами. Для розв'язання цієї проблеми державне управління має впровадити інноваційні методи соціального аудиту та механізми оцінки довгострокового гуманітарного впливу. Необхідно відійти від практики одномоментного контролю на етапі завершення проєкту і перейти до постійного відстеження змін у життєдіяльності громад. Це вимагає розробки інтегрованих баз даних, які дозволять порівнювати динаміку соціальних показників українських прикордонних територій та сусідніх регіонів країн членів Європейського Союзу.

Важливим кроком у подоланні методичного розриву є синхронізація українського законодавства із принципами європейської регіональної політики згуртованості. Держава повинна нормативно закріпити обов'язковість проведення соціологічного моніторингу до початку реалізації програм та після їх завершення. Такий підхід дасть змогу залучати громадськість до оцінки якості отриманих результатів, забезпечить прозорість використання європейських фондів та дозволить фіксувати реальні зрушення у рівні довіри населення до інститутів влади.

Конкретне розв'язання окреслених проблем та підвищення об'єктивності публічного управління у цій сфері потребує впровадження ефективної дворівневої моделі економічної співпраці між Україною та Європейським Союзом. Це передбачає глибоку інтеграцію партнерських зв'язків не лише на регіональному рівні під час виконання національних програм, а й безпосередньо на рівні територіальних громад шляхом залучення локальних програм, що вже успішно діють всередині європейського простору.

Зазначений підхід є надзвичайно актуальним в умовах повномасштабної війни, оскільки європейська підтримка української економіки визначена спільним стратегічним пріоритетом [3]. Практична реалізація такого багатостороннього співробітництва дозволяє успішно вирішувати

триєдине завдання антикризового розвитку, що охоплює безпековий вимір через оптимізацію каналів транспортування міжнародної допомоги, економічну площину через залучення прямих іноземних інвестицій для відбудови та інфраструктурний сектор шляхом усунення бар'єрів для експортно-імпортних операцій і прискорення циркуляції капіталу.

Управлінська доцільність активізації цих процесів полягає у їхньому безпосередньому впливі на життєздатність місцевого самоврядування, оскільки залучені іноземні інвестиції використовуються на місцях для якісної модернізації логістики, покращення комунальних умов, а також забезпечення високих стандартів надання медичних та освітніх послуг. Більше того, європейські партнери демонструють прагматичну зацікавленість у побудові бізнесу та розгляді українського ринку як перспективного майданчика для власного довгострокового просування, що створює міцний фундамент для майбутнього відновлення економічного потенціалу регіонів.

Таким чином, транскордонне співробітництво виступає дієвим драйвером повноцінного включення вітчизняних територіальних громад у політичні, соціально-економічні та соціокультурні процеси європейської спільноти, що гарантує збереження стійкості в усьому регіоні, нівелює наявні міжрегіональні нерівності та забезпечує системне усунення асиметрії розвитку прикордонних територій. Впровадження практичних інструментів управління соціальним розвитком потребує формування чіткої системи показників, які здатні перевести якісні гуманітарні зміни у вимірну площину.

Моніторинг цих даних дає змогу оцінити, наскільки успішно міжнародне партнерство протидіє вимиванню професійних кадрів за кордон [7]. Результативність вимірюється через місткість оновлених медичних та освітніх закладів, рівень інтегрованості транспортних мереж пасажирського сполучення, а також обсяг залучених європейських фондів на вирішення екологічних проблем громад. Важливим індикатором є ступінь синхронізації стандартів надання адміністративних і соціальних послуг по обидва боки державного кордону. Особливе місце тут посідає індикатор інституційної спроможності місцевого самоврядування, який відображає кількість самостійно підготовлених та успішно реалізованих громадою транскордонних мікропроєктів.

Кінцевим результатом інтеграції цих індикаторів у стратегії регіонального розвитку стане можливість точного прогнозування соціальних ефектів від співпраці, оптимізація розподілу бюджетних коштів та суттєве підвищення життєздатності прикордонних територіальних громад України у загальноєвропейському просторі. Тривала орієнтація публічного управління на суто фінансово-економічні показники та обсяги освоєння грантових коштів не відображала реального впливу міжнародних проєктів на життєдіяльність місцевого населення.

Висновки. На сучасному етапі європейської інтеграції України соціальний вимір транскордонного співробітництва перетворюється з другорядного гуманітарного аспекту на стратегічний чинник забезпечення життєстійкості та безпеки прикордонних регіонів. В умовах безпрецедентних демографічних та міграційних викликів саме якісні зміни, зокрема збереження людського капіталу, стабілізація локальних ринків праці, розбудова логістичної інфраструктури кордону та зближення стандартів життєзабезпечення громад, мають виступати головними критеріями успішності міжнародного партнерства.

Інтеграція у практику стратегічного планування показників демографічної стійкості, доступності транскордонної соціальної інфраструктури та рівня соціокультурної згуртованості дозволить органам публічної влади здійснювати об'єктивний та всебічний аналіз некомерційних наслідкових ефектів взаємодії. Це забезпечить чітку адресність міжнародних програм, підвищить прозорість використання європейських фондів та дозволить трансформувати інституційну спроможність єврорегіонів у реальне покращення якості життя.

Практична реалізація сформованих у статті рекомендацій, що базуються на процесах децентралізації та посиленні ролі спроможних територіальних громад, створює надійне підґрунтя для оптимізації регіональної політики України. Синхронізація вітчизняного інструментарію оцінювання із принципами європейської політики згуртованості дозволить мінімізувати асиметрію розвитку сусідніх територій та суттєво знизити відтік кадрів за кордон. Отримані результати

© Тузяк Р.

дослідження мають важливе теоретичне та практичне значення для розробки перспективних стратегій розвитку прикордонних територій, спрямованих на зміцнення гуманітарного простору та прискорення повноцінної інтеграції українського суспільства у європейську співдружність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Салюк-Кравченко О.О. Механізми публічного управління у сфері прикордонної конкурентоспроможності: економіко-регіональний аспект. *Публічне урядування*. 2023. №2 (35). С. 50–61. https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-2(35)-6.
2. Мережко В., Назаренко М. Транскордонне співробітництво: ключові аспекти і виклики для розвитку регіонів України. *Публічне управління і право: історія, теорія, практика*. 2024. №3. С. 60–65. https://doi.org/10.31652/2786-6068-2023-3-50-54.
3. Сиромолот Е.А. Дослідження функціонування інструментарію євроінтеграційного механізму публічного управління розвитком територій. *Публічне урядування*. 2024. №3 (40). С. 37–43. https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-3(40)-5.
4. Стегній С. Транскордонне співробітництво України та ЄС: соціально-економічні наслідки та перспективи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2025. Т. 340. № 2. С. 373–379. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-59.
5. Березовська-Чміль О., Воронич А. Вплив транскордонного співробітництва на розвиток територіальних громад в умовах російського повномасштабного вторгнення в Україну. *Економіка та суспільство*. 2025. № 20. С. 208–215. https://doi.org/10.32782/2312-1815/2025-20-25.
6. Постанова Кабінету Міністрів України від 12 грудня 2025 р. № 1647 «Про затвердження Державної програми розвитку міжнародного територіального співробітництва на 2025-2027 роки». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1647-2025-%D0%BF#n10 (дата звернення: 12.06.2026).
7. Окуньовська Ю.В. Транскордонне співробітництво з Україною в умовах війни. *Вісник Донецького національного університету імені Василя Стуса. Серія: Політичні науки*. 2022. №7. С. 70–74. https://doi.org/10.31558/2617-0248.2022.7.10.

REFERENCES

1. Saliuk-Kravchenko, O.O. (2023). Mekhanizmy publichnoho upravlinnia u sferi prykordonnoi konkurentospromozhnosti: ekonomiko-rehionalnyi aspekt [Public governance mechanisms in the sphere of border competitiveness: economic and regional aspect]. *Publichne uriaduvannia – Public Administration*, *2 (35),* 50-61. https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-2(35)-6 [in Ukrainian].
2. Merezhko, V. & Nazarenko, M. (2024). Transkordonne spivrobitnytstvo: kliuchovi aspekty i vyklyky dlia rozvytku rehioniv Ukrainy [Cross-border cooperation: key aspects and challenges for the development of ukrainian regions]. *Publichne upravlinnia i pravo: istoriia, teoriia, praktyka – Public Administration and Law: History, Theory, Practice*, *3,* 60-65. https://doi.org/10.31652/2786-6068-2023-3-50-54 [in Ukrainian].
3. Syromolot, E.A. (2024). Doslidzhennia funktsionuvannia instrumentariiu yevrointehratsiinoho mekhanizmu publichnoho upravlinnia rozvytkom terytorii [Study of the functioning of the toolkit of the european integration mechanism of public management of territory development]. *Publichne uriaduvannia – Public Administration*, *3 (40),* 37-43. https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-3(40)-5 [in Ukrainian].
4. Stehnii, S. (2025). Transkordonne spivrobitnytstvo Ukrainy ta YeS: sotsialno-ekonomichni naslidky ta perspektyvy [Cross-Border Cooperation Between Ukraine And The EU: Socio-Economic Impacts And Prospects]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, *340 (2*), 373–379. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-59 [in Ukrainian].
5. Berezovska-Chmil, O., & Voronych, A. (2025). Vplyv transkordonnoho spivrobitnytstva na rozvytok terytorialnykh hromad v umovakh rosiiskoho povnomasshtabnoho vtorhnennia v Ukrainu [The impact of cross-border cooperation on the development of territorial communities in the conditions of russian full-scale invasion into Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and Society*, *20*, 208-215. https://doi.org/10.32782/2312-1815/2025-20-25 [in Ukrainian].
6. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 12 hrudnia 2025 r. № 1647 «Pro zatverdzhennia Derzhavnoi prohramy rozvytku mizhnarodnoho terytorialnoho spivrobitnytstva na 2025-2027 roky» [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine from December 12, 2025 No. 1647 “On Approval of the State Program for the Development of International Territorial Cooperation for 2025-2027”]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1647-2025-%D0%BF#n10 [in Ukrainian].
7. Okunovska, Yu.V. (2022). Transkordonne spivrobitnytstvo z Ukrainoiu v umovakh viiny [Cross-border cooperation with Ukraine in times of war]. *Visnyk Donetskoho natsionalnoho universytetu imeni Vasylia Stusa. Seriia politychni nauky – Bulletin of Vasyl Stus Donetsk National University. Series: Political Sciences*, (Lys 2022), 70-74. https://doi.org/10.31558/2617-0248.2022.7.10 [in Ukrainian].

Історія статті / Article history:
Подано до редакції / Submitted to the editorial office (11.07.2026);
Прийнято до друку / Accepted for publication (20.09.2026);
Опубліковано / Published (10.10.2026)

УДК 351.86:004.056.53
DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-17-240-251

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

Пасічнюк Віталій, *асистент кафедри публічного управління та адміністрування Одеського національного технологічного університету*

Pasichniuk Vitaliy, *assistant professor of Department of Public Management and Administration at Odesa National University of Technology*

ORCID ID: https://orcid.org/0009-0006-2625-7594

Караган Максим, *здобувач другого рівня вищої освіти кафедри публічного управління та адміністрування Одеського національного технологічного університету*

Karahan Maxym, *student of Department of public management and administration at Odesa National University of Technology*

ORCID ID: https://orcid.org/0009-0009-9677-7853

ГАРМОНІЗАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ КІБЕРСТІЙКОСТІ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ З ВИМОГАМИ ТА СТАНДАРТАМИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

HARMONIZATION OF UKRAINE'S NATIONAL CYBER RESILIENCE SYSTEM FOR CRITICAL INFRASTRUCTURE WITH EUROPEAN UNION REQUIREMENTS AND STANDARDS

Анотація. Стаття присвячена дослідженню теоретико-методологічних та прикладних засад гармонізації національної системи кіберстійкості критичної інфраструктури України з правом Європейського Союзу. Обґрунтовано, що кіберстійкість критичної інфраструктури є не суто технічною, а комплексною управлінською проблемою, розв'язання якої передбачає узгоджений розвиток правового, інституційного, кадрового, фінансового та технологічного механізмів публічного управління, а не обмежується транспозицією окремих правових норм.

На основі аналізу динаміки кіберінцидентів та стану формування Реєстру об'єктів критичної інфраструктури продемонстровано, що масштаб і складність кіберзагроз зростають випереджальними темпами порівняно з інституційною та кадровою спроможністю системи публічного управління їм протидіяти. Розкрито зміст вимог директив Європейського Союзу NIS2 й CER та здійснено порівняльний аналіз темпів їх транспозиції в державах-членах, що дало підстави розглядати гармонізацію як тривалий і нерівномірний процес, притаманний навіть країнам із розвиненою інституційною спроможністю.

*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)

Досліджено національні правові та інституційні механізми гармонізації, зокрема законодавче забезпечення функціонування єдиної системи реагування на кіберінциденти, розвиток кадрового потенціалу сфери кіберзахисту та вдосконалення методичного забезпечення оцінювання стану кіберзахисту суб'єктів критичної інфраструктури. Окрему увагу приділено людському чиннику кіберстійкості – еволюції соціальної інженерії як вектора кібератак, що доповнює технічні виміри захисту критичної інфраструктури.

Запропоновано авторську модель гармонізації національної системи кіберстійкості критичної інфраструктури, що інтегрує правовий, інституційний, кадровий, фінансовий і технологічний механізми в межах циклічного управлінського процесу, а також Індекс готовності до гармонізації, призначений для оцінювання відповідності секторів критичної інфраструктури вимогам Європейського Союзу.

Ключові слова: публічне управління, цифровізація, критична інфраструктура, кібербезпека, директива NIS2, директива CER, євроінтеграція.

Abstract. This article examines the theoretical, methodological, and practical foundations for harmonizing Ukraine's national cyber resilience system for critical infrastructure with European Union law. It is argued that the cyber resilience of critical infrastructure is not a purely technical issue but a complex management challenge, the resolution of which requires the coordinated development of legal, institutional, human resources, financial, and technological mechanisms of public administration, rather than being limited to the transposition of individual legal provisions.

Based on an analysis of the dynamics of cyber incidents and the status of the development of the Register of Critical Infrastructure Objects, it is demonstrated that the scale and complexity of cyber threats are growing at a faster rate than the institutional and human resource capacity of the public administration system to counter them. The content of the requirements of the European Union's NIS2 and CER Directives is examined, and a comparative analysis of the pace of their transposition in member states is conducted, which provides grounds for viewing harmonization as a protracted and uneven process, characteristic even of countries with developed institutional capacity.

The study examined national legal and institutional mechanisms for harmonization, including the legislative framework for the operation of a unified cyber incident response system, the development of human resources in the field of cybersecurity, and the improvement of methodological guidelines for assessing the cybersecurity status of critical infrastructure entities. Particular attention was paid to the human factor in cyber resilience–the evolution of social engineering as a vector for cyberattacks, which complements the technical dimensions of critical infrastructure protection.

The authors propose a model for harmonizing the national cyber resilience system for critical infrastructure, which integrates legal, institutional, human resources, financial, and technological mechanisms within a cyclical management process, as well as a Harmonization Readiness Index designed to assess the compliance of critical infrastructure sectors with European Union requirements.

Keywords: public administration, digitalization, critical infrastructure, cybersecurity, NIS2 Directive, CER Directive, European integration.

Постановка проблеми. Захист критичної інфраструктури від кіберзагроз є однією з визначальних умов забезпечення національної безпеки та реалізації курсу України на європейську інтеграцію. В умовах повномасштабної збройної агресії кіберпростір набуває значення самостійної сфери протистояння: об'єкти енергетики, реєстри державних органів, інфраструктура органів місцевого самоврядування та телекомунікаційні мережі виступають об'єктами систематичних кібероперацій, спрямованих як на отримання розвідувальної інформації, так і на дестабілізацію функціонування державних інституцій.

Одночасно Україна взяла на себе зобов'язання щодо гармонізації національного законодавства у сфері кібербезпеки з правом Європейського Союзу, насамперед з директивами NIS2 та CER, у межах програми Ukraine Facility та переговорного процесу про вступ до ЄС.

Виконання цих зобов'язань пов'язане з визначеними індикаторами Плану України для Ukraine Facility, від дотримання яких залежить надання фінансової підтримки в рамках зазначеної програми [1; 2].

Проблема гармонізації є, однак, управлінською значно більшою мірою, ніж суто юридичною. Ухвалення закону, що відтворює термінологію директиви ЄС, саме собою не забезпечує кіберстійкості: необхідні дієздатні інституції, підготовлений персонал, функціонуючий облік об'єктів критичної інфраструктури, галузеві команди реагування на кіберінциденти та стале фінансування відповідних заходів. Це зумовлює потребу розглядати гармонізацію національної системи кіберстійкості критичної інфраструктури не лише крізь призму змісту правових норм, а й крізь призму спроможності системи публічного управління їх реалізовувати.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання гармонізації законодавства України з правом Європейського Союзу у сфері кібербезпеки перебуває у полі уваги як вітчизняних, так і європейських дослідників. Зокрема, Я.М. Костюченко досліджує механізми співпраці України та ЄС у сфері кібербезпеки, оцінює рівень інтеграції національної системи кіберзахисту в європейський безпековий простір та обґрунтовує необхідність гармонізації національного законодавства з правом ЄС у контексті протидії кіберзлочинності [3]. Питання інституційної координації захисту критичної інфраструктури та методології віднесення об'єктів до критичної інфраструктури в контексті наближення національного законодавства до підходів Європейського Союзу розглядають С.І. Кондратов [4] та О.В. Мельничук [5]. У європейському науковому дискурсі J. Ruohonen на основі систематичного огляду академічної літератури встановлює, що дослідження директиви NIS2 здебільшого зосереджені на її співвідношенні з іншими актами права ЄС у сфері кібербезпеки та вказує на недостатню дослідженість практичних аспектів впровадження директиви в окремих секторах критичної інфраструктури [6], тоді як N. Vandezande здійснює порівняльний аналіз положень NIS2 із попередньою директивою NIS, виявляючи посилення вимог до управління кіберризиками, безпеки ланцюгів постачання та звітування про інциденти [7]. У науковій літературі також наголошується, що ефективна імплементація директиви NIS2 передбачає розширення інституційної спроможності державних органів та вдосконалення механізмів обміну кіберрозвідувальною інформацією між Україною та структурами Європейського Союзу.

У європейському дискурсі директиви NIS2 та CER розглядаються як взаємодоповнювальні регуляторні інструменти: перша спрямована на забезпечення кіберстійкості мереж та інформаційних систем, друга – на фізичну й операційну стійкість критичних суб'єктів до широкого кола загроз, включно з природними, техногенними та терористичними [8; 9]. Обидві директиви охоплюють переважно однакове коло секторів – енергетику, транспорт, охорону здоров'я, банківський сектор, цифрову інфраструктуру, публічне управління, – що зумовлює потребу в скоординованій, а не паралельній, імплементації відповідних вимог [9].

Аналіз практики транспозиції NIS2 у державах-членах Європейського Союзу засвідчує, що гармонізація національного законодавства з правом ЄС є тривалим і нерівномірним процесом навіть для країн із розвиненою інституційною спроможністю [10; 11]. Це формує важливий методологічний орієнтир для оцінювання темпів гармонізації в Україні, оскільки дає підстави розглядати відставання від формальних термінів директиви як типове явище, притаманне процесу гармонізації як такому.

Водночас недостатньо дослідженою залишається взаємодія між юридичною гармонізацією, тобто транспозицією правових норм, та управлінською спроможністю її практичної реалізації – кадровим забезпеченням, фінансуванням, інституційною координацією. Саме цей аспект визначає спрямованість цього дослідження.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо гармонізації національної системи кіберстійкості критичної інфраструктури України з вимогами та стандартами Європейського Союзу на основі інтеграції правового, інституційного, кадрового, фінансового та технологічного механізмів публічного управління.

Виклад основного матеріалу. Правове регулювання захисту критичної інфраструктури в Україні пройшло шлях від розрізнених галузевих актів до системного закону. Базовим нормативним актом є Закон України «Про критичну інфраструктуру» від 16.11.2021 р. № 1882-IX, який визначив критичну інфраструктуру як сукупність об'єктів, порушення функціонування яких загрожує національній безпеці, економіці або довкіллю, встановив рівні управління національною системою захисту критичної інфраструктури та запровадив категоризацію об'єктів критичності [12]. Закон набув чинності 15.12.2021 р., водночас його оперативна дія розпочалася з 15.06.2022 р., тобто в умовах повномасштабного вторгнення, що позначилося на перших етапах його впровадження.

Ключовим інструментом реалізації Закону є Реєстр об'єктів критичної інфраструктури, Порядок ведення якого затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 28.04.2023 р. № 415 [13]. Держателем та адміністратором Реєстру визначено Державну службу спеціального зв'язку та захисту інформації України як уповноважений орган у сфері захисту критичної інфраструктури. Доповненням системи є Національний план захисту та забезпечення безпеки і стійкості критичної інфраструктури, затверджений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 19.09.2023 р. № 825-р [14].

Окремим етапом гармонізації є ухвалення Закону України від 27.03.2025 р. №4336-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо захисту інформації та кіберзахисту державних інформаційних ресурсів, об'єктів критичної інформаційної інфраструктури» [15]. Закон передбачає розбудову національної, галузевих та регіональних команд реагування на кіберінциденти з урахуванням підходів, визначених директивою NIS2, запроваджує в державних органах і на об'єктах критичної інфраструктури штатні посади фахівців з кібербезпеки, стандартизує криптографічний та технічний захист інформації, а також систему оцінювання рівня кіберзахисту [15; 16]. Ухвалення цього закону було умовою виконання Плану України для Ukraine Facility [2; 16].

Стратегічний рівень регулювання представлений Стратегією кібербезпеки України, затвердженою Указом Президента України від 26.08.2021 р. №447/2021 на період до 2025 р. [17]. Аналітичне узагальнення результатів її реалізації свідчить про часткове виконання поставлених завдань, зокрема щодо формування переліку об'єктів критичної інформаційної інфраструктури та розвитку цифрової грамотності населення. Бюджетне забезпечення відповідних заходів на завершальний рік дії Стратегії залишалося обмеженим порівняно з масштабом визначених завдань [18].

Правовою основою кіберстійкості в Європейському Союзі є дві директиви, ухвалені одночасно 14 грудня 2022 р.: Директива (ЄС) 2022/2555 про заходи для забезпечення високого спільного рівня кібербезпеки в Союзі (NIS2) та Директива (ЄС) 2022/2557 про стійкість критичних суб'єктів (CER) [19; 20]. Обидві директиви підлягали транспозиції державами-членами до національного законодавства до 17 жовтня 2024 р.

NIS2 встановлює обов'язкові заходи з управління кіберризиками для «істотних» та «важливих» суб'єктів у вісімнадцяти секторах – від енергетики й транспорту до публічного управління та цифрової інфраструктури, – включно з обов'язковим повідомленням про інциденти у визначені строки [19; 21]. CER, своєю чергою, зосереджена на фізичній та операційній стійкості критичних суб'єктів до широкого спектра загроз – природних катастроф, техногенних аварій, терористичних актів, саботажу, – і передбачає ухвалення кожною державою-членом національної стратегії підвищення стійкості критичних суб'єктів [20].

Порівняльний аналіз стану транспозиції засвідчує суттєву нерівномірність цього процесу в межах Європейського Союзу: на встановлений термін вимоги виконала лише незначна частина держав-членів, після чого Європейська Комісія відкрила процедури порушення щодо переважної більшості з них [10; 11]. Станом на середину 2026 р. транспозицію NIS2 завершили близько чотирьох п'ятих держав-членів, тоді як частина країн залишалася серед відстаючих і отримала вмотивовані висновки Комісії, а окремі справи було передано до Суду Європейського Союзу [22]. Зазначені дані слугують важливим орієнтиром для оцінювання темпів гармонізації в Україні, оскільки засвідчують, що узгодження національного законодавства з правом ЄС у сфері

кібербезпеки є довготривалим і ресурсомістким процесом навіть для країн із розвиненою інституційною спроможністю.

Дані урядової команди реагування на комп'ютерні надзвичайні події (CERT-UA), що функціонує у складі Державного центру кіберзахисту Держспецзв'язку, свідчать про стійке зростання інтенсивності кібератак упродовж останніх років. У 2023 р. опрацьовано 2541 кіберінцидент, у 2024 р. – 4315, що становить приріст на 69,8 % [23]. У другому півріччі 2024 р. кількість зафіксованих кібератак зросла на 48 % порівняно з першим півріччям, а загалом за рік – приблизно на 70 % [24; 25]. У 2025 р. кількість опрацьованих кіберінцидентів становила близько 6000, що на 37 % більше, ніж роком раніше [26].

Структура цілей кібератак у 2025 р. свідчить про стійку концентрацію на суб'єктах публічного сектору: найбільша частка інцидентів припадала на органи місцевої влади (35,7 % від загальної кількості, порівняно з 31,8 % роком раніше), урядові організації (19,7 %), сектор безпеки й оборони (17,5 %) та енергетичний сектор (4,7 %) [26; 27]. Водночас кількість інцидентів критичного та високого рівнів у другому півріччі 2024 р. скоротилася приблизно на три чверті порівняно з першим півріччям, тоді як кількість інцидентів, пов'язаних із розповсюдженням шкідливого програмного забезпечення, та підтверджених фактів зараження суттєво зросла. Ця тенденція свідчить про перехід до менш точкових, але більш чисельних кампаній кібератак.

Одним із інцидентів досліджуваного періоду, що мав системний вплив на функціонування державних інформаційних систем, стала кібератака кінця 2024 р. на реєстри Міністерства юстиції України, яка призвела до тимчасового припинення роботи низки ключових державних реєстрів і ускладнила надання пов'язаних із ними адміністративних та інших публічних послуг. Цей інцидент засвідчив залежність надання публічних послуг від кіберстійкості окремих інформаційних систем і вплинув на прискорення ухвалення Закону № 4336-IX.

Формування Реєстру об'єктів критичної інфраструктури розпочалося у 2023 р. відповідно до постанови Кабінету Міністрів України № 415. Держателем Реєстру визначено Держспецзв'язку, секторальні органи подають відомості про об'єкти I та II категорій критичності на погодження уповноваженому органу [13]. Станом на початок 2026 р. загальна кількість об'єктів у Реєстрі перевищила 4600, з яких значну частину внесено протягом 2025 р.; за цей самий період погоджено понад тисячу паспортів безпеки – документів, обов'язкових для об'єктів I та II категорій критичності [28]. Наведена динаміка свідчить про прискорення наповнення Реєстру порівняно з початковими роками його формування, коли основна увага приділялася розробленню методології категоризації.

Водночас Реєстр не є публічним документом: доступ до відомостей, що в ньому містяться, обмежений уповноваженими співробітниками Держспецзв'язку та посадовими особами суб'єктів національної системи захисту критичної інфраструктури. З управлінського погляду це створює двоїсту ситуацію: закритість Реєстру обумовлена безпековими міркуваннями воєнного часу, однак ускладнює незалежну оцінку повноти категоризації та її відповідності переліку секторів, визначеному додатком до директиви CER, який охоплює, зокрема, виробництво, переробку та розподілення харчових продуктів – сектор, що в українській моделі категоризації представлений менш системно.

Технологічне посилення засобів кіберзахисту супроводжується паралельною еволюцією методів соціальної інженерії – сукупності прийомів психологічного впливу, спрямованих на спонукання особи до розкриття конфіденційної інформації або вчинення дій, що створюють умови для несанкціонованого доступу до інформаційних систем. На відміну від атак, орієнтованих на технічні вразливості, соціальна інженерія використовує як об'єкт впливу людину – учасника інформаційних відносин, – що зумовлює її стійку ефективність незалежно від рівня технічної захищеності системи.

Аналітичні матеріали профільного органу у сфері кіберзахисту фіксують ускладнення прийомів соціальної інженерії: від класичних форм, як-от фішинг, вішинг і смішинг, до сценаріїв, що поєднують психологічний тиск, імітацію офіційних комунікацій та використання технологій штучного інтелекту для створення правдоподібних фальшивих матеріалів [37]. Це зумовлює потребу

розглядати підготовку персоналу до розпізнавання прийомів соціальної інженерії як самостійний, невід'ємний складник кадрового механізму гармонізації національної системи кіберстійкості поряд із суто технічними заходами захисту.

Закон № 4336-IX встановлює єдину координаційну рамку для суб'єктів забезпечення кібербезпеки, замінюючи попередні, менш комплексні нормативні підходи до цього питання [15]. До складу національної системи реагування на кіберінциденти передбачено включення CERT-UA, галузевих та регіональних команд реагування, що утворюються органами державної влади або місцевого самоврядування, а також, за окремою процедурою, приватних команд реагування [16; 29]. Закон запроваджує обов'язкове формування підрозділів (фахівців) з кіберзахисту в державних установах, які працюють із чутливою інформацією, стандартизує криптографічний і технічний захист інформації, протидію технічним розвідкам, а також систему оцінювання стану кіберзахисту [15; 29].

Практика впровадження реформи засвідчує наявність інституційних дискусій щодо розподілу повноважень між координаційним органом та іншими суб'єктами сектору безпеки й оборони [29]. Це ілюструє типову управлінську дилему гармонізації: вимоги права ЄС передбачають існування єдиного координаційного центру кіберзахисту, тоді як інституційна архітектура сектору безпеки і оборони України історично характеризується функціональною автономією окремих відомств.

Складовою поточного етапу гармонізації є вдосконалення методичного інструментарію оцінювання стану кіберзахисту суб'єктів національної системи захисту критичної інфраструктури. Наказом Адміністрації Держспецзв'язку від 07.08.2026 р. №607 внесено зміни до методичних рекомендацій і форми звіту про результати оцінювання стану кіберзахисту [38; 39]. Оновлена форма передбачає деталізоване відображення кількісних і якісних показників окремо за напрямом виконання вимог законодавства у сфері кіберзахисту та за шістьома функціями кіберзахисту – управлінням, ідентифікацією, забезпеченням захисту, виявленням, реагуванням і відновленням, – з окремим визначенням загального стану кіберзахисту суб'єкта [39].

Змінено також структуру звіту, який відтепер складається з трьох розділів – загальних відомостей, узагальнених результатів оцінювання стану кіберзахисту та рекомендацій і плану дій, – за результатами чого формується загальний висновок щодо стану кіберзахисту суб'єкта. У розділі рекомендацій передбачено визначення пріоритетності узагальнених рекомендацій за критичними напрямами, встановленими за результатами оцінювання. Наведені зміни методичного забезпечення відповідають логіці запропонованої в цьому дослідженні моделі гармонізації, оскільки переводять оцінювання стану кіберзахисту з площини формальної констатації відповідності до площини структурованого, функціонально диференційованого й орієнтованого на подальші управлінські дії аналізу.

Кадрова спроможність є одним із обмежувальних чинників гармонізації. За оцінками фахівців галузі, дефіцит кадрів у сфері захисту інформації та кібербезпеки в Україні є значним і, за окремими оцінками, сягає близько 100 тис. фахівців [30]. У відповідь здійснюється реформування системи професійної підготовки: до класифікатора професій внесено новий перелік професій у сфері кібербезпеки, затверджено відповідні професійні стандарти [31]. Запроваджено також платформу для підготовки керівників і фахівців з кіберзахисту державного сектору [32; 33] – захід, безпосередньо пов'язаний із запровадженням посади фахівця з кібербезпеки Законом № 4336-IX [33].

Фінансовий вимір гармонізації залишається слабким місцем: бюджетне забезпечення заходів Стратегії кібербезпеки на завершальний 2025 р. становило менше 0,5 млрд грн [18], що є незіставно малою сумою порівняно з масштабом завдань – розбудовою галузевих команд реагування у щонайменше 18 секторах критичної інфраструктури, впровадженням систем моніторингу для понад 4600 об'єктів Реєстру ОКІ та підготовкою десятків тисяч фахівців. Це змушує розглядати фінансування гармонізації не як разову витрату на ухвалення законів, а як довгострокову інвестиційну програму, порівнянну за логікою з фінансуванням Ukraine Facility.

Гармонізація системи кіберстійкості критичної інфраструктури є складовою ширшого процесу приведення законодавства України у відповідність до права Європейського Союзу в рамках

вступних переговорів. За результатами самостійного скринінгу, проведеного Урядом України у 2023 р., встановлено необхідність повної або часткової імплементації значного масиву актів права ЄС [34]. Роз'яснювальна зустріч за розділом «Цифрова трансформація та медіа», що охоплює й питання кібербезпеки, відбулася у квітні 2024 р. в межах офіційного скринінгового процесу [35]. Перемовини організовано в шести тематичних кластерах, перший з яких, що охоплює верховенство права та реформу державного управління, відкривається першим і закривається останнім, а темпи його проходження значною мірою визначають загальну динаміку вступного процесу [36].

Гармонізація кібербезпекового законодавства безпосередньо пов'язана з фінансовою підтримкою в межах програми Ukraine Facility, надання якої обумовлене виконанням визначених індикаторів Плану України, одним з яких було ухвалення Закону № 4336-IX [1; 2; 16]. Таким чином, кіберстійкість критичної інфраструктури набуває значення не лише безпекового питання, а й індикатора інституційної готовності України до членства в Європейському Союзі.

На основі проведеного аналізу пропонується модель, яка інтегрує п'ять взаємопов'язаних механізмів гармонізації (табл. 1).

Таблиця 1

Модель гармонізації національної системи кіберстійкості критичної інфраструктури України з вимогами ЄС

Механізм	Основний зміст	Очікуваний результат
Правовий	транспозиція норм NIS2 і CER, усунення колізій між законами	відповідність acquis ЄС у сфері кібербезпеки
Інституційний	єдина система реагування, галузеві та регіональні CSIRT	скоординоване реагування на інциденти
Кадровий	професійні стандарти, підготовка CISO, кваліфікаційні центри	подолання дефіциту фахівців
Фінансовий	бюджетування захисту ОКІ, узгодження з індикаторами Ukraine Facility	стале фінансування реформи
Технологічний	наповнення Реєстру ОКІ, системи моніторингу та раннього попередження	повнота обліку та швидкість виявлення загроз

[Джерело: сформовано авторами].

Принциповою особливістю запропонованої моделі є розгляд гармонізації не як одноразового акту транспозиції норм, а як циклічного управлінського процесу: скринінг відповідності, усунення прогалин, інституційна розбудова, кадрове забезпечення, фінансування, моніторинг результату та повторний скринінг. Застосування такого циклу до сфери кіберстійкості критичної інфраструктури дає змогу уникнути ситуації, за якої формальна відповідність тексту закону директиві ЄС не супроводжується реальною спроможністю системи протидіяти кіберзагрозам.

Для практичного застосування моделі на рівні окремого сектору критичної інфраструктури або суб'єкта національної системи захисту пропонується Індекс готовності до гармонізації (ІГГ):

$$ІГГ = 0{,}25Г_1 + 0{,}20Г_2 + 0{,}20Г_3 + 0{,}20Г_4 + 0{,}15Г_5,$$

де $Г_1$ – відповідність внутрішніх регламентів вимогам NIS2 щодо управління кіберризиками; $Г_2$ – наявність призначеного CISO та функціонуючої команди реагування; $Г_3$ – повнота внесення об'єктів до Реєстру ОКІ та наявність паспортів безпеки; $Г_4$ – дотримання строків повідомлення про інциденти (24 години/72 години/1 місяць); $Г_5$ – рівень підготовки персоналу з кіберзахисту.

Кожен компонент оцінюється за шкалою 0–100 балів; пропоновано чотири рівні готовності: 0–49 – критично недостатній, 50–69 – базовий, 70–84 – достатній, 85–100 – високий, відповідний вимогам ЄС.

Практична цінність ІГГ полягає в можливості перейти від формальної констатації «закон ухвалено» до вимірювання фактичної готовності конкретного сектору чи об'єкта протистояти кіберзагрозам і взаємодіяти із системами реагування держав-членів ЄС.

Висновки. Проведене дослідження дає підстави розглядати кіберстійкість критичної інфраструктури як комплексну управлінську проблему, розв'язання якої потребує не лише транспозиції норм директив NIS2 і CER, а й розбудови інституційної, кадрової, фінансової та технологічної спроможності системи публічного управління. Динаміка кіберінцидентів в Україні та розвиток обліку об'єктів критичної інфраструктури засвідчують випереджальне зростання масштабу загроз порівняно з темпами інституційної розбудови, а порівняльний аналіз транспозиції директив ЄС у державах-членах підтверджує, що гармонізація є тривалим і нерівномірним процесом навіть для країн із розвиненою інституційною спроможністю, унаслідок чого тимчасове відставання України від формальних термінів директив не є ознакою кризи національної системи.

Запропонована в дослідженні модель гармонізації, що поєднує правовий, інституційний, кадровий, фінансовий і технологічний механізми в межах циклічного управлінського процесу, а також розроблений Індекс готовності до гармонізації становлять теоретико-методичну основу для вимірювання фактичної, а не лише формальної відповідності секторів критичної інфраструктури вимогам Європейського Союзу. Перспективним напрямом подальших досліджень є апробація запропонованого індексу на рівні окремих секторів критичної інфраструктури та встановлення статистичного зв'язку між рівнем їхньої готовності й результативністю протидії кіберінцидентам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ukraine Facility: Рамкова угода щодо фінансування з боку Європейського Союзу. Міністерство економіки України. URL: https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/ (дата звернення: 20.08.2026).
2. Кабінет Міністрів України. План України для Ukraine Facility. URL: https://eu-ua.kmu.gov.ua/ (дата звернення: 20.08.2026).
3. Костюченко Я. М. Співпраця України та ЄС у сфері кібербезпеки: механізми боротьби з кіберзлочинністю. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування.* URL: https://reicst.com.ua/pmtl/article/download/2025-15-01-10/2025-15-01-10/1613 (дата звернення: 20.08.2026).
4. Кондратов С.І. Про забезпечення координації дії, взаємодії та обміну інформацією при створенні державної системи захисту критичної інфраструктури. Київ: НІСД. URL: https://niss.gov.ua/ (дата звернення: 20.08.2026).
5. Мельничук О. В. Управління критичною інфраструктурою держави: базові методи та критерії ідентифікації об'єктів. *Державне управління та місцеве самоврядування*. Вип. 3 (42). 2019. С. 13–27. DOI: https://doi. org/10.35432/1993-8330appa1812020201816/.
6. Ruohonen J. A Systematic Literature Review on the NIS2 Directive. University of Southern Denmark. URL: https://arxiv.org/abs/2412.08084 (дата звернення: 20.08.2026).
7. Vandezande, N. Cybersecurity in the EU: How the NIS2-Directive Stacks up against Its Predecessor. *Computer Law & Security Review, 52,* Article 105890. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0267364923001000 (дата звернення: 20.08.2026).
8. Wavestone. CER Directive: where does Europe stand on critical infrastructure resilience? Електронний URL: https://www.wavestone.com/en/insight/critical-infrastructure-cybersecurity-cer-directive/ (дата звернення: 20.08.2026).
9. OpenKRITIS. EU NIS2 and CER Directives for European Critical Infrastructures. URL: https://www.openkritis.de/eu/eu-nis-2-rce-directive.html (дата звернення: 20.08.2026).
10. ECSO. NIS2 Directive Transposition Tracker. URL: https://ecs-org.eu/policy/nis2-directive-transposition-tracker/ (дата звернення: 20.08.2026).
11. European Commission. The Commission calls on 23 Member States to fully transpose the NIS2 Directive. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/commission-calls-23-member-states-fully-transpose-nis2-directive (дата звернення: 20.08.2026).
12. Закон України «Про критичну інфраструктуру» від 16.11.2021 № 1882-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20 (дата звернення: 20.08.2026).
13. Кабінет Міністрів України. Постанова від 28.04.2023 № 415 «Про затвердження Порядку ведення Реєстру об'єктів критичної інфраструктури, включення таких об'єктів до Реєстру, доступу та надання інформації з нього». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/415-2023-п (дата звернення: 20.08.2026).
14. Кабінет Міністрів України. Розпорядження від 19.09.2023 № 825-р «Про затвердження Національного плану захисту та забезпечення безпеки та стійкості критичної інфраструктури». URL: https://www.kmu.gov.ua/ (дата звернення: 20.08.2026).
15. Закон України від 27.03.2025 № 4336-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо захисту інформації та кіберзахисту державних інформаційних ресурсів, об'єктів критичної інформаційної інфраструктури». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4336-IX (дата звернення: 20.08.2026).
16. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. Президент України Володимир Зеленський підписав Закон № 4336-IX про кіберзахист державних інформаційних ресурсів. URL: https://cip.gov.ua/ua/news/

prezident-ukrayini-volodimir-zelenskii-pidpisav-zakon-4336-ix-pro-kiberzakhist-derzhavnikh-informaciinikh-resursiv (дата звернення: 20.08.2026).
17. Указ Президента України від 26.08.2021 № 447/2021 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року "Про Стратегію кібербезпеки України"». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021 (дата звернення: 20.08.2026).
18. dev.ua. Під заходи зі «Стратегії кібербезпеки» від Держспецзв'язку на 2025 рік зарезервовано в бюджеті трохи менше ніж 0,5 млрд грн. URL: https://dev.ua/news/stratehii-kiberbezpeky-2025 (дата звернення: 20.08.2026).
19. Directive (EU) 2022/2555 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 (NIS2 Directive). URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2555/2022-12-27/eng (дата звернення: 20.08.2026).
20. Directive (EU) 2022/2557 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on the resilience of critical entities (CER Directive). URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2557/oj/eng (дата звернення: 20.08.2026).
21. Softline Defense. NIS2 для українських операторів КІІ: чек-лист. URL: https://softline.org.ua/kb-nis2-chek-list-kii/ (дата звернення: 20.08.2026).
22. ISMS Copilot. NIS 2 transposition tracker: national status in all 27 EU Member States. URL: https://www.ismscopilot.com/learn/nis-2-transposition-tracker (дата звернення: 20.08.2026).
23. MediaSapiens. Урядові кіберфахівці за 2024 рік опрацювали 4315 кіберінцидентів. URL: https://ms.detector.media/kiberbezpeka/post/37156/2025-01-08-uryadovi-kiberfakhivtsi-za-2024-rik-opratsyuvaly-4315-kiberintsydentiv/ (дата звернення: 20.08.2026).
24. cybersec.net.ua. В CERT-UA підготували аналітичний звіт «російські кібероперації» H2'2024. URL: https://cybersec.net.ua/statti/868-v-cert-ua-pidhotuvaly-analitychnyi-zvit-rosiiski-kiberoperatsii-h22024-kilkist-kiberintsydentiv-zrosla-na-48protsent.html (дата звернення: 20.08.2026).
25. AIN.ua. Україна зазнала 2 576 російських кібератак у другому півріччі 2024-го – звіт CERT-UA. URL: https://ain.ua/2025/04/30/kiberataki-na-ukrayinu-u-drugomu-pivricci-2024/ (дата звернення: 20.08.2026).
26. poda.gov.ua. Торік CERT-UA опрацювала майже 6000 кіберінцидентів: кількість ворожих атак зросла на 37 %. URL: https://poda.gov.ua/news/251006 (дата звернення: 20.08.2026).
27. Interfax-Ukraine. CERT-UA зафіксувала нові кібератаки на державні організації під виглядом сертифікатів від платформи Prometheus. URL: https://interfax.com.ua/news/general/1170034.html (дата звернення: 20.08.2026).
28. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. До Реєстру об'єктів критичної інфраструктури вже внесено відомості про понад 4600 об'єктів. URL: https://ns-gromada.gov.ua/news/1768407787/ (дата звернення: 20.08.2026).
29. AIN.ua. В Україні реформують кіберзахист після атаки на реєстри. URL: https://ain.ua/2025/03/31/vr-uxvalila-zakonoprojekt-iakii-reformuje-kiberzaxist/ (дата звернення: 20.08.2026).
30. UKR.NET. Названа кількість фахівців з кібербезпеки, яких бракує Україні. URL: https://www.ukr.net/news/details/society/110428568.html (дата звернення: 20.08.2026).
31. qc.csi.cip.gov.ua. Ставка на освіту: Україна посилює стійкість у кіберпросторі через професійну підготовку. URL: https://qc.csi.cip.gov.ua/uk/posts/stavka_osvita (дата звернення: 20.08.2026).
32. DOU.ua. В Україні навчатимуть кіберфахівців для державного сектору. URL: https://dou.ua/lenta/news/cybersecurity-training-in-th-public-sector/ (дата звернення: 20.08.2026).
33. Кабінет Міністрів України. Мінцифри: Запускаємо CISO Campus – національну платформу підготовки керівників із кібербезпеки. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfry-zapuskaiemo-ciso-campus-natsionalnu-platformu-pidhotovky-kerivnykiv-iz-kiberbezpeky (дата звернення: 20.08.2026).
34. Урядовий портал європейської інтеграції. Переговори про вступ України до ЄС: повний гід у 12 питаннях. URL: https://eu-ua.kmu.gov.ua/en/news/peregovory-pro-vstup-ukrayiny-do-yes-povnyj-gid-u-12-pytannyah-i-10-mifah-2/ (дата звернення: 20.08.2026).
35. Міністерство внутрішніх справ України. Переговори про вступ до ЄС. URL: https://mvs.gov.ua/jevropeiska-integraciia/peregovori-pro-vstup-do-jes-1 (дата звернення: 20.08.2026).
36. MediaSapiens. Шість кластерів і одна проблема: як відбуваються переговори про вступ України до ЄС. URL: https://ms.detector.media/trendi/post/38298/2025-08-10-shist-klasteriv-i-odna-problema-yak-vidbuvayutsya-peregovory-pro-vstup-ukrainy-do-ies/ (дата звернення: 20.08.2026).
37. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. Зламати людину, а не систему: як еволюціонувала соціальна інженерія і як не потрапити у пастку. URL: https://cip.gov.ua/ua/news/zlamati-lyudinu-a-ne-sistemu-yak-evolyucionuvala-socialna-inzheneriya-i-yak-ne-potrapiti-u-pastku (дата звернення: 20.08.2026).
38. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. Внесено зміни до методичних рекомендацій і форми звіту про результати оцінювання стану кіберзахисту. URL: https://cip.gov.ua/ua/news/vneseno-zmini-do-metodichnikh-rekomendacii-i-formi-zvitu-pro-rezultati-ocinyuvannya-stanu-kiberzakhistu (дата звернення: 20.08.2026).
39. Адміністрація Держспецзв'язку. Наказ від 07.08.2026 № 607 «Про внесення змін до наказу Адміністрації Держспецзв'язку від 16.04.2026 № 285». URL: https://cip.gov.ua/ua/docs/nakaz-administraciyi-derzhspeczv-yazku-vid-07-08-2026-607-pro-vnesennya-zmin-do-nakazu-administraciyi-derzhspeczv-yazku-vid-16-04-2026-285 (дата звернення: 20.08.2026).

REFERENCES

1. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. (2024). Ukraine Facility: Ramkova uhoda shchodo finansuvannia z boku Yevropeiskoho Soiuzu [Ukraine Facility: Framework Agreement on financing from the European Union]. *www.ukrainefacility.me.gov.ua*. Retrieved from https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/ [in Ukrainian].
2. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2024). Plan Ukrainy dlia Ukraine Facility [Ukraine Plan for the Ukraine Facility]. *eu-ua.kmu.gov.ua*. Retrieved from https://eu-ua.kmu.gov.ua/ [in Ukrainian].
3. Kostiuchenko, Ya.M. (2025). Spivpratsia Ukrainy ta YeS u sferi kiberbezpeky: mekhanizmy borotby z kiberzlochynnistiu [Cooperation between Ukraine and the EU in the field of cybersecurity: mechanisms for combating cybercrime]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia – Issues in Contemporary Transformations. Series: Law, Public Management, and Administration*. Retrieved from https://reicst.com.ua/pmtl/article/download/2025-15-01-10/2025-15-01-10/1613 [in Ukrainian].
4. Kondratov, S.I. (2018). *Pro zabezpechennia koordynatsii dii, vzaiemodii ta obminu informatsiieiu pry stvorenni derzhavnoi systemy zakhystu krytychnoi infrastruktury [On ensuring the coordination of actions, interaction and information exchange in the creation of the state system for the protection of critical infrastructure]*. Kyiv: NISD. Retrieved from https://niss.gov.ua/ [in Ukrainian].
5. Melnychuk, O.V. (2019). Upravlinnia krytychnoiu infrastrukturoiu derzhavy: bazovi metody ta kryterii identyfikatsii obiektiv [Management of the state's critical infrastructure: basic methods and criteria for identifying objects]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia – Public Administration and Local Self-Government, 3 (42)*, 13–27. DOI: https://doi.org/10.35432/1993-8330appa1812020201816 [in Ukrainian].
6. Ruohonen, J. (2024). *A Systematic Literature Review on the NIS2 Directive. University of Southern Denmark.* Retrieved from https://arxiv.org/abs/2412.08084 [in English].
7. Vandezande, N. (2024). Cybersecurity in the EU: How the NIS2-Directive Stacks up against Its Predecessor. *Computer Law & Security Review, 52*, Article 105890. Retrieved from https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0267364923001000 [in English].
8. Wavestone. (2026). CER *Directive: where does Europe stand on critical infrastructure resilience?* Retrieved from https://www.wavestone.com/en/insight/critical-infrastructure-cybersecurity-cer-directive/ [in English].
9. OpenKRITIS. (2024). *EU NIS2 and CER Directives for European Critical Infrastructures*. Retrieved from https://www.openkritis.de/eu/eu-nis-2-rce-directive.html [in English].
10. ECSO. (2026). NIS2 *Directive Transposition Tracker.* Retrieved from https://ecs-org.eu/policy/nis2-directive-transposition-tracker/ [in English].
11. European Commission. (2024). *The Commission calls on 23 Member States to fully transpose the NIS2 Directive.* Retrieved from https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/commission-calls-23-member-states-fully-transpose-nis2-directive [in English].
12. Pro krytychnu infrastrukturu: Zakon Ukrainy No 1882-IX vid 16 lystopada 2021 r. [On Critical Infrastructure: Law of Ukraine No. 1882-IX from November 16, 2021]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20 [in Ukrainian].
13. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2023). Postanova vid 28 kvitnia 2023 r. No 415 Pro zatverdzhennia Poriadku vedennia Reiestru obiektiv krytychnoi infrastruktury, vkliuchennia takykh obiektiv do Reiestru, dostupu ta nadannia informatsii z noho [Resolution No. 415 of April 28, 2023 On approval of the Procedure for maintaining the Register of Critical Infrastructure Objects]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/415-2023-п [in Ukrainian].
14. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2023). Rozporiadzhennia vid 19 veresnia 2023 r. No 825-r Pro zatverdzhennia Natsionalnoho planu zakhystu ta zabezpechennia bezpeky ta stiikosti krytychnoi infrastruktury [Order No. 825-r of September 19, 2023 On approval of the National Plan for the protection and resilience of critical infrastructure]. *kmu.gov.ua.* Retrieved from https://www.kmu.gov.ua/ [in Ukrainian].
15. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo zakhystu informatsii ta kiberzakhystu derzhavnykh informatsiinykh resursiv, obiektiv krytychnoi informatsiinoi infrastruktury: Zakon Ukrainy No 4336-IX vid 27 bereznia 2025 r. [On Amendments to Certain Laws of Ukraine Concerning Information Protection and Cyber Defence of State Information Resources and Critical Information Infrastructure Objects: Law of Ukraine No 4336-IX dated March 27, 2025]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4336-IX [in Ukrainian].
16. Derzhavna sluzhba spetsialnoho zviazku ta zakhystu informatsii Ukrainy. (2025). Prezydent Ukrainy Volodymyr Zelenskyi pidpysav Zakon No 4336-IX pro kiberzakhyst derzhavnykh informatsiinykh resursiv [President of Ukraine signed Law No. 4336-IX on cyber defence of state information resources]. *cip.gov.ua.* Retrieved from https://cip.gov.ua/ua/news/prezident-ukrayini-volodimir-zelenskii-pidpisav-zakon-4336-ix-pro-kiberzakhist-derzhavnikh-informaciinikh-resursiv [in Ukrainian].
17. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 14 travnia 2021 roku Pro Stratehiiu kiberbezpeky Ukrainy: Ukaz Prezydenta Ukrainy No 447/2021 vid 26 serpnia 2021 r. [On the Decision of the National Security and Defence Council of Ukraine of May 14, 2021 On the Cybersecurity Strategy of Ukraine: Decree of the President of Ukraine No. 447/2021 dated August 26, 2021]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021 [in Ukrainian].

18. dev.ua. (2025). Pid zakhody zi Stratehii kiberbezpeky vid Derzhspetszviazku na 2025 rik zarezervovano v biudzheti trokhy menshe nizh 0,5 mlrd hrn [Just under UAH 0.5 billion reserved in the budget for 2025 Cybersecurity Strategy measures]. *dev.ua.* Retrieved from https://dev.ua/news/stratehii-kiberbezpeky-2025 [in Ukrainian].
19. Directive (EU) 2022/2555 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on measures for a high common level of cybersecurity across the Union (NIS2 Directive). (2022). *eur-lex.europa.eu*. Retrieved from https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2555/2022-12-27/eng [in EU].
20. Directive (EU) *2022/2557 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on the resilience of critical entities (CER Directive)*. (2022). Retrieved from https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2557/oj/eng [in English].
21. Softline Defense. (2025). NIS2 dlia ukrainskykh operatoriv KII: chek-lyst [NIS2 for Ukrainian critical information infrastructure operators: a checklist]. *softline.org.ua.* Retrieved from https://softline.org.ua/kb-nis2-chek-list-kii/ [in Ukrainian].
22. ISMS Copilot. (2026). NIS 2 transposition tracker: national status in all 27 EU Member States. *www.ismscopilot.com*. Retrieved from https://www.ismscopilot.com/learn/nis-2-transposition-tracker [in EU].
23. MediaSapiens. (2025). Uriadovi kiberfakhivtsi za 2024 rik opratsiuvaly 4315 kiberintsydentiv [Government cyber specialists processed 4,315 cyber incidents in 2024]. *ms.detector.media.* Retrieved from https://ms.detector.media/kiberbezpeka/post/37156/2025-01-08-uryadovi-kiberfakhivtsi-za-2024-rik-opratsyuvaly-4315-kiberintsydentiv/ [in Ukrainian].
24. cybersec.net.ua. (2025). V CERT-UA pidhotuvaly analitychnyi zvit rosiiski kiberoperatsii H2'2024 [CERT-UA prepared an analytical report Russian cyber operations H2'2024]. *cybersec.net.ua*. Retrieved from https://cybersec.net.ua/statti/868-v-cert-ua-pidhotuvaly-analitychnyi-zvit-rosiiski-kiberoperatsii-h22024-kilkist-kiberintsydentiv-zrosla-na-48protsent.html [in Ukrainian].
25. AIN.ua. (2025). Ukraina zaznala 2 576 rosiiskykh kiberatak u druhomu pivrichchi 2024-ho – zvit CERT-UA [Ukraine suffered 2,576 Russian cyberattacks in the second half of 2024 – CERT-UA report]. *ain.ua.* Retrieved from https://ain.ua/2025/04/30/kiberataki-na-ukrayinu-u-drugomu-pivricci-2024/ [in Ukrainian].
26. poda.gov.ua. (2025). Torik CERT-UA opratsiuvala maizhe 6000 kiberintsydentiv: kilkist vorozhykh atak zrosla na 37 % [CERT-UA processed almost 6,000 cyber incidents last year: hostile attacks increased by 37 %]. *poda.gov.ua*. Retrieved from https://poda.gov.ua/news/251006 [in Ukrainian].
27. Interfax-Ukraine. (2026). CERT-UA zafiksuvala novi kiberataky na derzhavni orhanizatsii pid vyhliadom sertyfikativ vid platformy Prometheus [CERT-UA recorded new cyberattacks on state organisations disguised as Prometheus platform certificates]. *interfax.com.ua.* Retrieved from https://interfax.com.ua/news/general/1170034.html [in Ukrainian].
28. Derzhavna sluzhba spetsialnoho zviazku ta zakhystu informatsii Ukrainy. (2026). Do Reiestru obiektiv krytychnoi infrastruktury vzhe vneseno vidomosti pro ponad 4600 obiektiv [More than 4,600 objects have already been entered into the Register of Critical Infrastructure Objects]. *ns-gromada.gov.ua*. Retrieved from https://ns-gromada.gov.ua/news/1768407787/ [in Ukrainian].
29. AIN.ua. (2025). V Ukraini reformuiut kiberzakhyst pislia ataky na reiestry [Ukraine reforms cyber defence after the registries attack]. *ain.ua.* Retrieved from https://ain.ua/2025/03/31/vr-uxvalila-zakonoprojekt-iakii-reformuje-kiberzaxist/ [in Ukrainian].
30. UKR.NET. (2025). Nazvana kilkist fakhivtsiv z kiberbezpeky, yakykh brakuie Ukraini [The number of cybersecurity specialists Ukraine lacks has been named]. *www.ukr.net*. Retrieved from https://www.ukr.net/news/details/society/110428568.html [in Ukrainian].
31. qc.csi.cip.gov.ua. (2024). Stavka na osvitu: Ukraina posyliuie stiikist u kiberprostori cherez profesiinu pidhotovku [Betting on education: Ukraine strengthens cyberspace resilience through professional training]. *qc.csi.cip.gov.ua*. Retrieved from https://qc.csi.cip.gov.ua/uk/posts/stavka_osvita [in Ukrainian].
32. DOU.ua. (2025). V Ukraini navchatymut kiberfakhivtsiv dlia derzhavnoho sektoru [Ukraine to train cyber specialists for the public sector]. *dou.ua.* Retrieved from https://dou.ua/lenta/news/cybersecurity-training-in-th-public-sector/ [in Ukrainian].
33. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2025). Mintsyfry: Zapuskaiemo CISO Campus – natsionalnu platformu pidhotovky kerivnykiv iz kiberbezpeky [Ministry of Digital Transformation: Launching CISO Campus – a national platform for training cybersecurity leaders]. *www.kmu.gov.ua*. Retrieved from https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfry-zapuskaiemo-ciso-campus-natsionalnu-platformu-pidhotovky-kerivnykiv-iz-kiberbezpeky [in Ukrainian].
34. Uriadovyi portal yevropeiskoi intehratsii. (2025). Perehovory pro vstup Ukrainy do YeS: povnyi hid u 12 pytanniakh [Ukraine's EU accession negotiations: a complete guide in 12 questions]. *www.kmu.gov.ua*. Retrieved from https://eu-ua.kmu.gov.ua/en/news/peregovory-pro-vstup-ukrayiny-do-yes-povnyj-gid-u-12-pytannyah-i-10-mifah-2/ [in Ukrainian].
35. Ministerstvo vnutrishnikh sprav Ukrainy. (2024). Perehovory pro vstup do YeS [EU accession negotiations]. *mvs.gov.ua.* Retrieved from https://mvs.gov.ua/jevropeiska-integraciia/peregovori-pro-vstup-do-jes-1 [in Ukrainian].
36. MediaSapiens. (2025). Shist klasteriv i odna problema: yak vidbuvaiutsia perehovory pro vstup Ukrainy do YeS [Six clusters and one problem: how Ukraine's EU accession negotiations proceed]. *ms.detector.media.* Retrieved from https://ms.detector.media/trendi/post/38298/2025-08-10-shist-klasteriv-i-odna-problema-yak-vidbuvayutsya-peregovory-pro-vstup-ukrainy-do-ies/ [in Ukrainian].
37. Derzhavna sluzhba spetsialnoho zviazku ta zakhystu informatsii Ukrainy. (2026). Zlamaty liudynu, a ne systemu: yak evoliutsionuvala sotsialna inzheneriia i yak ne potrapyty u pastku [Hacking the human, not the system: how social engineering has evolved and how to avoid the trap]. *cip.gov.ua*. Retrieved from https://cip.gov.ua/ua/news/zlamati-lyudinu-a-ne-sistemu-yak-evolyucionuvala-socialna-inzheneriya-i-yak-ne-potrapiti-u-pastku [in Ukrainian].

38. Derzhavna sluzhba spetsialnoho zviazku ta zakhystu informatsii Ukrainy. (2026). Vneseno zminy do metodychnykh rekomendatsii i formy zvitu pro rezultaty otsiniuvannia stanu kiberzakhystu [Amendments to the methodological recommendations and the cyber defence assessment report form]. *cip.gov.ua.* Retrieved from https://cip.gov.ua/ua/news/vneseno-zmini-do-metodichnikh-rekomendacii-i-formi-zvitu-pro-rezultati-ocinyuvannya-stanu-kiberzakhistu [in Ukrainian].
39. Pro vnesennia zmin do nakazu Administratsii Derzhavnoi sluzhby spetsialnoho zviazku ta zakhystu informatsii Ukrainy vid 16 kvitnia 2026 r. No 285: Nakaz Administratsii Derzhspetszviazku No 607 vid 7 serpnia 2026 r. [On Amendments to Order No. 285 of the Administration of the State Service of Special Communications and Information Protection of Ukraine of April 16, 2026: Order No. 607 dated August 7, 2026]. *cip.gov.ua.* Retrieved from https://cip.gov.ua/ua/docs/nakaz-administraciyi-derzhspeczv-yazku-vid-07-08-2026-607-pro-vnesennya-zmin-do-nakazu-administraciyi-derzhspeczv-yazku-vid-16-04-2026-285 [in Ukrainian].

Історія статті / Article history:
Подано до редакції / Submitted to the editorial office (30.08.2026);
Прийнято до друку / Accepted for publication (30.09.2026);
Опубліковано / Published (10.10.2026)

УДК 351.84:35.072.2:342.5 (477)
DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-17-252-258

Швед Ольга, *кандидат історичних наук, викладач кафедри українознавства та філософії Львівського національного медичного університет імені Данила Галицького*

Shved Olha, *Candidate of Historical Sciences, lecturer at the Department of Ukrainian Studies and Philosophy at Danylo Halytskyi Lviv National Medical University*

ORCID ID: https//orcid.org/0009-0007-3568-1984

ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

TRANSFORMATION OF THE INSTITUTIONAL CAPACITY OF PUBLIC AUTHORITY BODIES IN THE SPHERE OF STATE HUMANITARIAN POLICY IN THE CONDITIONS OF MARTIAL STATE

Анотація. У статті досліджується процес трансформації інституційної спроможності органів публічної влади у сфері гуманітарної політики в умовах воєнного стану. Актуалізовано механізми адаптації системи державного управління та місцевого самоврядування до критичних викликів війни, зокрема забезпечення життєдіяльності деокупованих і прифронтових територій, підтримки внутрішньо переміщених осіб та подолання гуманітарних криз. Особливу увагу приділено зміні управлінських підходів від жорсткого адміністрування до моделей гнучкого кризового управління.

Проаналізовано вплив цифровізації публічних послуг, оптимізації кадрового потенціалу та перерозподілу повноважень між військовими адміністраціями та органами місцевого самоврядування на загальну стійкість системи. Розглянуто архітектуру взаємодії між державою, міжнародними донорами та інститутами громадянського суспільства, що дозволило сформувати мережеві моделі координації гуманітарної допомоги. Наголошено, що швидкість прийняття рішень та інституційна гнучкість стали визначальними факторами збереження соціальної стабільності та національної безпеки.

Обґрунтовано перспективні напрями зміцнення інституційної спроможності органів влади у поствоєнний період. Набутий під час воєнного стану досвід міжсекторальної координації, децентралізованого управління та використання цифрових інструментів має стати основою для довгострокової модернізації гуманітарної сфери. Окреслено вектори подальших наукових пошуків, зокрема в контексті розробки критеріїв оцінки резільєнтності публічних інституцій в умовах системних загроз.

Встановлено, що початок повномасштабного вторгнення зруйнував звичні правила державного управління, в один момент державна безпека опинилася у прямій залежності від того, наскільки швидко управлінський апарат здатний реагувати на небезпечні воєнні загрози. У цих реаліях традиційна, повільна модель роботи органів влади вже не могла ефективно функціонувати. Бюрократичні процедури, розраховані на мирний час, почали гальмувати ухвалення критично важливих рішень, що вимагало негайного перегляду засад роботи всієї системи публічної влади.

З'ясовано, що ключовим поняттям виживання державної системи в таких умовах стає інституційна спроможність. Вона визначає не просто наявність грошей чи кількість працівників, а реальну здатність державних органів виконувати свої обов'язки в умовах сильного стресу. Війна показала, що ця спроможність постійно змінюється. Вона може миттєво знижуватися через брак кадрів чи руйнування офісів, або ж навпаки швидко мобілізуватися та видозмінюватись завдяки гнучкості керівництва.

*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: інституційна спроможність, державна гуманітарна політика, правовий режим воєнного стану, трансформація управління, органи публічної влади, актуальність, ефективність інституцій, національна безпека.

Abstract. The article examines the process of transforming the institutional capacity of public authorities in the field of humanitarian policy under martial law. The mechanisms for adapting the system of public administration and local self-government to the critical challenges of war are updated, in particular, ensuring the vital activity of de-occupied and frontline territories, supporting internally displaced persons, and overcoming humanitarian crises. Particular attention is paid to changing management approaches from rigid administration to flexible crisis management models. The impact of digitalization of public services, optimization of human resources potential, and redistribution of powers between military administrations and local self-government bodies on the overall stability of the system is analyzed.

The architecture of interaction between the state, international donors, and civil society institutions is considered, which allowed the formation of network models of coordination of humanitarian aid. It is emphasized that the speed of decision-making and institutional flexibility have become determining factors in maintaining social stability and national security. Prospective directions for strengthening the institutional capacity of government bodies in the post-war period are substantiated. It is proven that the experience of intersectoral coordination, decentralized management, and the use of digital tools acquired during martial law should become the basis for long-term modernization of the humanitarian sphere.

Vectors of further scientific research are outlined, in particular in the context of developing criteria for assessing the resilience of public institutions in the face of systemic threats. It is established that the beginning of a full-scale invasion destroyed the usual rules of state administration, at one point state security was directly dependent on how quickly the administrative apparatus is able to respond to dangerous military threats. In these realities, the traditional, slow model of government work could no longer function effectively.

Bureaucratic procedures designed for peacetime began to slow down the adoption of critically important decisions, which required an immediate revision of the principles of the entire system of public authority. It was found that the key concept for the survival of the state system in such conditions is institutional capacity. It determines not just the availability of money or the number of employees, but the real ability of state bodies to fulfill their duties under conditions of severe stress. The war showed that this capacity is constantly changing. It can instantly decrease due to a lack of personnel or the destruction of offices, or, conversely, quickly mobilize and change due to the flexibility of management.

Keywords: institutional capacity, state humanitarian policy, legal regime of martial law, transformation of governance, public authorities, relevance, effectiveness of institutions, national security.

Постановка проблеми. В умовах правового режиму воєнного стану масштабні соціогуманітарні виклики перетворили гуманітарну політику на критичний елемент державної безпеки. Бюрократичні інструменти виявилися неефективними проти воєнних загроз, що актуалізувало потребу в трансформації управління та переході до моделей кризового менеджменту. Забезпечення життєздатності суспільства тепер прямо залежить від здатності інституцій оперативно адаптувати свої функції до екстремальних умов.

Попри вимушену адаптацію системи, на практиці виявилася низка деструктивних чинників, що стримують інституційну спроможність та життєстійкість інституцій публічної влади. До них належать правова невизначеність у розмежуванні повноважень між військовими адміністраціями та органами місцевого самоврядування, кадровий дефіцит, а також фрагментарність у розподілі ресурсів.

Окремим дефіцитним елементом залишається системна міжсекторальна взаємодія: координація дій між органами влади, міжнародними гуманітарними місіями та волонтерським сектором часто має спонтанний, а не інституціоналізований характер. Виникає гостра науково-

практична потреба в дослідженні механізмів, які дозволять перетворити хаотичні адаптаційні заходи на стійку, прозору та ефективну систему гуманітарної безпеки держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасному вітчизняному науковому дискурсі дедалі більшої ваги набувають питання переосмислення функцій держави в соціогуманітарній сфері через призму викликів національній безпеці. Зокрема, Наталія Сабадаш детально розглядає фундаментальні інституційні передумови, які визначають ефективність реалізації гуманітарної політики на загальнодержавному рівні. Сергій Крамаренко переводить фокус уваги на регіональний вимір, досліджуючи політико-управлінські трансформації системи місцевого самоврядування під впливом правового режиму воєнного стану, що дає змогу оцінити динаміку інституційних змін безпосередньо на місцях.

Зазначений науковий напрям суттєво доповнюють та поглиблюють інші дослідники, які концентруються на прикладних аспектих кризового управління. Так, Лариса Самойленко детально аналізує специфіку взаємовідносин та розподілу повноважень між муніципальними органами та новостворених військовими адміністраціями, фіксуючи ключові проблеми оперативного управління прифронтовими територіями. Паралельно з цим, у колективній аналітичній доповіді Національного інституту стратегічних досліджень під редакцією Олександра Корнієвського комплексно висвітлено феномен розгортання мережевих моделей взаємодії, де інститути громадянського суспільства та волонтерські об'єднання фактично інтегрувалися у загальну систему забезпечення соціогуманітарної стабільності країни.

Зазначені напрацювання формують надійний теоретико-методологічний та емпіричний базис для подальшого вивчення архітектури публічного управління, проте потребують систематизації в частині створення цілісного механізму координації соціогуманітарної сфери у воєнний та поствоєнний періоди [5].

Мета дослідження. Метою викладення матеріалу є обґрунтування чинників інституційних трансформацій органів публічної влади у реалізації державної гуманітарної політики у правовий режим воєнного стану в Україні.

Виклад основного матеріалу. Введення правового режиму, який диктує воєнний стан, вимагало створення нових органів. Поява військових адміністрацій забезпечила жорстку вертикаль влади, необхідну для оборони. Проте це водночас створило управлінську дилему: як поєднати військову дисципліну з правами місцевих громад та зберегти потенціал місцевого самоврядування. Пошук цього балансу і визначив логіку перших місяців адаптації системи.

Перехід до моделей кризового управління відбувався в умовах катастрофічного браку часу, тому органам публічної влади довелося паралельно вирішувати завдання оборони та забезпечення життєдіяльності тилу. За таких обставин гуманітарна політика перестала бути другорядною справою, перетворившись на стратегічний пріоритет для захисту країни [1]. Саме тому трансформація управління стала єдиним дієвим механізмом збереження керованості державою.

Розвиваючи логіку структурних змін, варто детально проаналізувати, як саме відбувався перерозподіл повноважень на місцях. Поява обласних та міських військових адміністрацій дозволила замкнути ключові рішення на військовому керівництві. Це забезпечило високу швидкість, проте на практиці виникла певна правова нестиковка між повноваженнями обраних міських рад та призначених військових керівників. Особливо гостро це відчувалося у питаннях розпорядження майном та фінансування гуманітарних програм, де межі обов'язків часто розмивалися через динаміку бойових дій.

Попри ці труднощі, саме територіальні громади взяли на себе перший і найважчий удар гуманітарної кризи, евакуація мільйонів громадян, розгортання логістичних центрів, забезпечення водою, хлібом та теплом прифронтових міст усе це лягло на плечі місцевих управлінців [4]. Тут і проявилася справжня життєстійкість інституцій, ті органи, які мали високий рівень самостійності завдяки реформі децентралізації, продемонстрували значно вищу гнучкість, ніж жорстко

© Швед О.

централізовані структури. Вони швидше знаходили нестандартні рішення без очікування вказівок згори.

Кадровий потенціал став ще однією болючою точкою, виїзд частини кваліфікованих спеціалістів у безпечні регіони або їх мобілізація до лав Збройних Сил оголили управлінські прогалини. Органам публічної влади довелося змінювати штати на ходу, перерозподіляючи обов'язки між працівниками, які залишилися на місцях [3]. Це призвело до сильного перевтомлення персоналу, але водночас змусило відмовитися від зайвих паперових ланок. Менеджмент став простішим, а шлях від ідеї до її реалізації скоротився до мінімуму.

У результаті цих процесів сформувався новий ландшафт кризового управління. Система навчилася функціонувати в умовах постійної небезпеки та невідомості. Старі інструкції замінювалися оперативними розпорядженнями. Головним критерієм ефективності стала не формальна відповідність регламенту, а реальний результат у рятуванні людей та забезпеченні стабільності в суспільстві. Ефективне реагування на масштабні виклики війни виявилося абсолютно неможливим виключно силами наявного державного апарату, оскільки гострий ресурсний та кадровий голод змусив органи влади оперативно шукати надійних партнерів поза межами традиційних урядових кабінетів.

Саме у таких екстремальних обставинах народилася масштабна міжсекторальна взаємодія, яка змогла швидко об'єднати зусилля публічного сектору, великих міжнародних гуманітарних місій та потужного вітчизняного волонтерського руху в єдиний кулак [7]. Новостворений трикутник співпраці став надійним фундаментом для формування гнучкої мережевої моделі, яка дозволила утримати стабільність соціогуманітарної сфери країни під час найважчих ударів.

Вітчизняні волонтерські організації та інститути громадянського суспільства з перших днів повномасштабного вторгнення продемонстрували дивовижну швидкість прийняття рішень та мобільність, які значно перевищували можливості державних структур. У тих критичних ситуаціях, де державним органам потрібні були тижні на проведення тендерів чи складне погодження бюджетних асигнувань, громадський сектор діяв за лічені години, забезпечуючи постраждалих найнеобхіднішим.

Волонтери безстрашно першими заходили на щойно деокуповані території, самотужки везли дефіцитні ліки до прифронтових зон та організовували перші великі шелтери для тисяч внутрішньо переміщених осіб. Публічна влада досить швидко зрозуміла, що замість неефективних намагань контролювати чи стримувати цей стихійний процес, його необхідно всебічно підтримати та максимально інтегрувати у загальну державну стратегію безпеки.

Водночас великі міжнародні донори принесли в країну колосальні фінансові та матеріальні ресурси, проте разом із цим вони висунули дуже жорсткі вимоги до прозорості та детальної звітності за кожен використаний цент. Для ефективної координації цих потужних потоків допомоги українським органам влади довелося терміново створювати спільні координаційні платформи та регіональні гуманітарні штаби [5]. Взаємодія з провідними агенціями Організації Об'єднаних Націй чи європейськими фондами вимагала від українських посадовців абсолютно нових навичок та вмінь, зокрема досконалого володіння мовою міжнародного проєктного менеджменту, що суттєво підвищило загальну професійну кваліфікацію місцевих управлінських еліт.

Проте екстрена міжсекторальна взаємодія у гуманітарній сфері не завжди була ідеально злагодженою, оскільки її головна внутрішня проблема полягала у початковій фрагментарності та спонтанності більшості спільних заходів. Часто через відсутність єдиної системи обліку допомога розподілялася хаотично, внаслідок чого одна громада отримувала значний надлишок ресурсів, тоді як сусідній постраждалий регіон залишався майже ні з чим через банальний брак комунікації між різними фондами. Серйозна управлінська криза актуалізувала гостру потребу в інституціоналізації зазначених процесів, щоб нарешті перетворити хаотичний волонтерський порив на стійкий, чітко керований та прозорий механізм тривалої державної політики.

Важливим інструментом, що дозволив упорядкувати хаос і подолати фрагментарність у розподілі допомоги, стали нові логістичні підходи, які впроваджувалися по всій країні. Оптимізація

внутрішніх процесів під час війни перетворилася з елементу звичайної реформи на головний інструмент національного виживання. Завдяки наявному досвіду кризового планування, Україна змогла повністю уникнути адміністративного колапсу в перші, найважчі тижні повномасштабного вторгнення.

Нові моделі управління дозволили оперативно перенести координаційні центри у безпечні регіони, що зробило систему незалежною від фізичного розташування окремих міністерств чи загрози ворожих обстрілів. Створення мережі регіональних гуманітарних хабів стало головним вікном взаємодії між постраждалими громадянами та державними органами влади. Оперативний облік внутрішньо переміщених осіб, організація тимчасового житла, швидкий розподіл продуктів харчування та медикаментів – усе це запрацювало в режимі максимального спрощення процедур [6]. Це колосально розвантажило місцеві адміністрації, які в іншому випадку просто потонули б під величезною лавиною паперової звітності та нескінченних черг у коридорах.

Нові підходи забезпечили небачену раніше швидкість, а головне – територіальну гнучкість надання допомоги, коли громада могла розгорнути мобільний пункт підтримки в будь-якій точці країни. Крім того, сучасні інструменти моніторингу суттєво підвищили прозорість розподілу міжнародної допомоги, що було критично важливо для іноземних партнерів. Запровадження чітких карт гуманітарних потреб дозволило управлінцям бачити реальну картину забезпечення в розрізі кожної окремої громади чи району [1]. Публічна влада, міжнародні донори та благодійні фонди отримали можливість координувати свої дії на основі реального запиту, а не приблизних оцінок, що значно мінімізувало ризики втрати ресурсів та зміцнило довіру до державних інституцій.

Швидкість прийняття рішень, забезпечена спрощенням управлінської вертикалі, стала ключовим психологічним фактором збереження загальної суспільної стабільності, оскільки громадяни наочно побачили, що навіть у найтяжчих умовах воєнного стану держава виконує свої зобов'язання, а допомогу можна отримати оперативно і без зайвих перешкод. Увесь цей складний, але унікальний досвід кризового реагування не повинен зникнути після завершення бойових дій. Навпаки, зафіксовані практичні рішення мають стати фундаментом для масштабної довгострокової модернізації всієї гуманітарної сфери.

Повернення до старих, неповоротких і суто паперових бюрократичних моделей мирного часу сьогодні є абсолютно неприпустимим. Держава має на законодавчому рівні закріпити ту гнучкість, яка врятувала країну в найкритичніший момент. Головним завданням на майбутнє є чітке розмежування повноважень між різними гілками влади на місцях. Поствоєнний період вимагатиме плавного, але швидкого транзиту від військових адміністрацій назад до повноцінного цивільного врядування.

Цей процес має бути детально регламентованим, щоб уникнути тимчасового вакууму влади або політичних непорозумінь усередині звільнених громад. Особливу увагу в цьому контексті слід приділити кадровому зміцненню органів місцевого самоврядування [6]. Залучення молодих професіоналів, які пройшли горнило роботи в кризових штабах та навчилися мислити нестандартно, дозволить якісно оновити склад службовців та підвищити інституційну спроможність на базовому рівні.

Не менш важливим є питання фінансової самодостатності та раціонального планування майбутніх соціогуманітарних програм. Поступове та неминуче зниження обсягів прямої закордонної допомоги змусить державу активно шукати внутрішні ресурси та впроваджувати нові моделі публічно-приватного партнерства. Інвестиції в людський капітал, створення умов для повернення вимушених мігрантів та розбудова мережі психологічної реабілітації мають стати основою нової державної стратегії. Лише за такої умови гуманітарна політика зможе забезпечити довгострокову стабільність суспільства.

Наукове осмислення цього досвіду вимагає від дослідників розробки абсолютно нових теоретичних та прикладних підходів. Необхідно сформувати чіткі, вимірювані критерії оцінки того, як публічні інституції здатні тримати удар під час раптових та системних загроз національній безпеці. Україна сьогодні фактично формує світові тренди у сфері антикризового менеджменту,

© Швед О.

тому цей досвід має бути належним чином зафіксований та впроваджений у навчальні програми для майбутніх управлінців.

Систематизація накопиченого досвіду показує, що для подолання поточної хаотичності в управлінні соціогуманітарною сферою необхідний перехід від тимчасових рішень до створення постійних правових та організаційних стандартів [2]. Першочерговим кроком у цьому напрямі має стати чітке законодавче закріплення меж відповідальності військових адміністрацій та органів місцевого самоврядування, що дозволить усунути дублювання функцій і забезпечить раціональне використання дефіцитних ресурсів.

Тільки через офіційне затвердження успішних мережевих моделей взаємодії та створення єдиних координаційних центрів можна перетворити спонтанні волонтерські ініціативи на надійний та передбачуваний механізм захисту населення. Рішення цієї науково-практичної проблеми також безпосередньо пов'язане з розробкою та впровадженням чітких індикаторів оцінки життєстійкості державних інституцій.

Публічна влада потребує не просто точкового оновлення кадрів, а створення гнучкої системи підготовки менеджерів кризового профілю, здатних ефективно діяти в умовах тривалих та непередбачуваних безпекових загроз. Узгодження дій усіх секторів, від урядових структур до міжнародних місій та громадянського суспільства, на основі єдиної карти гуманітарних потреб дозволить сформувати стійку та прозору архітектуру безпеки, готову до довгострокових викликів поствоєнного відновлення.

Висновки. В умовах правового режиму воєнного стану інституційна спроможність органів публічної влади стала вирішальним фактором збереження національної безпеки та суспільної стабільності. Різке зростання масштабів соціогуманітарних викликів змусило систему державного управління та місцевого самоврядування оперативно трансформуватися, відмовляючись від повільних бюрократичних процедур на користь гнучких моделей кризового управління. Гуманітарна політика перестала бути просто сферою надання соціальних послуг, перетворившись на критично важливий елемент захисту внутрішнього фронту та забезпечення життєдіяльності постраждалих і прифронтових територій.

Практичний досвід адаптації владних інституцій до умов війни наочно продемонстрував високу ефективність горизонтальних мережевих моделей координації ресурсів. Масштабна міжсекторальна взаємодія, яка об'єднала зусилля державних органів, органів місцевого самоврядування, міжнародних донорів та вітчизняного волонтерського руху, дозволила оперативно ліквідовувати гуманітарні кризи та компенсувати кадровий дефіцит на місцях. Водночас виявлені системні проблеми, зокрема правова невизначеність у розмежуванні повноважень між військовими адміністраціями та муніципалітетами, а також фрагментарність розподілу допомоги, актуалізують потребу в негайній інституціоналізації цих процесів та закріпленні успішних практик на законодавчому рівні.

Перспективи подальшого розвитку публічного управління у гуманітарній сфері безпосередньо пов'язані з розробкою комплексних стратегій поствоєнної модернізації та впровадженням системних критеріїв оцінки життєстійкості інституцій. Набутий під час воєнного стану унікальний досвід спрощення управлінських вертикалей, оптимізації кадрового потенціалу та територіальної гнучкості не може бути втрачений після завершення бойових дій. Він має стати основою для формування нової, прозорої та стійкої архітектури соціогуманітарної безпеки, здатної ефективно реагувати на будь-які системні загрози та забезпечувати довгостроковий розвиток людського капіталу в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Кравченко М.В. Система соціального захисту населення як об'єкт державної політики: методологія та практика: монографія. Київ: Інформ.-аналіт. агентство, 2012. 451 с.
2. Крентовська О. Глобальна соціальна політика і міжнародне співробітництво щодо питань старіння населення. *Демократичне врядування: науковий вісник.* 2009. Вип. 4. URL: http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik4/fail/+Krentovska.pdf (дата звернення: 15.06.2026).

3. Палас Н. Транснаціональна модель демократії та її вплив на процеси глобального врядування в умовах сучасного світу. *Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку*: зб. наук. пр. / Національний університет «Львівська політехніка» та ін. Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2009. Вип. 21. С. 145–150.
4. Парубчак І.О., Сіренко Р.Р. Публічне управління суспільно-виховними процесами в українському соціумі на засадах здорового способу життя. *Вісник НУЦЗУ. Серія «Державне управління».* 2017. Вип. 1(6). С. 244–252.
5. Про правовий режим надзвичайного стану: Закон України від 16.03.2000 р. № 1550-14. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-14 (дата звернення: 22.01.2026).
6. Ситник Т. І. Механізми реалізації державної соціально-економічної політики щодо формування громадського здоров'я на етапі суспільних трансформацій в Україні. *Вісник НУЦЗ України.* 2019. Вип. 1 (10). URL: http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/13406/1/Cytnyk2019.pdf (дата звернення: 15.06.2026).
7. Шафранський В.В., Слабкий Г.О., Качала Л.О. Основи Європейської політики і стратегія для XXI століття: стратегічне керівництво в інтересах здоров'я. *Економіка і право охорони здоров'я:* наук.-практ. журн. 2016. № 2 (4). С. 72–75.

REFERENCES

1. Kravchenko, M.V. (2012). *Systema sotsial'noho zakhystu naselennya yak ob'yekt derzhavnoyi polityky: metodolohiya ta praktyka* [*The system of social protection as an object of state policy: methodology and practice].* Kyiv [in Ukrainian].
2. Krentovs'ka, O. (2009). *Hlobal'na sotsial'na polityka i mizhnarodne spivrobitnytstvo shchodo pytan' starinnya naselennya* [Global Social Policy and International Cooperation on Aging]. *Demokratychne vryaduvannya – Democratic governance, 4.* Retrieved from http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik4/fail/+Krentovska.pdf [in Ukrainian].
3. Palas, N. (2009), "Transnatsional'na model' demokratiyi ta yiyi vplyv na protsesy hlobal'noho vryaduvannya v umovakh suchasnoho svitu" ["Transnational model of democracy and its impact on the processes of global governance in the modern world"]. *Ukrayins'ka natsional'na ideya: realiyi ta perspektyvy rozvytku – Ukrainian national idea: realities and prospects of development], 21*, 145–150 [in Ukrainian].
4. Parubchak, I.O., & Sirenko, R.R. (2017). Publichne upravlinnya suspilno-vyxovnymy procesamy v ukrayinskomu sociumi na zasadax zdorovogo sposobu zhyttya. *Visnyk NUCzZU. Seriya «Derzhavne upravlinnya» – Journal of the National University of Civil Service. "Public Administration" Series, 1(6),* 244–252 [in Ukrainian].
5. Shafrans'kyj, V.V., Slabkyj, H.O. & Kachala, L.O. (2016). Osnovy Yevropejs'koi polityky i stratehiia dlia XXI st.: stratehichne kerivnytstvo v interesakh zdorov'ia [Fundamentals of European Policy and Strategy for the 21st Century: A Strategic Guide to Health]. *Ekonomika i pravo okhorony zdorov'ia: nauk.-prakt. zhurnyk – Economics and law of health care: scientific-practical. magazine*, *2 (4),* 72-75 [in Ukrainian].
6. Sytnyk, T.I. (2019). Mekhanizmy realizatsii derzhavnoi sotsial'no-ekonomichnoi polityky schodo formuvannia hromads'koho zdorov'ia na etapi suspil'nykh transformatsij v Ukraini [Mechanisms for implementing public socio-economic policy on the formation of public health at the stage of social transformation in Ukraine]. *Visnyk natsional'noho universytetu tsyvil'noho zakhystu Ukrainy. Derzhavne upravlinnia – Bulletin of the National University of Civil Defense of Ukraine. Governance, 1 (10).* Retrieved from http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/13406/1/Cytnyk2019.pdf [in Ukrainian].
7. Zakon Ukrainy «Pro pravovyi rezhym nadzvychainoho stanu» [The Law of Ukraine «On the legal regime of the state of emergency»]. (2000). *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-14 [in Ukrainian].

Історія статті / Article history:
Подано до редакції / Submitted to the editorial office (07.07.2026);
Прийнято до друку / Accepted for publication (22.09.2026);
Опубліковано / Published (10.10.2026)

© Швед О.

УДК 35.078:338.43:001.895(4-6ЄС)
DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-17-259-268

Шпортюк Наталія, *кандидат наук з державного управління, доцент доцент кафедри менеджменту і права Дніпровського державного аграрно-економічного університету*

Shportiuk Nataliia, *PhD in public administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and law at Dnipro State Agrarian and Economic University*

ORCID ID: https//orcid.org/0000-0003-1941-8522

МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ АГРАРНИМ СЕКТОРОМ КРАЇН ЄС

MECHANISMS FOR ENSURING THE IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN PUBLIC ADMINISTRATION OF THE AGRICULTURAL SECTOR IN THE EU COUNTRIES

Анотація. У статті досліджено механізми забезпечення впровадження інноваційних технологій у публічному управлінні аграрним сектором країн Європейського Союзу. Проаналізовано сучасні підходи до формування інституційного середовища інноваційного розвитку аграрної сфери, визначено роль Спільної аграрної політики Європейського Союзу як ключового інструменту стратегічного управління цифровою трансформацією сільського господарства. Розкрито особливості функціонування системи знань та інновацій у сільському господарстві, механізмів стратегічного планування, фінансового стимулювання, цифровізації управлінських процесів, розвитку дорадчої діяльності та міжсекторальної взаємодії між органами публічної влади, науковими установами, закладами освіти, бізнесом і сільськогосподарськими виробниками. Встановлено, що ефективність європейської моделі забезпечується комплексним поєднанням нормативно-правових, організаційних, фінансово-економічних, інформаційно-комунікаційних та цифрових механізмів, орієнтованих на підтримку інноваційної діяльності, трансфер знань, розвиток цифрової інфраструктури та впровадження сучасних технологій управління аграрним виробництвом. Доведено, що важливими складовими механізму є багатоканальне фінансування інноваційних проєктів, підтримка малих і середніх сільськогосподарських товаровиробників, використання технологій точного землеробства, штучного інтелекту, Інтернету речей, супутникового моніторингу та аналітики великих даних. Обґрунтовано, що сучасна модель публічного управління аграрним сектором країн Європейського Союзу ґрунтується на принципах відкритого врядування, партнерства, інноваційності та цифрової трансформації. Підсумовано, що адаптація європейського досвіду сприятиме удосконаленню механізмів публічного управління аграрним сектором України, підвищенню ефективності державної підтримки інноваційної діяльності, розвитку цифрової екосистеми аграрного сектору, зміцненню його конкурентоспроможності та прискоренню процесів європейської інтеграції.

Ключові слова: публічне управління, аграрний сектор, інноваційні технології, механізми публічного управління, Спільна аграрна політика Європейського Союзу, цифрова трансформація, система знань та інновацій у сільському господарстві, стратегічне планування, фінансові механізми, європейська інтеграція.

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

Abstract. The article examines the mechanisms for ensuring the implementation of innovative technologies in the public administration of the agricultural sector in the European Union countries. It analyzes contemporary approaches to the development of the institutional environment for the innovative advancement of the agricultural sector and identifies the European Union's Common Agricultural Policy as a key strategic instrument for managing the digital transformation of agriculture. The study reveals the distinctive features of the Agricultural Knowledge and Innovation System, strategic planning mechanisms, financial support instruments, the digitalization of public administration processes, agricultural advisory services, and cross-sectoral cooperation among public authorities, research institutions, higher education institutions, businesses, and agricultural producers. It is established that the effectiveness of the European model is ensured through the integrated application of regulatory, organizational, financial-economic, information and communication, and digital mechanisms aimed at supporting innovation, facilitating knowledge transfer, developing digital infrastructure, and introducing advanced technologies into agricultural management. The findings demonstrate that the core components of this mechanism include diversified financing of innovation projects, support for small and medium-sized agricultural producers, and the adoption of precision agriculture technologies, artificial intelligence, the Internet of Things, satellite monitoring, and big data analytics. The study substantiates that the contemporary model of public administration in the agricultural sector of the European Union is based on the principles of open governance, partnership, innovation, and digital transformation. It concludes that adapting the European experience will contribute to improving the mechanisms of public administration in Ukraine's agricultural sector, increasing the effectiveness of state support for innovation, fostering the development of a digital agricultural ecosystem, strengthening the sector's competitiveness, and accelerating Ukraine's European integration.

Keywords: public administration, agricultural sector, innovative technologies, public administration mechanisms, European Union Common Agricultural Policy, digital transformation, Agricultural Knowledge and Innovation System, strategic planning, financial mechanisms, European integration.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток аграрного сектору країн Європейського Союзу ґрунтується на широкому впровадженні інноваційних технологій, цифровізації виробничих процесів, екологізації сільського господарства та використанні механізмів публічного управління, що забезпечують ефективну взаємодію держави, бізнесу, наукової спільноти й фермерських господарств. Реалізація Європейського зеленого курсу, Спільної аграрної політики ЄС (САР), стратегій цифрової трансформації та розвитку інноваційних екосистем формує нові вимоги до інституційного, організаційного й нормативно-правового забезпечення розвитку аграрної сфери.

Для України дослідження механізмів забезпечення впровадження інноваційних технологій у публічному управлінні аграрним сектором країн ЄС набуває особливого значення в умовах європейської інтеграції, післявоєнного відновлення економіки та модернізації державної аграрної політики. Гармонізація національного законодавства із європейськими стандартами, підвищення конкурентоспроможності аграрного виробництва, розвиток цифрових сервісів, точного землеробства, систем моніторингу природних ресурсів і сучасних механізмів державної підтримки потребують використання перевірених європейських управлінських практик.

Науковий інтерес до зазначеної проблематики зумовлений необхідністю формування ефективних механізмів публічного управління, здатних забезпечити системне впровадження інновацій, розвиток інноваційної інфраструктури, залучення інвестицій, підтримку трансферу технологій та зміцнення продовольчої безпеки. Узагальнення досвіду країн Європейського Союзу створює підґрунтя для вдосконалення державної політики України у сфері розвитку аграрного сектору, підвищення його стійкості до сучасних глобальних викликів і забезпечення довгострокового сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика механізмів забезпечення впровадження інноваційних технологій у публічному управлінні аграрним сектором країн ЄС широко висвітлюється у працях зарубіжних науковців. В. Беккерс, Л. Туммерс та Х. де Фріз [1]

© Тузяк Р.

досліджують інновації у публічному секторі крізь призму стейкхолдерського підходу. Науковці доводять, що результативність упровадження інновацій безпосередньо залежить від позиції, інтересів та рівня залученості основних учасників управлінського процесу. Е. Арундел, Л. Казалі та Х. Голландерс [2] обґрунтовують, що інноваційний розвиток європейських органів публічної влади забезпечується поєднанням ініціатив «знизу догори», реалізацією державної політики та системним пошуком нових знань. Н. Тіллі, А. Сеепма, С. Сенадхіра та Т. Їгітджанлар [3] досліджують особливості впровадження технологій великих даних та штучного інтелекту в європейських організаціях публічного сектору. Т. Даум [4] досліджує вплив цифровізації на розвиток аграрного сектору та акцентує увагу на необхідності формування нових професійних компетентностей працівників сільського господарства. Р. Бертольйо, К. Корбо, Ф. Ренга та М. Маттеуччі [5] на основі бібліометричного аналізу визначають основні тенденції розвитку цифрового сільського господарства. Р. Бірнер, Т. Даум і К. Прей [6] аналізують рушійні сили цифрової революції в сільському господарстві. А. Вірсінк, Е. Фрейзер, Д. Паннелл, Е. Дункан і С. Ротц [7] досліджують можливості використання великих даних у сільському господарстві та природокористуванні. А. Чандра, К. Макнамара та П. Даргуш [8] досліджують концепцію кліматично розумного сільського господарства як основу забезпечення сталого розвитку аграрної сфери. Ф. Паллоттіно, М. Біокка, П. Нарді, С. Фігоріллі, П. Менесатті та К. Коста [9] досліджують еволюцію наукових досліджень у сфері точного землеробства. М. Самора-Іск'єрдо, Х. Санта та ін. [10] пропонують архітектуру цифрової платформи Smart Farming, що поєднує периферійні та хмарні обчислення. А. Лажуа-О'Меллі, К. Бронсон, С. ван дер Бург та Л. Клеркс [11] аналізують стратегічні документи щодо цифрового сільського господарства та сталих продовольчих систем.

Проведений аналіз свідчить, що сучасні наукові дослідження зосереджені переважно на питаннях цифровізації аграрного сектору, розвитку технологій точного землеробства, штучного інтелекту, Інтернету речей, кліматично орієнтованого сільського господарства та цифрових компетентностей. Водночас комплексні механізми забезпечення впровадження інноваційних технологій у публічному управлінні аграрним сектором країн ЄС, які інтегрують інституційні, організаційні, фінансові, нормативно-правові та цифрові інструменти, залишаються недостатньо дослідженими, що зумовлює необхідність подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

Метою статті є системний аналіз механізмів забезпечення впровадження інноваційних технологій у публічному управлінні аграрним сектором країн ЄС.

Виклад основного матеріалу. Механізми забезпечення впровадження інноваційних технологій у публічному управлінні аграрним сектором країн Європейського Союзу сформувалися як комплексна багаторівнева система взаємодії інституцій, нормативно-правових інструментів, фінансових механізмів, цифрової інфраструктури, науково-дослідної діяльності та дорадчих служб. На відміну від традиційних моделей державного регулювання, сучасна європейська модель базується на принципах відкритого врядування, партнерства, мережевої взаємодії та спільного створення інновацій. Головною особливістю є те, що держава не виступає єдиним суб'єктом управління, а виконує роль координатора інноваційної екосистеми, забезпечуючи ефективну взаємодію органів влади, наукових установ, університетів, фермерських господарств, дорадчих служб, бізнесу, цифрових платформ та інвесторів. Саме така модель дозволяє значно скоротити часовий цикл від створення інновації до її практичного використання у сільськогосподарському виробництві.

Ключовою інституційною основою забезпечення впровадження інноваційних технологій у публічному управлінні аграрним сектором держав-членів Європейського Союзу є Спільна аграрна політика (САР), яка після реформування на програмний період 2023–2027 рр. набула принципово нового змісту. Якщо попередні етапи розвитку САР були орієнтовані переважно на фінансову підтримку фермерів, стабілізацію аграрних ринків та забезпечення продовольчої безпеки, то сучасна модель функціонування політики спрямована на формування інноваційної, цифрової, екологічно орієнтованої та конкурентоспроможної агропродовольчої системи. Центральною ідеєю нової САР стало досягнення балансу між економічною ефективністю сільського господарства,

охороною навколишнього природного середовища, адаптацією до кліматичних змін, цифровою трансформацією та сталим розвитком сільських територій. Відповідно інноваційна діяльність перестала розглядатися як окремий напрям державної підтримки і стала наскрізним елементом усіх механізмів реалізації аграрної політики Європейського Союзу [12].

Нова модель Спільної аграрної політики побудована на принципах результативності, стратегічного планування та децентралізації управління. На відміну від попередніх програмних періодів, Європейська Комісія відмовилася від надмірно деталізованого регламентування заходів підтримки та запровадила систему стратегічного управління, відповідно до якої кожна держава-член самостійно формує Стратегічний план Спільної аграрної політики. Такий документ визначає національні пріоритети розвитку аграрного сектору, систему державної підтримки, інструменти цифровізації, механізми стимулювання інноваційної діяльності, розвиток людського капіталу та систему оцінювання досягнутих результатів. Водночас Європейська Комісія здійснює постійний моніторинг досягнення спільних європейських цілей за допомогою системи показників ефективності та результативності, що забезпечує поєднання національної автономії із загальноєвропейською координацією аграрної політики [13].

Однією з фундаментальних особливостей нової Спільної аграрної політики є інтеграція цифрових технологій практично в усі механізми публічного управління аграрним сектором. Цифровізація охоплює процеси адміністрування бюджетної підтримки, електронного документообігу, управління земельними ресурсами, дистанційного моніторингу виконання екологічних вимог, супутникового контролю використання земель, автоматизованої перевірки дотримання умов отримання субсидій, а також електронного обміну інформацією між державними органами, фермерами та іншими учасниками аграрного ринку. Це дозволяє значно підвищити прозорість управлінських процедур, скоротити адміністративні витрати, мінімізувати корупційні ризики та забезпечити оперативне прийняття управлінських рішень на основі достовірних цифрових даних. Особливе значення має впровадження Системи моніторингу територій, яка використовує супутникові технології програми «Коперник» (Copernicus) для автоматизованого контролю виконання вимог Спільної аграрної політики [14].

Важливою складовою сучасної архітектури Спільної аграрної політики виступає розвиток Системи знань та інновацій в сільському господарстві (AKIS). На відміну від традиційної моделі передачі знань від наукових установ до виробників, концепція AKIS передбачає функціонування інтегрованої мережі взаємодії між органами державної влади, університетами, науково-дослідними установами, дорадчими службами, аграрними підприємствами, цифровими компаніями, громадськими організаціями та фермерськими господарствами. Такий підхід забезпечує не лише передачу інноваційних технологій, а й їх спільне створення, апробацію, удосконалення та швидке впровадження у практичну діяльність. Саме тому держави-члени Європейського Союзу зобов'язані передбачати у власних Стратегічних планах CAP конкретні заходи щодо розвитку AKIS, фінансування дорадництва, професійного навчання, цифрових компетентностей та інноваційного підприємництва [15].

Суттєвою новацією програмного періоду 2023–2027 рр. стало посилення ролі інновацій як одного з ключових критеріїв оцінювання ефективності державної аграрної політики. Відповідно до нової моделі управління держави-члени повинні не лише фінансувати впровадження сучасних технологій, а й забезпечувати досягнення конкретних результатів, що оцінюються за допомогою системи кількісних та якісних індикаторів. До таких індикаторів належать рівень цифровізації аграрного сектору, масштаби впровадження технологій точного землеробства, використання супутникового моніторингу, розвиток інноваційних партнерств, кількість учасників дорадчих програм, обсяг інвестицій у цифрові рішення, а також рівень екологічної ефективності сільськогосподарського виробництва. Таким чином, інноваційний розвиток інтегрується у систему стратегічного управління через механізми планування, моніторингу, оцінювання результативності та коригування державної політики на основі отриманих показників [16].

© Тузяк Р.

Запроваджена модель управління свідчить про перехід від адміністративного регулювання аграрного сектору до стратегічного, інноваційно орієнтованого та людиноцентричного врядування, у якому цифрові технології виступають не окремим інструментом модернізації, а фундаментальною складовою функціонування всієї системи публічного управління. Саме тому Спільна аграрна політика Європейського Союзу сьогодні розглядається як одна з найбільш ефективних моделей інтеграції інноваційної політики, цифрової трансформації, екологічної відповідальності та фінансового стимулювання розвитку аграрного сектору. Її досвід становить значний практичний інтерес для України в контексті гармонізації національної аграрної політики із правом Європейського Союзу, формування сучасних механізмів державної підтримки інновацій та забезпечення конкурентоспроможності аграрного сектору в умовах європейської інтеграції.

Важливим організаційним механізмом виступає Європейське партнерство з інновацій у сфері продуктивності та сталого розвитку сільського господарства (EIP-AGRI). Його діяльність спрямована на формування так званої моделі інтерактивних інновацій, за якої нові технології створюються спільно фермерами, дослідниками, дорадниками, представниками бізнесу та органами влади. Такий підхід суттєво підвищує практичну цінність наукових розробок, прискорює їх масштабування та забезпечує ефективний трансфер технологій між країнами Європейського Союзу. Важливою складовою EIP-AGRI є діяльність Оперативних груп, які реалізують інноваційні проєкти безпосередньо на місцевому рівні, поєднуючи фінансування CAP із можливостями програми Horizon Europe [17].

Фінансові механізми забезпечення впровадження інноваційних технологій у публічному управлінні аграрним сектором країн Європейського Союзу характеризуються багаторівневою структурою, диверсифікованістю джерел фінансування та взаємодоповнюваністю фінансових інструментів. На відміну від традиційних моделей бюджетної підтримки, сучасна європейська система фінансування побудована за принципом інтеграції коштів Спільної аграрної політики, програм Європейського Союзу у сфері досліджень та інновацій, структурних фондів, інвестиційних інструментів, механізмів державно-приватного партнерства та приватного капіталу. Такий підхід дозволяє забезпечити безперервне фінансування всього інноваційного циклу – від проведення фундаментальних наукових досліджень і розроблення цифрових технологій до їх комерціалізації, масштабування та практичного впровадження у виробничу діяльність аграрних підприємств. Фінансова архітектура Європейського Союзу орієнтована не лише на компенсацію витрат агровиробників, а насамперед на стимулювання технологічної модернізації, підвищення продуктивності праці, екологічної стійкості та конкурентоспроможності аграрного сектору [18].

Базовим джерелом фінансування інноваційної модернізації аграрного сектору виступає Спільна аграрна політика Європейського Союзу, яка у програмному періоді 2023–2027 рр. передбачає значний обсяг ресурсів для підтримки інноваційної діяльності, цифрової трансформації, розвитку знань, модернізації виробництва та екологічного переходу. Особливістю сучасної моделі є перехід від фінансування окремих заходів до підтримки комплексних інвестиційних проєктів, спрямованих на цифровізацію виробництва, впровадження технологій точного землеробства, автоматизацію виробничих процесів, розвиток біотехнологій, ресурсозберігаючих технологій та інноваційних моделей управління аграрними підприємствами. При цьому кожна держава-член Європейського Союзу визначає конкретні напрями використання коштів через власний Стратегічний план Спільної аграрної політики, адаптуючи загальноєвропейські пріоритети до національних потреб розвитку сільського господарства.

Важливим фінансовим інструментом розвитку інновацій є програма «Горизонт Європа», яка є найбільшою рамковою програмою Європейського Союзу з фінансування наукових досліджень та інновацій. У межах цієї програми фінансуються фундаментальні й прикладні дослідження, створення цифрових технологій, розроблення роботизованих систем, використання штучного інтелекту, великих даних, супутникових технологій, біотехнологій, цифрових моделей управління аграрним виробництвом та інноваційних рішень для забезпечення продовольчої безпеки. Значна увага приділяється підтримці міжнародних консорціумів, до складу яких входять університети,

науково-дослідні установи, органи публічної влади, фермерські господарства та високотехнологічні компанії. Це забезпечує ефективний трансфер знань, прискорює впровадження результатів наукових досліджень у виробничу практику та сприяє формуванню європейського інноваційного простору [19].

Окрему роль у фінансуванні цифрової трансформації відіграє програма «Цифрова Європа», яка спрямована на розвиток цифрової інфраструктури, високопродуктивних обчислень, штучного інтелекту, кібербезпеки, цифрових навичок та широкого впровадження цифрових технологій у різних секторах економіки, включаючи сільське господарство. У рамках програми фінансується створення цифрових інноваційних центрів, цифрових платформ, центрів обробки даних, інтелектуальних інформаційних систем та сервісів підтримки прийняття управлінських рішень. Для аграрного сектору це означає можливість широкого використання цифрових сервісів моніторингу земель, автоматизованого управління технікою, прогнозування врожайності, аналізу кліматичних ризиків та управління виробничими процесами на основі технологій штучного інтелекту [20].

Суттєве значення для модернізації аграрного сектору мають також Європейський фонд регіонального розвитку та Фонд згуртованості, які забезпечують фінансування розвитку регіональної інноваційної інфраструктури, цифрових лабораторій, центрів трансферу технологій, аграрних інноваційних кластерів, логістичних комплексів, широкосмугового доступу до мережі Інтернет у сільській місцевості, а також створення сучасної цифрової інфраструктури. Особливістю цих фінансових механізмів є їх орієнтація на скорочення соціально-економічних диспропорцій між регіонами Європейського Союзу, що сприяє рівномірному поширенню інновацій незалежно від рівня економічного розвитку окремих територій.

Особлива увага у фінансовій політиці Європейського Союзу приділяється підтримці малих та середніх фермерських господарств, які традиційно мають обмежені можливості для здійснення капіталомістких інвестицій у цифрові технології. Саме тому державами-членами широко використовуються механізми грантового фінансування, часткової компенсації вартості обладнання, пільгового кредитування, гарантійних фондів, податкових стимулів, інвестиційних субсидій та механізмів співфінансування інноваційних проєктів. Фінансова підтримка спрямовується на придбання систем точного землеробства, глобальних навігаційних систем, автоматизованих систем управління сільськогосподарською технікою, безпілотних літальних апаратів, роботизованих комплексів, сенсорних систем, цифрових платформ управління господарством, технологій дистанційного зондування Землі, програмного забезпечення для аналізу великих даних та рішень на основі штучного інтелекту. Такий комплексний підхід сприяє підвищенню продуктивності виробництва, зменшенню витрат ресурсів, оптимізації використання добрив, засобів захисту рослин, паливно-енергетичних ресурсів та підвищенню екологічної ефективності аграрного виробництва [21].

Комплексне поєднання бюджетних ресурсів Європейського Союзу, національного співфінансування, приватних інвестицій та фінансових інструментів Європейського інвестиційного банку формує ефективну систему підтримки інноваційного розвитку аграрного сектору. На відміну від традиційної моделі державного субсидування, сучасна фінансова політика орієнтована на стимулювання довгострокових інвестицій у технологічне оновлення виробництва, розвиток людського капіталу, цифрової інфраструктури та інноваційної екосистеми. У результаті формується сприятливе середовище для скорочення технологічного розриву між великими агропромисловими компаніями та малими сімейними фермерськими господарствами, підвищується доступність інноваційних технологій, зміцнюється конкурентоспроможність аграрного сектору та забезпечується сталий розвиток сільських територій відповідно до стратегічних цілей Європейського Союзу.

Вагомим механізмом забезпечення цифрової трансформації аграрного сектору виступає розвиток цифрової інфраструктури. Європейська Комісія розглядає широкосмуговий доступ до мережі Інтернет, хмарні сервіси, супутниковий моніторинг, геоінформаційні системи, Інтернет речей, роботизовані комплекси, сенсорні мережі та технології великих даних як базові елементи сучасного публічного управління аграрною сферою. Одночасно здійснюється модернізація

© Тузяк Р.

адміністративних процедур шляхом цифровізації державних послуг, електронного документообігу, інтегрованих систем моніторингу використання земельних ресурсів, автоматизованого контролю виконання вимог САР та електронного надання фінансової підтримки агровиробникам.

Одним із найбільш ефективних механізмів публічного управління є розвиток дорадництва та професійного навчання. Європейська модель виходить із того, що навіть найсучасніші технології не забезпечують очікуваного ефекту без належного рівня цифрових компетентностей користувачів. Саме тому в країнах ЄС значні ресурси спрямовуються на розвиток системи безперервної освіти фермерів, підготовку консультантів, створення демонстраційних господарств, цифрових лабораторій, навчальних платформ та мереж обміну практичним досвідом. Дорадчі служби інтегровані до AKIS і виступають основним посередником між науковими дослідженнями та виробництвом [22].

Окремим напрямом розвитку механізмів публічного управління є формування єдиного європейського простору аграрних даних. Реалізація Європейської стратегії даних передбачає створення Спільного європейського простору сільськогосподарських даних, що забезпечує стандартизований обмін інформацією між державними органами, агровиробниками, науковими установами та цифровими сервісами [23]. Це створює умови для використання штучного інтелекту, прогнозної аналітики, цифрових двійників аграрних систем, автоматизованого управління виробничими процесами та прийняття управлінських рішень на основі великих масивів даних. Одночасно особлива увага приділяється питанням кібербезпеки, захисту персональних даних та забезпеченню інтероперабельності цифрових платформ.

Досвід країн Європейського Союзу щодо забезпечення впровадження інноваційних технологій у публічному управлінні аграрним сектором є надзвичайно цінним для України в умовах європейської інтеграції та післявоєнного відновлення. Його практична адаптація сприятиме формуванню сучасної системи стратегічного управління розвитком аграрного сектору, заснованої на цифровізації, інноваціях, міжсекторальній взаємодії та результативному використанні бюджетних ресурсів.

Для України особливий інтерес становлять механізми стратегічного планування в межах Спільної аграрної політики Європейського Союзу, розвиток Системи знань та інновацій у сільському господарстві, багатоканальна модель фінансування інновацій, підтримка малих і середніх виробників, цифровізація адміністративних процедур, використання технологій точного землеробства, штучного інтелекту, супутникового моніторингу та великих даних у процесах публічного управління. Їх упровадження сприятиме підвищенню конкурентоспроможності аграрного сектору, ефективності державної підтримки, прозорості управлінських процесів, прискоренню трансферу інновацій та гармонізації національної аграрної політики з європейськими стандартами.

Висновки. Проведений аналіз свідчить, що механізми забезпечення впровадження інноваційних технологій у публічному управлінні аграрним сектором країн Європейського Союзу ґрунтуються на комплексному поєднанні інституційних, нормативно-правових, фінансових, організаційних, цифрових та інформаційно-консультаційних інструментів. Їх функціонування забезпечується інтеграцією положень Спільної аграрної політики Європейського Союзу, стратегічного планування, цифрової трансформації, розвитку системи знань та інновацій у сільському господарстві, а також багатоканального фінансування інноваційної діяльності.

Встановлено, що ефективність європейської моделі визначається переходом від адміністративного регулювання до людиноцентричного та мережевого публічного управління, у межах якого держава виконує функції стратегічного координатора взаємодії органів влади, наукових установ, закладів вищої освіти, дорадчих служб, бізнесу, фермерських господарств та інститутів громадянського суспільства. Такий підхід забезпечує прискорений трансфер знань, широке впровадження цифрових технологій та підвищення інноваційної спроможності аграрного сектору.

Обґрунтовано, що для України практичний інтерес становить адаптація європейських механізмів стратегічного планування, фінансового стимулювання інновацій, розвитку системи

знань та інновацій у сільському господарстві, цифровізації управлінських процесів і міжсекторальної взаємодії. Їх імплементація сприятиме підвищенню ефективності публічного управління аграрним сектором, зміцненню його конкурентоспроможності, прискоренню євроінтеграційних процесів та забезпеченню сталого розвитку в умовах післявоєнного відновлення України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. de Vries H., Tummers L., Bekkers V. A stakeholder perspective on public sector innovation: why position matters. *International Review of Administrative Sciences*. 2018. № 84(2). P. 269–287. https://doi.org/10.1177/0020852317715513
2. Anthony Arundel, Luca Casali, Hugo Hollanders. How European public sector agencies innovate: The use of bottom-up, policy-dependent and knowledge-scanning innovation methods. *Research Policy*. 2015. Volume 44, Issue 7. P. 1271–1282. https://doi.org/10.1016/j.respol.2015.04.007.
3. Niklas Tilly, Aline P. Seepma, Sajani Senadheera, Tan Yigitcanlar. Navigating publicness in digital innovation: big data and AI adoption in European public sector organisations. *European Journal of Innovation Management*. 2026. Volume 29. Issue 5. P. 1646–679. https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2025-0964.
4. Daum T. Digitalization and skills in agriculture. *Outlook on Agriculture*. 2025. № 54(2). P. 171–181. https://doi.org/10.1177/00307270251336474.
5. Bertoglio R., Corbo C., Renga F. M., Matteucci M. The Digital Agricultural Revolution: A Bibliometric Analysis Literature Review. *IEEE Access*. 2021. Vol. 9. P. 134762-134782. doi: 10.1109/ACCESS.2021.3115258.
6. Birner R., Daum T, Pray C. Who drives the digital revolution in agriculture? A review of supply-side trends, players and challenges. *Appl Econ Perspect Policy*. 2021. № 43. P. 1260–1285. https://doi.org/10.1002/aepp.13145
7. Weersink A., Fraser E., Pannell D., Duncan E., Rotz S. Opportunities and challenges for big data in agricultural and environmental analysis. *Annu. Rev. Resource Econ.* 2018. Vol. 10. P. 19–37. doi: 10.1146/annurev-resource-100516-053654.
8. Chandra A., McNamara K. E., Dargusch P. Climate-smart agriculture: Perspectives and framings. *Climate Policy*. 2018. Vol. 18. № 4. P. 526–541. doi: 10.1080/14693062.2017.1316968.
9. Pallottino F., Biocca M., Nardi P., Figorilli S., Menesatti P., Costa C. Science mapping approach to analyze the research evolution on precision agriculture: World, EU and Italian situation. *Precis. Agricult.* 2018. Vol. 19. № 6. P. 1011–1026. doi: 10.1007/s11119-018-9569-2.
10. Miguel A. Zamora-Izquierdo, José Santa, Juan A. Martínez, Vicente Martínez, Antonio F. Skarmeta. Smart farming IoT platform based on edge and cloud computing. *Biosystems Engineering*. 2019. Volume 177. P. 4–17, https://doi.org/10.1016/j.biosystemseng.2018.10.014.
11. Alana Lajoie-O'Malley, Kelly Bronson, Simone van der Burg, Laurens Klerkx. The future(s) of digital agriculture and sustainable food systems: An analysis of high-level policy documents. *Ecosystem Services*. 2020. Volume 45. 101183. https://doi.org/10.1016/j.ecoser.2020.101183.
12. Regulation (EU) 2021/2115 of the European Parliament and of the Council of 2 December 2021 establishing rules on support for strategic plans to be drawn up by Member States under the common agricultural policy (CAP Strategic Plans) and financed by the European Agricultural Guarantee Fund (EAGF) and by the European Agricultural Fund for Rural Development (EAFRD) and repealing Regulations (EU) No 1305/2013 and (EU) No 1307/2013. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/2115/oj/eng (дата звернення: 28.06.2026).
13. EU countries implement the 2023-27 Common Agricultural Policy (CAP) through tailored national CAP Strategic Plans, targeting local needs while supporting EU objectives and the European Green Deal. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/cap-my-country/cap-strategic-plans_en (дата звернення: 28.06.2026).
14. European Commission. Monitoring Agricultural ResourceS (MARS). URL: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/monitoring-agricultural-resources-mars_en (дата звернення: 28.06.2026).
15. AKIS. Boosting knowledge and innovation flows across Europe. URL: https://eu-cap-network.ec.europa.eu/support/innovation-knowledge-exchange-eip-agri/akis_en (дата звернення: 28.06.2026).
16. Performance Monitoring and Evaluation Framework (PMEF). URL: https://eu-cap-network.ec.europa.eu/topics/performance-monitoring-and-evaluation-framework-pmef_en (дата звернення: 28.06.2026).
17. About EIP-AGRI projects. URL: https://eu-cap-network.ec.europa.eu/projects_en (дата звернення: 28.06.2026).
18. The EU's long-term budget 2021-2027. URL: https://www.consilium.europa.eu/en/policies/eu-long-term-budget/eu-long-term-budget-2021-2027/ (дата звернення: 28.06.2026).
19. European Commission. Horizon Europe. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en (дата звернення: 28.06.2026).
20. European Commission. The Digital Europe Programme. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme (дата звернення: 28.06.2026).
21. Policies for the Future of Farming and Food in the European Union. URL: https://www.oecd.org/en/publications/policies-for-the-future-of-farming-and-food-in-the-european-union_32810cf6-en.html (дата звернення: 28.06.2026).
22. Learning Portal – Assessing AKIS. URL: https://eu-cap-network.ec.europa.eu/training/evaluation-learning-portal/learning-portal-assessing-akis_en (дата звернення: 28.06.2026).

© Тузяк Р.

23. Policy brief – Rolling out the Common European Agricultural Data Space. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/policy-brief-rolling-out-common-european-agricultural-data-space (дата звернення: 28.06.2026).

REFERENCES

1. de, Vries H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2018). A stakeholder perspective on public sector innovation: why position matters. *International Review of Administrative Sciences*, *84(2),* 269-287. https://doi.org/10.1177/0020852317715513 [in English].
2. Anthony, Arundel, Luca, Casali, & Hugo, Hollanders (2015). How European public sector agencies innovate: The use of bottom-up, policy-dependent and knowledge-scanning innovation methods. *Research Policy*, *44, 7,* 1271-1282. https://doi.org/10.1016/j.respol.2015.04.007 [in English].
3. Niklas, Tilly, Aline, P. Seepma, Sajani, Senadheera, & Tan, Yigitcanlar (2026). Navigating publicness in digital innovation: big data and AI adoption in European public sector organisations. *European Journal of Innovation Management, 29, 5,* 1646-1679. https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2025-0964 [in English].
4. Daum, T. (2025). Digitalization and skills in agriculture. *Outlook on Agriculture*, *54(2),* 171-181. https://doi.org/10.1177/00307270251336474 [in English].
5. Bertoglio, R., Corbo, C., Renga, F.M., & Matteucci, M. (2021). The Digital Agricultural Revolution: A Bibliometric Analysis Literature Review. *IEEE Access*, *9,* 134762-134782. doi: 10.1109/ACCESS.2021.3115258 [in English].
6. Birner, R., Daum, T, & Pray, C. (2021). Who drives the digital revolution in agriculture? A review of supply-side trends, players and challenges. *Appl Econ Perspect Policy*, *43*, 1260-1285. https://doi.org/10.1002/aepp.13145 [in English].
7. Weersink, A., Fraser, E., Pannell, D., Duncan, E., & Rotz, S. (2018). Opportunities and challenges for big data in agricultural and environmental analysis. *Annu. Rev. Resource Econ, 10,* 19-37. doi: 10.1146/annurev-resource-100516-053654 [in English].
8. Chandra, A., McNamara, K. E., & Dargusch, P. (2018). Climate-smart agriculture: Perspectives and framings. *Climate Policy*, *18,* 4, 526-541. doi: 10.1080/14693062.2017.1316968 [in English].
9. Pallottino, F., Biocca, M., Nardi, P., Figorilli, S., Menesatti, P., & Costa, C. (2018). Science mapping approach to analyze the research evolution on precision agriculture: World, EU and Italian situation. *Precis. Agricult, 19,* 6, 1011–1026. doi: 10.1007/s11119-018-9569-2 [in English].
10. Miguel, A. (2019). Zamora-Izquierdo, José Santa, Juan A. Martínez, Vicente Martínez, Antonio F. Skarmeta. Smart farming IoT platform based on edge and cloud computing. *Biosystems Engineering*, *177*, 4-17, https://doi.org/10.1016/j.biosystemseng.2018.10.014 [in English].
11. Alana, Lajoie-O'Malley, Kelly, Bronson, & Simone, van, der, Burg, Laurens, Klerkx (2020). The future(s) of digital agriculture and sustainable food systems: An analysis of high-level policy documents. *Ecosystem Services*, *45*, 101183. https://doi.org/10.1016/j.ecoser.2020.101183 [in English].
12. Regulation (EU) 2021/2115 of the European Parliament and of the Council of 2 December 2021 establishing rules on support for strategic plans to be drawn up by Member States under the common agricultural policy (CAP Strategic Plans) and financed by the European Agricultural Guarantee Fund (EAGF) and by the European Agricultural Fund for Rural Development (EAFRD) and repealing Regulations (EU) No 1305/2013 and (EU) No 1307/2013. *eur-lex.europa.eu.* Retrieved from https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/2115/oj/eng [in English].
13. EU countries implement the 2023-27 Common Agricultural Policy (CAP) through tailored national CAP Strategic Plans, targeting local needs while supporting EU objectives and the European Green Deal. *agriculture.ec.europa.eu.* Retrieved from https://agriculture.ec.europa.eu/cap-my-country/cap-strategic-plans_en [in English].
14. European Commission. Monitoring Agricultural ResourceS (MARS). *joint-research-centre.ec.europa.eu.* Retrieved from https://joint-research-centre.ec.europa.eu/monitoring-agricultural-resources-mars_en [in English].
15. AKIS. Boosting knowledge and innovation flows across Europe. *eu-cap-network.ec.europa.eu.* Retrieved from https://eu-cap-network.ec.europa.eu/support/innovation-knowledge-exchange-eip-agri/akis_en [in English].
16. Performance Monitoring and Evaluation Framework (PMEF). *eu-cap-network.ec.europa.eu.* Retrieved from https://eu-cap-network.ec.europa.eu/topics/performance-monitoring-and-evaluation-framework-pmef_en [in English].
17. About EIP-AGRI projects. *eu-cap-network.ec.europa.eu.* Retrieved from https://eu-cap-network.ec.europa.eu/projects_en [in English].
18. The EU's long-term budget 2021-2027. *www.consilium.europa.eu.* Retrieved from https://www.consilium.europa.eu/en/policies/eu-long-term-budget/eu-long-term-budget-2021-2027/ [in English].
19. European Commission. Horizon Europe. *research-and-innovation.ec.europa.eu.* Retrieved from https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en
20. European Commission. The Digital Europe Programme. *digital-strategy.ec.europa.eu.* Retrieved from https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme [in English].
21. Policies for the Future of Farming and Food in the European Union. *www.oecd.org.* Retrieved from https://www.oecd.org/en/publications/policies-for-the-future-of-farming-and-food-in-the-european-union_32810cf6-en.html [in English].
22. Learning Portal – Assessing AKIS. *eu-cap-network.ec.europa.eu*. Retrieved from https://eu-cap-network.ec.europa.eu/training/evaluation-learning-portal/learning-portal-assessing-akis_en [in English].

23. Policy brief – Rolling out the Common European Agricultural Data Space. *digital-strategy.ec.europa.eu.* Retrieved from https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/policy-brief-rolling-out-common-european-agricultural-data-space [in English].

Історія статті / Article history:
Подано до редакції / Submitted to the editorial office (30.06.2026);
Прийнято до друку / Accepted for publication (30.09.2026);
Опубліковано / Published (10.10.2026)

© Тузяк Р.

УДК 351:316
DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-17-269-275

Якимишин Ігор, *доцент кафедри фізичного виховання, спорту і здоров'я, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького*

Yakymyshyn Igor, *Associate Professor of the Department of Physical Education, Sports and Health, Postgraduate Student of the Department of Public Management and Administration at Stepan Gzhytsky Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology*

ORCID ID: https//orcid.org/0000-0003-2588-292X

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДТРИМКИ ВЕТЕРАНІВ У КОНТЕКСТІ БЕЗПЕКИ ТА ІНКЛЮЗИВНОСТІ СПОРТИВНОГО СЕРЕДОВИЩА В УКРАЇНІ

FORMATION AND IMPLEMENTATION OF STATE POLICY TO SUPPORT VETERANS IN THE CONTEXT OF SECURITY AND INCLUSIVENESS OF THE SPORTS ENVIRONMENT IN UKRAINE

Анотація. У статті висвітлено концептуальні засади безпеки та інклюзивності спортивного середовища як невіддільної складової державної політики підтримки ветеранів війни в Україні. Доведено, що в умовах сучасних викликів та необхідності масштабної ресоціалізації колишніх військовослужбовців фізична культура і спорт виступають базовим інструментом їхньої психологічної та фізичної реабілітації. Водночас поточний стан спортивної інфраструктури та чинні механізми публічного управління демонструють низку бар'єрів – від архітектурної недоступності об'єктів до браку спеціалізованих програм і кадрів, що суттєво обмежує можливості для повноцінної інтеграції ветеранів з інвалідністю та маломобільних груп.

Акцентовано увагу на необхідності трансформації підходів до державного та муніципального менеджменту у сфері спорту через впровадження стандартизованих вимог інклюзивності й безпеки. Запропоновано розгорнути міжвідомчу координацію за участю органів влади, інститутів громадянського суспільства та ветеранських об'єднань задля спільного проєктування безбар'єрного середовища. Це дозволить не лише адаптувати наявні спортивні споруди до потреб захисників, а й сформувати цілісну екосистему реабілітаційних послуг на рівні територіальних громад.

Актуалізовано, що практична цінність одержаних результатів полягає у розробці прикладних механізмів удосконалення державної політики підтримки ветеранів через оптимізацію ресурсного забезпечення та запровадження збалансованої системи оцінки інклюзивних спортивних програм. Упровадження запропонованих організаційно-управлінських трансформацій дозволить мінімізувати соціальні бар'єри, подолати інституційні дисфункції та сформувати стійку спортивну інфраструктуру, здатну забезпечити ефективну ресоціалізацію, а також фізичну і психологічну реабілітацію захисників України.

Обґрунтовано, що формування безпечного та інклюзивного спортивного середовища в Україні є комплексним завданням, що вимагає переосмислення традиційних підходів до реабілітації учасників бойових дій. В умовах масштабних суспільних трансформацій фізична культура і адаптивний спорт трансформуються з категорії дозвілля у стратегічний інструмент державної політики підтримки ветеранів війни. Успішність цього процесу безпосередньо залежить від здатності органів державної влади та місцевого самоврядування ліквідувати наявні інфраструктурні, організаційні та ментальні бар'єри, створивши натомість цілісну екосистему безбар'єрних просторів на рівні кожної територіальної громади.

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

Ключові слова: державна політика, ветерани, спортивне середовище, формування та реалізація, інклюзивність, безпека, спортивна інфраструктура, ресоціалізація, війна, фізична і психологічна реабілітація, територіальні громади.

Abstract. The article highlights the conceptual principles of safety and inclusiveness of the sports environment as an integral part of the state policy of supporting war veterans in Ukraine. It is proven that in the conditions of modern challenges and the need for large-scale resocialization of former servicemen, physical culture and sports act as a basic tool for their psychological and physical rehabilitation. At the same time, the current state of sports infrastructure and current mechanisms of public administration demonstrate a number of barriers - from the architectural inaccessibility of facilities to lack of specialized programs and personnel, which significantly limits the opportunities for the full integration of veterans with disabilities and low-mobility groups.

The emphasis is on the need to transform approaches to state and municipal management in the field of sports through the implementation of standardized requirements for inclusivity and safety. It is proposed to develop interdepartmental coordination with the participation of government bodies, civil society institutions and veteran associations for the joint design of a barrier-free environment. This will allow not only to adapt existing sports facilities to the needs of defenders, but also to form a holistic ecosystem of rehabilitation services at the level of territorial communities. It is emphasized that the practical value of the results obtained lies in the development of applied mechanisms for improving the state policy of supporting veterans through the optimization of resource provision and the introduction of a balanced system for evaluating inclusive sports programs.

The implementation of the proposed organizational and managerial transformations will allow minimizing social barriers, overcoming institutional dysfunctions and forming a sustainable sports infrastructure capable of ensuring effective resocialization, as well as physical and psychological rehabilitation of the defenders of Ukraine. It is substantiated that the formation of a safe and inclusive sports environment in Ukraine is a complex task that requires rethinking traditional approaches to the rehabilitation of combatants. In the context of large-scale social transformations, physical culture and adaptive sports are transformed from the category of leisure into a strategic tool of the state policy of supporting war veterans. The success of this process directly depends on the ability of state authorities and local governments to eliminate existing infrastructural, organizational and mental barriers, creating instead a holistic ecosystem barrier-free spaces at the level each territorial community.

Keywords: state policy, veterans, sports environment, formation and implementation, inclusiveness, security, sports infrastructure, resocialization, war, physical and psychological rehabilitation, territorial communities.

Постановка проблеми. Сучасні виклики в Україні вимагають від органів публічної влади формування дієвих механізмів комплексної ресоціалізації та реабілітації ветеранів війни. У цьому контексті фізична культура і адаптивний спорт виступають не лише засобом відновлення фізичного здоров'я, а й потужним інструментом психологічного розвантаження та повернення захисників до активного суспільного життя. Відтак, забезпечення доступності спортивного середовища стає стратегічним завданням державної політики. Водночас практична реалізація цього завдання обмежується невідповідністю більшості вітчизняних спортивних об'єктів, особливо на рівні територіальних громад, вимогам безбар'єрності.

Наявна інфраструктура часто залишається архітектурно та комунікаційно недоступною для ветеранів з інвалідністю. Безпека та інклюзивність спортивного простору переважно сприймаються формально, без урахування комплексних потреб ветеранів, від спеціалізованого обладнання до адаптованих тренувальних програм. Управлінська проблема полягає у суперечності між високим запитом суспільства на реабілітацію ветеранів засобами спорту та інституційною неготовністю системи державного й муніципального управління забезпечити для цього належні умови. Брак міжвідомчої координації, дефіцит кваліфікованих кадрів та відсутність стандартів оцінки

© Якимишин І.

інклюзивності програм знижують ефективність державної підтримки, що зумовлює нагальну потребу в розробці управлінських механізмів трансформації спортивної сфери.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування безбар'єрного простору та комплексної інтеграції вразливих груп населення є стратегічним орієнтиром модернізації публічного управління. Теоретико-методологічні засади цього процесу досліджено у працях В. Байраківського та О. Лазора [1], які розглядають інклюзивність як ключовий принцип євроінтеграційного курсу України. Науковці справедливо наголошують, що впровадження універсального дизайну є обов'язковим для подолання наслідків воєнних дій, проте відзначають наявність таких бар'єрів як обмеженість фінансових ресурсів та недостатня підготовка управлінських кадрів на місцях. У контексті воєнного стану вектор наукових пошуків зміщується у бік інноваційних підходів до підтримки безпосередньо учасників бойових дій.

Особливості трансформації публічного менеджменту у цій сфері висвітлено в дослідженні З. Гонтар та А. Каспрук [2]. Автори доводять необхідність заміни пасивних заходів державної підтримки активними та акцентують увагу на потребі подолання бюрократичних дисфункцій через цифровізацію послуг та імплементацію успішних моделей країн Європейського Союзу. Розглядаючи систему реабілітації ветеранів з інвалідністю, критично важливо враховувати роль адаптивного спорту.

Компаративний аналіз міжнародного досвіду у цьому напрямі детально проведено у праці І. Когут та В. Маринич [3]. Автори виокремили три базові інституційні моделі організації інклюзивного спорту і обґрунтували ефективність комбінованого підходу для України, обов'язковою умовою якого є системне залучення сімей ветеранів для подолання їхньої соціальної ізоляції. Високо оцінюючи внесок зазначених науковців, варто зауважити, що в Україні й досі недостатньо розробленими залишаються управлінські механізми забезпечення саме безпеки та інклюзивності спортивної інфраструктури на рівні територіальних громад, що й зумовлює актуальність пропонованої статті.

Метою статті є обґрунтування концептуальних засад та розробка прикладних механізмів формування безпечного й інклюзивного спортивного середовища державної політики підтримки ветеранів війни в Україні.

Виклад основного матеріалу. Аналіз чинного нормативно-правового забезпечення засвідчує потребу в гармонізації галузевого законодавства із принципами Універсального дизайну та вимогами Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні. Наразі Закон України «Про фізичну культуру і спорт» [4] переважно фокусується на паралімпійському русі та спорті вищих досягнень, залишаючи поза належним регулюванням масовий ветеранський спорт. Це зумовлює інституційні дисфункції, зокрема відсутність чітко закріплених будівельних і технологічних стандартів під час ліцензування комунальних та приватних спортивних споруд. Для подолання цього вакууму державна політика має впроваджувати жорсткі імперативи архітектурної та комунікаційної доступності об'єктів, де безпека простору вимірюється не просто наявністю пандусів, а повною адаптацією логістики будівель під потреби маломобільних груп.

Практичний вимір реалізації інклюзивних програм на муніципальному рівні стикається з гострою проблемою кадрового дефіциту та відсутності спеціалізованого методичного супроводу [1]. Штатний персонал більшості вітчизняних спортивних комплексів не володіє компетенціями у сферах адаптивної фізичної культури та військової психології, що заважає правильному дозуванню фізичних навантажень та може призвести до ретравматизації захисників. У зв'язку з цим виникає нагальна потреба в розробці міжгалузевих освітніх програм на стику спортивної науки, медицини та соціальної роботи.

Запровадження обов'язкових курсів підвищення кваліфікації для інструкторів та менеджерів спортивної сфери дозволить сформувати безпечне психосоціальне середовище, орієнтоване на індивідуальні запити ветеранів з мінно-вибуховими травмами та проявами посттравматичних стресових розладів. Ефективність функціонування зазначеної системи неможлива без побудови гнучкої моделі багаторівневого врядування та залучення інноваційних економічних механізмів

підтримки. Сучасна фрагментарність взаємодії між Міністерством у справах ветеранів та Міністерством молоді та спорту України долається через створення горизонтальних координаційних рад із залученням інститутів громадянського суспільства.

З метою раціонального використання бюджетних ресурсів в умовах воєнного стану доцільно впроваджувати інструменти публічно-приватного партнерства та ваучерну систему фінансування реабілітаційних послуг. Надання ветеранам персональних «спорт-ваучерів» для самостійного вибору безбар'єрного закладу стимулюватиме здоровий ринковий конкурс, змушуючи надавачів послуг реально підвищувати рівень безпеки, сервісу та технологічної доступності спортивного простору.

Важливим вектором інституціоналізації державної політики у сфері ветеранського спорту є цифровізація управлінських процесів та створення єдиного інформаційного простору. На сьогодні ветерани війни часто стикаються з інформаційним вакуумом щодо наявних інклюзивних спортивних програм, локацій безбар'єрних об'єктів чи кваліфікованих тренерів у межах їхнього проживання. Розв'язання цієї проблеми лежить у площині інтеграції даних між Єдиним державним реєстром ветеранів війни та цифровими платформами Міністерства молоді та спорту [2]. Створення спеціалізованого інтерактивного модуля дозволить колишнім військовослужбовцям оперативно знаходити адаптовані зали, записуватися на тренування та отримувати зворотний зв'язок щодо якості надання реабілітаційних послуг.

Безпосереднім майданчиком для реалізації зазначених ініціатив виступають територіальні громади, які в межах децентралізації перебрали на себе ключові повноваження із розвитку життєвого простору [5]. Саме на муніципальному рівні виникає потреба впровадження системи суцільного інфраструктурного аудиту спортивної мережі комунальної власності. Цей процес не повинен обмежуватися формальним оцінюванням відповідності пандусів державним будівельним нормам. Необхідно запровадити комплексне паспортування об'єктів, яке враховуватиме технологічну доступність (наявність адаптивних тренажерів, підйомників для басейнів), навігаційну безпеку (тактильні елементи, дублювання інформації шрифтом Брайля) та аудіовізуальний комфорт для осіб із контузіями та акубаротравмами.

Економічна спроможність громад щодо утримання та модернізації такої інфраструктури в умовах воєнного стану вимагає пошуку альтернативних джерел фінансування та розвитку соціального підприємництва. Публічне управління у цій сфері має змістити фокус із прямого бюджетного субсидування на створення сприятливого інвестиційного клімату для приватного сектору, який готовий інвестувати в інклюзію. Впровадження механізмів податкових преференцій на місцевому рівні, надання пільгових умов оренди комунального майна для спортивних клубів, що безкоштовно інтегрують ветеранів у тренувальний процес, та залучення міжнародних грантових донорів дозволять сформувати фінансово стійку модель розвитку ветеранського спорту без надмірного тиску на місцеві бюджети.

Побудова безпечного та інклюзивного спортивного простору вимагає не лише техніко-технологічних трансформацій інфраструктури, а й подолання соціокультурних та ментальних бар'єрів. Безпека середовища для ветеранів війни визначається рівнем готовності цивільного суспільства до безконфліктної та поважної взаємодії. У практиці управління спортивною сферою це актуалізує потребу в розробці єдиних етичних кодексів та правил поведінки для відвідувачів і персоналу спортивних закладів. Створення інклюзивної культури передбачає викорінення будь-яких проявів стигматизації чи жалю, натомість формуючи атмосферу взаємодовіри, сприймається як повноправний та активний учасник фізкультурно-оздоровчого процесу, а не об'єкт пасивної соціальної опіки.

Окремим організаційним завданням є диференціація спортивних програм залежно від етапів реабілітації та індивідуальних медико-психологічних показань захисників [7]. Державна політика у цій сфері має чітко розмежовувати первинну спортивну реабілітацію, що здійснюється в медичних закладах під наглядом лікарів, та масовий адаптивний спорт, який реалізується на базі муніципальних центрів «Спорт для всіх» чи ветеранських хабів. Для забезпечення безпеки здоров'я

© Якимишин І.

учасників необхідно розробити стандартизовані протоколи взаємодії між закладами охорони здоров'я та спортивними організаціями. Це дозволить здійснювати безпечний трансфер медичних рекомендацій до тренувального процесу, запобігаючи фізичним перевантаженням та оптимізуючи рухову активність відповідно до характеру поранень.

Управлінська вертикаль у сфері ветеранського спорту потребує впровадження об'єктивної системи моніторингу та оцінки ефективності діючих програм. Сучасна система публічного управління часто грішить орієнтацією на формальні кількісні показники, як-от кількість проведених змагань чи обсяг освоєних бюджетних лімітів, що не відображає реальної глибини ресоціалізації. Оцінювання якості функціонування спортивного середовища має базуватися на збалансованій системі якісних індикаторів (KPI). До них слід віднести рівень суб'єктивного благополуччя ветеранів, динаміку відновлення їхніх локомоторних функцій, ступінь інтеграції у локальну громаду та зниження рівня психологічної напруги, що вимірюється шляхом регулярних анонімних опитувань та соціологічних моніторингів.

Критично важливим елементом оптимізації державної політики є подолання міжвідомчої роз'єднаності через побудову інтегрованої моделі багаторівневого врядування. На сучасному етапі функції реабілітації ветеранів розпорошені між Міністерством охорони здоров'я (медична складова), Міністерством у справах ветеранів (соціальний захист) та Міністерством молоді та спорту (інфраструктурне забезпечення). Наслідком такої фрагментарності стає розрив «маршруту ветерана» на етапі виписки з госпіталю та його повернення до територіальної громади. Публічний менеджмент має забезпечити створення наскрізних протоколів взаємодії, де спортивна реабілітація стає логічним і обов'язковим продовженням клінічного лікування, підкріпленим єдиною цифровою базою даних та системою взаємного інформування відомств.

Окрему увагу в контексті безпеки спортивного середовища слід приділити психоакустичним та ментальним чинникам, які є визначальними для ветеранів із мінно-вибуховими травмами, контузіями та вираженими проявами посттравматичних стресових розладів (ПТСР). Для цієї категорії захисників поняття безпеки виходить далеко за межі архітектурної безбар'єрності. Спортивні об'єкти мусять адаптувати внутрішнє середовище: знижувати рівень імпульсних шумів, уникати різкого або мерехтливого освітлення, забезпечувати чітку просторову навігацію та передбачати ізольовані «зони тиші» для оперативного саморегулювання психоемоційного стану [3]. Нехтування цими аспектами публічного управління інфраструктурою створює тригери ретравматизації, що змушує ветеранів повністю відмовлятися від відвідування публічних спортивних просторів.

У цьому процесі незамінну роль відіграють інститути громадянського суспільства та ветеранські об'єднання, які виступають ключовими суб'єктами реалізації політики «знизу вгору». Громадські організації володіють унікальним рівнем довіри серед демобілізованих військовослужбовців, реалізуючи принцип «рівний-рівному», що є найбільш ефективним у процесі ресоціалізації. Держава має делегувати частину повноважень із фізкультурно-оздоровчої роботи ветеранським хабам та громадським спілкам, використовуючи механізми державного замовлення соціальних послуг, надання цільових грантів та фінансової підтримки локальних ініціатив, що дозволить перетворити монополізовану державну систему на гнучку державно-громадську екосистему, яка оперативно реагує на реальні запити бенефіціарів.

Модернізація вітчизняного інституційного середовища повинна спиратися на критичний аналіз та імплементацію передового міжнародного досвіду. У країнах НАТО, зокрема в США та Великій Британії, спорт ветеранів розглядається як інструмент національної безпеки та суспільної стійкості. Програми на зразок американської *Wounded Warrior Project* [7] або міжнародні змагання *Invictus Games* [8] доводять, що адаптивний спорт є найшвидшим каталізатором повернення комбатантів до активного громадянського та економічного життя. Стратегічним завданням для України є адаптація цих моделей до вітчизняних реалій шляхом законодавчого закріплення статусу «ветеранського спорту» та інтеграції найкращих світових тренувальних і реабілітаційних методик у практику муніципального менеджменту.

Оптимізація ресурсного забезпечення є матеріальним фундаментом реалізації державної політики у сфері ветеранського спорту. В умовах дефіциту бюджетних коштів публічне управління має переорієнтуватися на диверсифікацію фінансових потоків. Це передбачає не лише прямі державні асигнування чи субвенції місцевим бюджетам, а й взаємодію в межах державно-приватного партнерства. Запровадження сприятливих умов для бізнесу через податкові пільги для приватних фітнес-центрів, які безкоштовно приймають ветеранів, або через надання пільгової оренди комунального майна дозволить суттєво розширити мережу доступних спортивних локацій без надмірного навантаження на публічні фінанси.

Важливим кроком на шляху інституціоналізації безпечного середовища є розробка та впровадження стандартизованої системи маркування та сертифікації спортивних об'єктів під умовною назвою «Інклюзивний спортивний простір». Органи публічної влади спільно з експертним середовищем мають затвердити чіткі критерії безпеки та доступності, що включатимуть технічні, навігаційні та психологічні параметри. Запровадження регулярного моніторингу та публічного рейтингування спортивних закладів стимулюватиме баланс між державною регуляцією та ринковою конкуренцією [9]. При цьому заклади, які отримають відповідний сертифікат, матимуть пріоритетне право на фінансування за програмами державного або муніципального замовлення реабілітаційних послуг.

Окремим, але критично важливим вектором розвитку ветеранського спорту є впровадження сімейно-центрованого підходу в реабілітаційний процес. Спортивне середовище не повинно ізолювати ветерана від його найближчого оточення; навпаки, максимальна ефективність ресоціалізації досягається тоді, коли до фізкультурно-оздоровчої та адаптивної активності залучаються члени родин захисників – дружини, чоловіки, діти чи батьки. Управління на рівні територіальних громад має стимулювати розробку спільних інклюзивних програм та проведення сімейних спортивних фестивалів. Це дозволяє подолати кризу відчуження, зміцнити мікроклімат у сім'ях комбатантів та створити додаткові соціальні опори для їхнього психологічного відновлення.

Результатом усіх запропонованих організаційно-управлінських трансформацій має стати формування цілісної, стійкої екосистеми реабілітаційних та спортивних послуг на рівні територіальних громад. Спорт для ветеранів повинен перестати бути точковою ініціативою чи разовою акцією до святкових дат. Завдання публічної влади – інтегрувати адаптивну фізичну культуру в повсякденне життя кожної громади через розгалужену мережу безбар'єрних локацій, професійний супровід та постійну фінансову підтримку. Лише такий системний підхід дозволить мінімізувати інституційні дисфункції, подолати соціальні бар'єри та забезпечити захисникам України гідне повернення до мирного, активного суспільного життя.

Висновки. Теоретичний аналіз та розробка прикладних організаційно-управлінських механізмів формування безпечного й інклюзивного спортивного середовища дозволяють розглядати адаптивний спорт як стратегічний інструмент державної політики підтримки та ресоціалізації ветеранів війни в Україні. У сучасних умовах фізична культура виступає базовим каталізатором фізичної та психологічної реабілітації захисників. Водночас повноцінне використання цього потенціалу стримується системними інфраструктурними бар'єрами, гострим кадровим дефіцитом фахівців з адаптивної фізкультури та фрагментарністю міжвідомчої координації між ключовими інституціями.

Успішна модернізація муніципальної спортивної інфраструктури безпосередньо залежить від системного оновлення нормативно-правової бази публічного управління та реалізації принципів Універсального дизайну. При цьому безпека спортивного простору для ветеранів із мінно-вибуховими травмами та проявами посттравматичних стресових розладів має комплексний характер. Діяльність органів місцевого самоврядування у цій сфері має поєднувати забезпечення архітектурної безбар'єрності, зокрема встановлення пандусів та підйомників, із обов'язковою адаптацією психоакустичних та ментальних чинників середовища через належну шумоізоляцію, зоноване освітлення й облаштування кімнат психологічного розвантаження.

© Якимишин І.

Практичне значення напрацьованих рішень полягає у створенні інтегрованої моделі багаторівневого врядування на засадах державно-громадського партнерства, де провідна роль у забезпеченні безперервного реабілітаційного маршруту належить територіальним громадам та ветеранським об'єднанням. Використання нових економічних важелів, серед яких залучення позабюджетних інвестицій, ваучерна система фінансування послуг та впровадження збалансованої системи якісних індикаторів, створює умови для мінімізації інституційних дисфункцій. Такий підхід забезпечує формування стійкої, сімейно-центрованої екосистеми ветеранського спорту для ефективного повернення захисників України до активного суспільного життя.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Лазор О., Байраківський В. Формування та реалізація державної політики у сфері інклюзивного середовища. *Публічне управління і право: історія, теорія, практика*. 2025. №6. DOI: 10.31652/2786-6068-2025-6-56-67.
2. Гонтар З.Г., Каспрук А.В. Особливості публічного управління зайнятістю ветеранів в Україні у контексті євроінтеграції. *Публічне управління та соціальна робота.* 2023. № 2. DOI: 10.32782/3041-1319/2023-2-1.
3. Маринич В., Когут І. Міжнародний досвід організації інклюзивної фізкультурно-спортивної діяльності для ветеранів і членів їхніх сімей. *Sport Science Spectrum*. 2025. № 4. DOI: 10.32782/spectrum/2025-4-7.
4. Закон України «Про фізичну культуру і спорт». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12#Text (дата звернення: 01.08.2026).
5. Ковтунова Л. Правове забезпечення інклюзивності у спорті в умовах воєнного стану в Україні. *Фізична активність, здоров'я і спорт*. 2026. № 1. DOI: 10.32782/2221-1217-2026-1-18.
6. Васиньова Н. Роль комунікативної та інституційної взаємодії в розвитку інклюзивного публічного управління в Україні. *Літопис Волині*. 2025. № 33. DOI: 10.32782/2305-9389/2025.33.51.
7. Wounded Warrior Project. URL: https://www.woundedwarriorproject.org/ (дата звернення: 01.08.2026).
8. Invictus Games. URL: https://www.invictusgamesfoundation.org/invictus-community-nations/united-states (дата звернення: 01.08.2026).
9. Бурик З. Цифрова інклюзія в публічному управлінні: подолання цифрового розриву серед населення. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2025. № 12. С. 14–29. DOI: 10.31470/2786-6246-2025-12-14-29.

REFERENCES

1. Lazor, O., & Bairakivskyi, V. (2025). Formuvannia ta realizatsiia derzhavnoi polityky u sferi inkliuzyvnoho seredovyshcha [Formation and implementation of state policy in the sphere of inclusive environment]. *Publichne upravlinnia i pravo: istoriia, teoriia, praktyka – Public Administration and Law: History, Theory, and Practice*, *6*. https://doi.org/10.31652/2786-6068-2025-6-56-67 [in Ukrainian].
2. Hontar, Z.H., & Kaspruk, A.V. (2023). Osoblyvosti publichnoho upravlinnia zainiatistiu veteraniv v Ukraini u konteksti yevrointehratsii [Peculiarities of public management of veterans' employment in Ukraine in the context of European integration]. *Publichne upravlinnia ta sotsialna robota – Public Administration and Social Work*, *2*. https://doi.org/10.32782/3041-1319/2023-2-1 [in Ukrainian].
3. Marynych, V., & Kohut, I. (2025). Mizhnarodnyi dosvid orhanizatsii inkliuzyvnoi fizkulturno-sportyvnoi diialnosti dlia veteraniv i chleniv yikhnikh simei [International experience in organizing inclusive physical education and sports activities for veterans and their family members]. *Sport Science Spectrum*, 4. https://doi.org/10.32782/spectrum/2025-4-7 [in Ukrainian].
4. Zakon Ukrainy «Pro fizychnu kulturu i sport» [Law of Ukraine "On Physical Culture and Sports"]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12#Text [in Ukrainian].
5. Kovtunova, L. (2026). Pravove zabezpechennia inkliuzyvnosti u sporti v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Legal support for inclusiveness in sports under martial law in Ukraine]. *Fizychna aktyvnist, zdorovia i sport – Physical Activity, Health, and Sports*, *1*. https://doi.org/10.32782/2221-1217-2026-1-18 [in Ukrainian].
6. Vasynova, N. (2025). Rol komunikatyvnoi ta instytutsiinoi vzaiemodii v rozvytku inkliuzyvnoho publichnoho upravlinnia v Ukraini [The role of communicative and institutional interaction in the development of inclusive pyblic administration in Ukraine]. *Litopys Volyni – Chronicle of Volhynia*, *33.* https://doi.org/10.32782/2305-9389/2025.33.51 [in Ukrainian].
7. Wounded Warrior Project. *www.woundedwarriorproject.org*. Retrieved from https://www.woundedwarriorproject.org/ [in English].
8. Invictus Games. *www.invictusgamesfoundation.org*. Retrieved from https://www.invictusgamesfoundation.org/invictus-community-nations/united-states [in English].
9. Buryk, Z. (2025). Tsyfrova inkliuziia v publichnomu upravlinni: podolannia tsyfrovoho rozryvu sered naselennia [Digital inclusion in public administration: overcoming the digital divide among the population]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia – Public Administration: Concepts, Paradigms, Development, and Improvement*, *12,* 14-29. https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-12-14-29 [in Ukrainian].

Історія статті / Article history:
Подано до редакції / Submitted to the editorial office (04.08.2026);
Прийнято до друку / Accepted for publication (26.09.2026);
Опубліковано / Published (10.10.2026)

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: КОНЦЕПЦІЇ, ПАРАДИГМА, РОЗВИТОК, УДОСКОНАЛЕННЯ

PUBLIC ADMINISTRATION: CONCEPTS, PARADIGM, DEVELOPMENT, IMPROVEMENT

Збінник наукових праць

A collection of scientific papers

Заснований у 2022 році
Видається чотири рази на рік

(Серія «Публічне управління та адміністрування»)

Founded in 2022
Published four times a year

(Series “Public Administration and Governance”)

Випуск **17** Issue

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

Англомовний супровід: Хрін І.
Комп’ютерна верстка: Домбровська Я.
Дизайн обкладинки: Вовкодав А.

Підписано до друку **10.10.2026** р. Формат 60х84 8/1.
Цифровий друк. Гарнітура Arial, Arial Narrow. Наклад 12.
Ум. друк. арк. 27.
Виготівник: Університет Григорія Сковороди в Переяславі (УГСП).
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 згадно 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