Публічне управління та митне адміністрування

(правонаступник наукового збірника
“Вісник Академії митної служби України.
Серія: “Державне управління»)

№ 3 (46)

Включений до Переліку наукових фахових видань України Категорія «Б»,
у яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття
наукових ступенів із галузі «Бізнес, адміністрування та право»
(спеціальність D4 – Публічне управління та адміністрування),
відповідно до Наказу Міністерства освіти і науки України
від 17.03.2020 р. № 409 (додаток 1).

Видавничий дім
«Гельветика»
2025

Публічне управління та митне адміністрування
(правонаступник наукового збірника "Вісник Академії митної служби України.
Серія: "Державне управління»)
Журнал включений до міжнародної наукометричної бази
Index Copernicus International (Республіка Польща).

Науковий збірник
Видається чотири рази на рік
Заснований 2009 р.

Рекомендовано до друку та до поширення через мережу Інтернет вченою радою Університету митної справи та фінансів (протокол № 1 від 28.08.2025)

Редакційна колегія:

Івашова Л. М *(головний редактор)* – д.н.держ.упр., проф.;
Ченцов В. В – д.і.н., д.н.держ.упр., проф.;
Лопушинський І. П – д.н.держ.упр., проф.;
Антонова Л. В – д.н.держ.упр., проф.;
Антонов А. В – д.н.держ.упр., доц.;
Домбровська С. М – д.н.держ.упр., проф.;
Крушельницька Т. А – д.н.держ.упр., доц.;
Шведун В. О – д.н.держ.упр., проф.;
Міщенко Д. А – д.н.держ.упр., проф.;
Парубчак І. О – д.н.держ.упр., проф.;
Плеханов Д. О – д.н.держ.упр., доц.;
Халецька А. А – д.н.держ.упр., проф.;
Геллерт Лотар – д.філос., проф., Німеччина;
Кашубський Михаіл – д.філос., доц., Австралія;
Чижович Вєслав – д.габ., проф., Республіка Польща;
Верденхофа Ольга – Dr.sc.admin., ас. проф., Латвійська Республіка;
Дьякон Денис – Dr.oec, проф., Латвійська Республіка.

ISSN 2310-9653

Коректори: Н. В. Славогородська, І. М. Чудеснова
Комп'ютерна верстка: Ю. В. Ковальчук

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою програмного забезпечення StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:
Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 1136 від 11.04.2024 року.
Ідентифікатор медіа: R30-03968.

Суб'єкт у сфері друкованих медіа – Університет митної справи та фінансів
(вул. Володимира Вернадського, 2/4, 49000, м. Дніпро, e-mail: university.msf@gmail.com, academy@umsf.dp.ua, Tel.: (056) 745-55-96).

Мови розповсюдження: українська, англійська, польська, німецька, французька, італійська, литовська.

Адреса редакції: вул. Володимира Вернадського, 2/4, Дніпро, 49000
Тел.: +38 (093) 006 55 68
Сайт видання: www.customs-admin.umsf.in.ua
Підписано до друку 08.09.2025. Замовлення № 0525/409.
Формат 60×84/8. Папір офсетний.
Гарнітура Таймс. Ум. друк. арк. 18,36. Обл.-вид. арк. 18,92.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»
65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1
Телефон +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08
E-mail: mailbox@helvetica.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 7623 від 22.06.2022 р.

Засновник – Університет митної справи та фінансів

© Університет митної справи та фінансів, 2025

ЗМІСТ

ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

В. В. Коцан. Концептуальні засади формування системи публічного управління правовою освітою 5

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Ю. М. Дзюрах. Державне регулювання аграрної політики України як інструмент забезпечення продовольчої безпеки 10

В. М. Дрешпак. Імітація діяльності в публічному управлінні: сутність і соціокультурні чинники 18

Л. М. Івашова. Молодіжна політика в умовах турбулентності: досвід Європи та дороговкази для України 26

І. М. Квеліашвілі, Є. О. Граник. Інституціональні аспекти розвитку публічно-приватного партнерства як інструмента повоєнного відновлення України 36

О. О. Критенко. Модернізація адміністративних процедур через цифровізацію: роль інтегрованих інформаційних систем у публічному управлінні 43

Д. О. Крутько. Теоретичні засади реалізації міграційної політики України в умовах вимушеної мобільності громадян 48

А. В. Матченко, Н. І. Шевченко. Гендерна рівність в «навичках майбутнього» в умовах цифровізації суспільства 56

O. Yu. Obolenskyi, V. Yu. Kosytska, A. M. Rvach. Conceptual principles of designing public administration systems 62

N. A. Olesko. Public mechanisms for the development of innovation ecosystems in the European Union and countries 77

П. І. Парубчак. Управлінські підходи у формуванні засад державного регулювання соціальної сфери на трансформаційному етапі в умовах економічної нестабільності. 85

О. С. Сємілєтов. Публічне управління у галузі добровільного страхування в Україні 90

В. О. Шевченко. Діагностика рівня та динаміки довіри до базових інститутів публічного управління в Україні 97

Н. І. Шевченко. Державне регулювання й оподаткування малого та середнього бізнесу в часи війни і повоєнного відновлення України 104

Я. А. Щуришен. Оптимізація системи митного контролю: процес цифровізації та його наслідки 114

ПУБЛІЧНА СЛУЖБА: ТЕОРІЇ ТА КРАЩІ ПРАКТИКИ

М. В. Іоффе. Механізм розвитку лідерського потенціалу в сфері публічного управління 121

В. Г. Ковальов, О. О. Критенко, О. А. Тєстоєдов. Персоналізовані системи мотивації державних службовців 125

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ ТА МИТНОЇ СПРАВИ

О. В. Комаров. Система контролю імпорту як механізм гарантування митної безпеки 132

СТОРІНКА МОЛОДОГО НАУКОВЦЯ

В. Л. Маринюк. Проектування моделі державного регулювання ринку праці України в сучасних реаліях 140

О. О. Синянський. Цифровізація місцевих державних адміністрацій в Україні: виклики та перспективи 145

Н. В. Цюк. Концептуальні підходи до публічного управління у сфері захисту історико-культурної спадщини в умовах війни 154

CONTENTS

THEORY AND HISTORY OF STATE ADMINISTRATION

V. V. Kotsan. Conceptual principles of forming the system of public management of legal education 5

MECHANISMS OF STATE ADMINISTRATION

Yu. M. Dziurakh. State regulation of Ukraine's agrarian policy as a tool for ensuring food security 10

V. M. Dreshpak. Imitation of activities in public administration: essence and socio-cultural factors 18

L. M. Ivashova. Youth policy in the conditions of turbulence: Europe's experience and roadmap for Ukraine 26

I. M. Kveliashvili, Ye. O. Granyk. Institutional aspects of the development of public-private partnership as a tool for post-war reconstruction of Ukraine 36

O. O. Krytenko. Modernization of administrative procedures through digitalization: the role of integrated information systems in public administration 43

D. O. Krutko. Theoretical principles of implementing Ukraine's migration policy in the conditions of forced mobility of citizens 48

A. V. Matchenko, N. I. Shevchenko. Gender equality in "skills of the future" in the conditions of digitalization of society 56

O. Yu. Obolenskyi, V. Yu. Kosytska, A. M. Rvach. Conceptual principles of designing public administration systems 62

N. A. Olesko. Public mechanisms for the development of innovation ecosystems in the European Union and countries 77

P. I. Parubchak. Management approaches in the formation of the principles of state regulation of the social sphere at the transformation stage in conditions of economic instability 85

O. S. Semiletov. Public administration in the field of voluntary insurance in Ukraine 90

V. O. Shevchenko. Diagnostics of the level and dynamics of trust in basic institutions of public administration in Ukraine 97

N. I. Shevchenko, R. V. Korneev. State regulation and taxation of small and medium businesses during the war and post-war reconstruction of Ukraine 104

Ya. A. Shchuryshen. Optimization of the customs control system: the role of the digitalization process 114

STATE ADMINISTRATION: THEORIES AND THE BEST PRACTICES

M. V. Ioffe. Mechanism for developing leadership potential in the sphere of public administration 121

V. G. Kovalov, O. O. Krytenko, O. A. Testoyedov. Personalized motivation system for civil servants 125

STATE ADMINISTRATION IN THE STATE SECURITY SPHERE AND CUSTOMS BUSINESS

O. V. Komarov. Import control system as a mechanism for ensuring customs security and safety 132

YOUNG SCIENTIST'S PAGE

V. L. Marynyuk. Designing a model of state regulation of the labor market of Ukraine in modern realities 140

O. O. Synianskyi. Digitalisation of local government administrations in Ukraine: challenges and prospects 145

N. V. Tsyuk. Conceptual approaches to public management in the field of protection of historical and cultural heritage in war conditions 154

УДК 351.74.08:340.114.5
DOI https://doi.org/10.32782/2310-9653-2025-3.1

В. В. Коцан, аспірант кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРАВОВОЮ ОСВІТОЮ

У статті досліджуються концептуальні засади формування системи публічного управління правовою освітою в Україні з урахуванням новітніх суспільних трансформацій, викликів воєнного часу, цифрової модернізації та потреби в укоріненні правової культури як основи сталого демократичного розвитку. Визначено, що ефективна система правової освіти є не лише освітнім, а й управлінським інструментом впливу на рівень правосвідомості, громадянську активність та якість публічного життя. Аргументовано, що правова освіта є інструментом формування правової культури, громадянської відповідальності та зміцнення верховенства права.

Автором обґрунтовано, що на сучасному етапі суспільного розвитку потреба в системному, науково вивіреному та публічно контрольованому підході до управління правовою освітою набуває особливої актуальності. Окрему увагу приділено формулюванню ключових принципів побудови нової моделі правопросвітницької діяльності: публічності та відкритості, інклюзивності, міжвідомчої координації, наукової обґрунтованості, наступності правового навчання та орієнтації на практичний результат. Розкрито значення кожного з принципів у формуванні сучасної моделі правопросвітницької діяльності, спрямованої на всебічне залучення громадян до правових процесів. Підкреслюється необхідність системного підходу до управління цією сферою в умовах трансформації державних інституцій, цифровізації публічних сервісів, підвищених вимог до відкритості та прозорості управлінських рішень.

Розкрито значення цифровізації як одного з провідних векторів розвитку правової освіти в Україні. Проаналізовано інструменти електронного урядування, цифрових сервісів зайнятості, відкритих освітніх платформ та правових мобільних застосунків, які створюють передумови для ширшого доступу до якісної та своєчасної правової інформації. Акцентовано на потребі інтеграції цифрових інструментів у систему публічного управління правовою освітою як засобу підвищення ефективності, прозорості й результативності всієї правопросвітницької політики. Запропоновані підходи можуть бути використані при розробці стратегій, програм та механізмів удосконалення державної політики у сфері правової освіти.

Ключові слова: *правова освіта, публічне управління, держава, законність, цифровізація.*

V. V. Kotsan. Conceptual principles of forming the system of public management of legal education

The article examines the conceptual principles of the formation of a system of public management of legal education in Ukraine, taking into account the latest social transformations, the challenges of wartime, digital modernization and the need to entrench legal culture as the basis of sustainable democratic development. It is determined that an effective system of legal education is not only an educational, but also a managerial tool for influencing the level of legal awareness, civic activity and the quality of public life. It is argued that legal education is a tool for the formation of legal culture, civic responsibility and strengthening the rule of law.

The author substantiates that at the current stage of social development, the need for a systematic, scientifically verified and publicly controlled approach to the management of legal education is becoming particularly relevant. Special attention is paid to the formulation of key principles for building a new model of legal education: publicity and openness, inclusiveness, interagency coordination, scientific validity, continuity of legal training and orientation to practical results. The importance of each of the principles in the formation of a modern model of legal education aimed at comprehensive involvement of citizens in legal processes is revealed. The need for a systematic approach to managing this area in the context of the transformation of state institutions, digitalization of public services, and increased requirements for openness and transparency of management decisions is emphasized.

The importance of digitalization as one of the leading vectors for the development of legal education in Ukraine is revealed. The tools of e-government, digital employment services, open educational platforms and legal mobile applications that create the prerequisites for wider access to high-quality and timely legal information are analyzed. The expediency of combining traditional and new formats for presenting legal knowledge, as well as the role of digital transformation in overcoming legal inequality between different regions and social groups, is emphasized. The need to integrate digital tools into the system of public management of legal education is emphasized as a means of increasing the efficiency, transparency and effectiveness of the entire legal education policy. The proposed approaches can be used in the development of strategies, programs and mechanisms for improving state policy in the field of legal education.

Key words: *legal education, public administration, state, legality, digitalization.*

© **В. В. Коцан, 2025**
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

Постановка проблеми. У сучасних умовах демократичного розвитку України, інтеграції до європейського правового простору та утвердження принципів правової держави, особливого значення набуває формування високої правової культури громадян. Правова освіта, як ключовий інструмент формування правосвідомості, правових компетентностей та соціальної відповідальності, має відігравати центральну роль у зміцненні громадянського суспільства та ефективному функціонуванні державних інституцій. Водночас, наявна система правової освіти характеризується фрагментарністю, відсутністю єдиного стратегічного бачення, слабкою координацією між державними органами, освітніми установами та громадським сектором.

Незважаючи на значну кількість нормативно-правових актів, стратегічних документів і освітніх програм, процеси формування правової грамотності населення залишаються недостатньо ефективними. Проблемами є формалізм у проведенні заходів правового інформування, слабка практична орієнтованість правової освіти, низька зацікавленість цільових груп у підвищенні правової обізнаності, а також обмеженість фінансових та організаційних ресурсів. Ситуацію ускладнює відсутність цілісної державної політики у сфері правової освіти, що унеможливлює системну роботу та довгострокове планування.

У цьому контексті виникає об'єктивна потреба у розробці концептуальних засад формування ефективної системи публічного управління правовою освітою, яка ґрунтується на принципах відкритості, партнерства, інклюзивності та стратегічного підходу. Така система має забезпечувати єдність дій усіх зацікавлених сторін, відповідність сучасним соціальним викликам, а також здатність формувати в суспільстві стійке розуміння правових норм і повагу до закону.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми розвитку правової освіти та особливості публічного управління процесами, що відбуваються у правоосвітній сфері, досліджуються багатьма провідними науковцями. Зокрема, варто згадати таких як Васюра Р. [1], Нестеренко О. [2], Полякова О. [3; 6], Поступна О. [4], Хаварівська Г. [5], Хожило І. [6] та багато інших. Разом з тим, сучасні реалії вимагають нових підходів до формування концептуальних засад формування системи публічного управління правовою освітою є надзвичайно важливим компонентом наукових напрацювань, зважаючи на потребу глибоких досліджень у сфері правової свідомості українського суспільства, що визначило тематику даної статті,

Мета статті полягає в обґрунтуванні концептуальних засад формування системи публічного управління правовою освітою в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Формування ефективної системи публічного управління правовою освітою потребує чіткого визначення її цілей, принципів, суб'єктів та інструментів реалізації. В умовах демократизації суспільства та зростання ролі громадянина як активного учасника публічного життя, правова освіта повинна перестати бути виключно елементом формальної системи навчання і перетворитися на всебічний процес правової соціалізації. Це вимагає системного підходу до управління не лише юридичною освітою, а й правовою просвітою загалом, яка охоплює широку аудиторію: від дітей і молоді до представників органів влади, бізнесу та громадських організацій.

Формування концептуальних засад системи публічного управління правовою освітою передбачає розробку науково обґрунтованої ідеології, що визначає мету, функції, принципи, суб'єктів та інструменти реалізації державної політики у цій сфері. Основною метою такої системи має бути забезпечення високого рівня правової обізнаності громадян, формування у них правової культури, поваги до закону та активної громадянської позиції. Концептуальні засади повинні виступати базисом для стратегічного планування, нормативного регулювання та міжінституційної координації дій усіх учасників процесу.

Одним із ключових етапів формування концептуальних засад є визначення принципів, на яких має будуватися система правової освіти. До них відносяться принципи:

- публічності (відкритості та прозорості діяльності);
- інклюзивності (залучення всіх верств населення);
- наукової обґрунтованості;
- міжвідомчої координації;
- наступності правового навчання;
- орієнтації на практичний результат.

Принцип публічності передбачає відкритий характер управлінських рішень, інформаційної політики та освітніх ініціатив у сфері правової освіти. Це означає, що вся інформація про програми, проєкти, нормативно-правову базу та результати реалізованих заходів має бути у вільному доступі для громадян, ЗМІ та експертної спільноти. Відкритість сприяє формуванню довіри до державних інституцій, активізації громадянської участі та запобіганню бюрократизації управлінських процесів.

Прозорість діяльності також вимагає впровадження сучасних цифрових інструментів для інформування населення, зворотного зв'язку, оприлюднення статистики, аналітики та оцінки ефективності заходів. Створення публічних звітів, відкритих реєстрів та електронних платформ для громадського моніторингу сприяє підзвітності суб'єктів управління та забезпечує можливість доступу до правової інформації. Такий підхід формує культуру відповідального врядування та підтримує суспільний запит на справедливість і законність.

 ISSN 2310-9653 (Print), 2664-6145 (Online)

Інклюзивність у правовій освіті передбачає рівний доступ до правових знань для всіх соціальних груп – незалежно від віку, статі, місця проживання, соціального статусу, фізичних чи інтелектуальних можливостей. Особлива увага має приділятися таким категоріям, як молодь, люди з інвалідністю, внутрішньо переміщені особи, жінки у складних життєвих обставинах, пенсіонери та національні меншини. Залучення різних цільових груп забезпечує соціальну справедливість та сприяє формуванню свідомого, рівноправного громадянського суспільства.

Реалізація принципу інклюзивності потребує адаптації форматів подачі правової інформації: створення матеріалів з перекладом жестовою мовою, озвучених ресурсів, шрифтів Брайля, спрощеного викладу юридичних норм для людей з низьким рівнем правової грамотності. Також важливо залучати громади до спільного створення освітнього контенту, сприяти інтеграції правової освіти в неформальне навчання та культурно-просвітницькі ініціативи. Такий підхід формує не лише обізнаних, але й включених у правове поле громадян.

Наукова обґрунтованість є фундаментом для розробки ефективної системи публічного управління правовою освітою, що відповідає сучасним потребам суспільства. Це означає, що стратегічні документи, програми, методики викладання та оцінювання повинні базуватися на результатах наукових досліджень, аналізі соціально-правових тенденцій, міжнародного досвіду та емпіричних даних. Такий підхід дозволяє уникати декларативності, спиратися на доказові практики та забезпечувати гнучкість у реагуванні на динамічні зміни.

Управлінські рішення в галузі правової освіти мають прийматися з урахуванням міждисциплінарних підходів, зокрема на перетині юриспруденції, педагогіки, соціології, психології та інформаційних технологій. До розробки освітніх стратегій слід активно залучати наукові установи, аналітичні центри та експертів. Це сприятиме створенню цілісної методологічної бази, удосконаленню навчальних програм і запровадженню інноваційних методів правового навчання.

Міжвідомча координація є необхідною умовою системності й ефективності реалізації правової освіти на всіх рівнях публічного управління. Злагоджена взаємодія органів виконавчої влади, місцевого самоврядування, освітніх установ, судових і правоохоронних органів, а також громадського сектору дозволяє уникати дублювання функцій, раціонально використовувати ресурси та досягати синергетичного ефекту. Це забезпечує цілісність державної політики у сфері правової просвіти.

Практичне впровадження принципу міжвідомчої координації передбачає створення міжсекторальних робочих груп, рад, координаційних центрів, а також укладення меморандумів про співпрацю між ключовими суб'єктами. Важливо також забезпечити функціонування єдиної інформаційної системи для обміну даними, планування спільних заходів та моніторингу результатів. Такий формат взаємодії дозволяє побудувати ефективну вертикаль та горизонталь управління в системі правової освіти.

Наступність у правовій освіті передбачає безперервність процесу формування правових знань і навичок на різних етапах життя – від дитячого віку до зрілості. Вона реалізується через інтеграцію правової тематики в навчальні програми загальної середньої, професійно-технічної, вищої та післядипломної освіти. Наступність забезпечує поступове ускладнення змісту навчання, розвиток критичного мислення, правосвідомості та практичної готовності діяти відповідно до закону.

Важливим елементом наступності є також створення умов для неформального правового навчання – через участь у правових клубах, тренінгах, дебатах, громадських ініціативах та онлайн-платформах. Крім того, правова освіта повинна супроводжувати людину протягом усього життя, зокрема в межах системи державної служби, професійного розвитку, адаптації до нових життєвих умов. Такий підхід формує сталу правову компетентність, яка не втрачає актуальності.

Правова освіта має бути не лише теоретичною, а й орієнтованою на формування конкретних умінь і навичок, які дозволяють громадянам реалізовувати свої права, захищати інтереси, взаємодіяти з органами влади та уникати правових порушень. Практична спрямованість передбачає використання інтерактивних методів навчання – кейсів, рольових ігор, моделювання правових ситуацій, візитів до судів, участі у громадських проєктах. Це сприяє набуттю учасниками реального досвіду правозастосування.

Важливо також передбачити системний підхід, у межах якого правова освіта не обмежується формальною освітою, а охоплює позашкільну, неформальну та дистанційну форми правового інформування і навчання. Системний підхід у формуванні публічного управління правовою освітою передбачає цілісне бачення всіх елементів цієї сфери як взаємопов'язаних і взаємозалежних. Це дозволяє забезпечити узгодженість дій між інституціями, ефективний розподіл ресурсів і сталість результатів.

На основі визначених цілей та принципів необхідно структурувати систему суб'єктів публічного управління правовою освітою, серед яких ключову роль відіграють органи виконавчої влади, місцевого самоврядування, заклади освіти, наукові установи, громадські об'єднання, медіа та цифрові платформи. Формування концептуальних засад передбачає також створення відповідного нормативно-правового забезпечення, впровадження стратегічного планування та розробку механізмів моніторингу ефективності заходів правової освіти. Такий комплексний підхід дозволить забезпечити стабільність, цілісність та довготривалу результативність системи правової просвіти.

Ключовими засадами побудови системи публічного управління правовою освітою є поєднання принципів публічності, інклюзивності, міжсекторальної взаємодії та результативності. На практиці це означає необхідність узгодження дій центральних органів виконавчої влади (зокрема Міністерства юстиції, Міністерства освіти і науки), органів місцевого самоврядування, закладів освіти, громадських ініціатив та ЗМІ у формуванні єдиного інформаційного простору правової освіти. Важливу роль відіграє створення національної стратегії правової освіти, що має передбачати чіткі завдання, механізми реалізації, індикатори ефективності та систему моніторингу.

Особливу увагу слід приділяти цифровізації процесів правової освіти, розвитку електронних платформ, мобільних застосунків, відкритих онлайн-курсів, інтерактивних інструментів та соціальних кампаній. Це забезпечує ширше охоплення цільових аудиторій, доступність правової інформації та гнучкість освітнього процесу.

Загалом, цифровізація відіграє ключову роль у трансформації правової освіти, роблячи її доступнішою, оперативнішою та інклюзивнішою для широких верств населення. У сучасних умовах цифрові технології стають основою для формування нових форматів навчання, правового інформування та комунікації між громадянами і державними інституціями. Онлайн-курси, вебінари, інтерактивні навчальні модулі, мобільні застосунки та цифрові платформи дозволяють залучати до правової просвіти молодь, людей з інвалідністю, мешканців віддалених територій, внутрішньо переміщених осіб та інші вразливі категорії населення.

Однією з основ цифрової трансформації правової освіти є створення національних електронних ресурсів, які об'єднують інформацію про права громадян, інструкції щодо їх реалізації, зразки документів, а також матеріали для самоосвіти. Прикладом такої платформи є портал «Право для кожного», електронні кабінети в межах системи «Дія», а також ініціативи Міністерства юстиції України, спрямовані на дистанційну правову допомогу. Ці інструменти сприяють не лише поширенню правових знань, а й зменшенню правової нерівності у суспільстві.

Цифровізація також відкриває нові можливості для органів публічного управління щодо збору аналітичних даних, оцінювання потреб громадян у правовій просвіті та моніторингу ефективності освітніх заходів. За допомогою алгоритмів, аналітики великих даних (Big Data) та соціальних опитувань онлайн можна оперативно визначати цільові групи, виявляти прогалини в правових знаннях і адаптувати інформаційні кампанії до реальних запитів суспільства. Тому цифрові технології стають не лише інструментом поширення знань, але й важелем управлінського впливу в системі правової освіти.

Проте успішна цифровізація вимагає належного нормативного забезпечення, державних інвестицій у цифрову інфраструктуру, а також розвитку цифрової грамотності населення. Не менш важливо гарантувати безпеку персональних даних користувачів правових сервісів, прозорість алгоритмів і рівний доступ до цифрових ресурсів. Лише за умов системного підходу цифровізація стане ефективним засобом підвищення правової обізнаності громадян і важливою складовою формування сучасної, інклюзивної та результативної системи публічного управління правовою освітою.

Також важливо враховувати сучасні виклики, пов'язані з дезінформацією, правовим нігілізмом та недовірою до інституцій – протидія цим явищам повинна стати одним із пріоритетів публічної політики у сфері правової просвіти. Таким чином, концептуальне переосмислення та систематизація управлінських підходів до правової освіти є необхідною умовою формування правової держави та зміцнення громадянського суспільства.

Висновки. У підсумку, формування концептуальних засад публічного управління правовою освітою є необхідною умовою для побудови правової держави та активного громадянського суспільства. Запровадження чітко визначених принципів – публічності, інклюзивності, наукової обґрунтованості, міжвідомчої координації, наступності та орієнтації на практичний результат – забезпечує стратегічний напрямок розвитку системи правової просвіти та гарантує її ефективність і стабільність у довгостроковій перспективі.

Особливу роль у сучасних умовах відіграє цифровізація як засіб модернізації та підвищення доступності правової освіти для всіх верств населення. Успішне втілення концептуальних засад можливе лише за умови міжсекторальної взаємодії, належного нормативно-правового забезпечення, державної підтримки та суспільної участі. Такий підхід сприятиме не лише підвищенню рівня правової культури населення, а й зміцненню демократії та верховенства права в Україні.

Перспективи подальших досліджень полягають в обґрунтуванні моделі якісної правової освіти у системі публічного управління.

Список використаних джерел:

1. Васюра Р. Юридична клініка як один із шляхів підготовки фахівців-юристів. Луцький інститут розвитку людини Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна»: дорога до знань довжиною у 20 років. 2020. С. 185.

2. Нестеренко О. Підвищення рівня правової та етичної культури державних управлінців як один із пріоритетів правового виховання в умовах соціальної мобільності // *Підприємництво, господарство і право*. 2019. № 6. С. 230–234.

3. Полякова О. Модель як опис системи публічного управління правовою освітою населення. *Науковий вісник "Демократичне врядування»*. 2018. Вип. 21. URL: https://surl.li/obocio (дата звернення 10.07.2025)

4. Поступна О. В. Механізм правового регулювання процесу публічного управління освітою. *Наукові перспективи.* № 1 (7). 2021. С. 239–250. https://doi.org/10.32689/2708-7530-2021-1(7)-239-250

5. Хаварівська Г. С. Правове виховання в управлінській діяльності // *Ефективність державного управління: зб. наук. пр.* Вип.2 (63) : у 2 ч. Ч. 1 / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2020. С. 48–59. DOI: https://doi.org/10.33990/2070-4011.63.2020.212638)

6. Хожило І. І, Полякова О. С. Сучасний стан функціонування системи правової освіти в Україні: публічно-управлінський аспект. *Наукові перспективи*. № 2 (8). 2021. С. 280–292. https://surl.li/iejpxv

References:

1. Vasyura R. (2020). Yurydychna klinika yak odyn iz shlyakhiv pidhotovky fakhivtsiv-yurystiv [Legal clinic as one of the ways to train legal specialists]. Luts′kyy instytut rozvytku lyudyny Vidkrytoho mizhnarodnoho universytetu rozvytku lyudyny “Ukrayina”: doroha do znan′ dovzhynoyu u 20 rokiv. P. 185.

2. Nesterenko O. (2019). Pidvyshchennya rivnya pravovoyi ta etychnoyi kul′tury derzhavnykh upravlintsiv yak odyn iz priorytetiv pravovoho vykhovannya v umovakh sotsial′noyi mobil′nosti [Raising the level of legal and ethical culture of state managers as one of the priorities of legal education in conditions of social mobility]. *Pidpryyemnytstvo, hospodarstvo i pravo*, no. 6, pp. 230–234.

3. Polyakova O. (2018). Model′ yak opys systemy publichnoho upravlinnya pravovoyu osvitoyu naselennya [Model as a description of the system of public management of legal education of the population]. *Naukovyy visnyk “Demokratychne vryaduvannya”*, no. 21. Retrieved from: https://science.lpnu.ua/sites/default/ files/journal-paper/2022/feb/26683/151089-articletext-326523-1-10-20181214.pdf

4. Postupna O. V (2021). Mekhanizm pravovoho rehulyuvannya protsesu publichnoho upravlinnya osvitoyu [The mechanism of legal regulation of the process of public management of education]. *Naukovi perspektyvy – Scientific perspectives.,* no. 1 (7). pp. 239–250. https://doi.org/10.32689/2708-7530-2021-1(7)-239-250

5. Khavarivs′ka H. S (2020). Pravove vykhovannya v upravlins′kiy diyal′nosti [Legal education in managerial activity]. *Efektyvnist' derzhavnoho upravlinnya: zb. nauk. pr.* Vyp.2 (63): u 2 ch. CH. 1 / za zah. red. chl.-kor. NAN Ukrayiny V. S Zahors′koho, dots. A. V. Lipentseva. L′viv: LRIDU NADU. pp. 48–59. DOI: https://doi.org/10.33990/2070-4011.63.2020.212638

6. Khozhylo I. I, Polyakova O. S (2021). Suchasnyy stan funktsionuvannya systemy pravovoyi osvity v Ukrayini: publichno-upravlins′kyy aspekt [The current state of functioning of the legal education system in Ukraine: public and administrative aspect]. *Naukovi perspektyvy – Scientific perspectives*. no. 2 (8). Pp. 280–292. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-2(8)-280-292

Дата надходження статті: 01.08.2025
Дата прийняття статті: 12.08.2025
Опубліковано: 16.09.2025

УДК 338.43(477)
DOI https://doi.org/10.32782/2310-9653-2025-3.2

Ю. М. Дзюрах, доктор філософії за спеціальністю публічне управління та адміністрування, доцент, доцент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ

Стаття присвячена дослідженню ролі державного регулювання аграрної політики України як інструменту забезпечення продовольчої безпеки, особливо в умовах російсько-української війни. В умовах ведення воєнних дій аграрний сектор України стикається з численними викликами, серед яких – пошкодження аграрної інфраструктури, деградація земель, порушення логістичних ланцюгів та невизначеність ринку. Зокрема, незважаючи на значний аграрний потенціал, відсутність ефективних механізмів регулювання і підтримки сільського господарства значно знижує здатність країни забезпечити продовольчу безпеку. У статті розглядаються роль інструментів державного регулювання аграрної політики у забезпеченні продовольчої безпеки України, зокрема такі, як: фінансова підтримка сільського господарства, законодавчі ініціативи та реформи, інвестування в аграрні технології та інфраструктуру, зовнішньоекономічне регулювання, державні програми розвитку сільських територій, екологічні заходи та регулювання. Зазначено проблеми, які гальмують ефективність державного регулювання: низька ефективність використання земельних ресурсів, неадаптованість інфраструктури до сучасних вимог, застарілі технології та низький рівень автоматизації, нестабільність ринку та політична невизначеність. Наведено приклади державних програм, спрямованих на підтримку аграріїв, збереження продовольчої безпеки та адаптацію аграрного сектору до умов російсько-української війни через фінансові інструменти, міжнародну допомогу та інноваційні рішення для забезпечення сталого розвитку аграрного сектору навіть під час складних геополітичних і військових обставин. Для покращення ефективності державного регулювання аграрної політики та забезпечення продовольчої безпеки Україні запропоновано впроваджувати комплекс заходів. Наголошено на важливість заходів, пов'язаних з адаптацією до воєнних ризиків – створення механізмів страхування, забезпечення безпеки аграрної інфраструктури та мобільності виробничих процесів. Тільки за умови комплексного підходу до реформ і адаптації аграрної політики в умовах війни можливо досягти сталого розвитку аграрного сектору та забезпечити продовольчу безпеку України в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: *державне регулювання, аграрна політика, продовольча безпека, земельна реформа, аграрна інфраструктура, фінансова підтримка.*

Yu. M. Dziurakh. State regulation of Ukraine's agrarian policy as a tool for ensuring food security

The article is devoted to the study of the role of state regulation of agrarian policy of Ukraine as an instrument for ensuring food security, especially in the conditions of the Russian-Ukrainian war. In the conditions of military operations, the agrarian sector of Ukraine faces numerous challenges, including damage to agrarian infrastructure, land degradation, disruption of logistics chains and market uncertainty. In particular, despite the significant agrarian potential, the lack of effective mechanisms for regulating and supporting agriculture significantly reduces the country's ability to ensure food security. The article examines the role of state regulation instruments of agrarian policy in ensuring food security of Ukraine, in particular, such as: financial support for agriculture, legislative initiatives and reforms, investment in agricultural technologies and infrastructure, foreign economic regulation, state programs for the development of rural areas, environmental measures and regulation. The problems that hinder the effectiveness of state regulation are indicated: low efficiency of land resource use, infrastructure not adapted to modern requirements, outdated technologies and a low level of automation, market instability and political uncertainty. Examples of state programs aimed at supporting farmers, maintaining food security and adapting the agricultural sector to the conditions of the Russian-Ukrainian war are given through financial instruments, international assistance and innovative solutions to ensure sustainable development of the agricultural sector even during difficult geopolitical and military circumstances. To improve the effectiveness of state regulation of agricultural policy and ensuring food security, Ukraine is proposed to implement a set of measures. The importance of measures related to adaptation to war risks is emphasized – the creation of insurance mechanisms, ensuring the security of agricultural infrastructure and the mobility of production processes. Only with a comprehensive approach to reforms and adaptation of agricultural policy in war conditions is it possible to achieve sustainable development of the agricultural sector and ensure food security of Ukraine in the long term.

Key words: *state regulation, agrarian policy, food security, land reform, agrarian infrastructure, financial support.*

Постановка проблеми. Аграрний сектор є однією з основних складових економіки України, що безпосередньо впливає на забезпечення продовольчої безпеки держави. У сучасних умовах глобальних економічних,

© **Ю. М. Дзюрах, 2025**
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

політичних та екологічних змін, а також внутрішніх трансформацій, ефективне державне регулювання аграрної політики набуває особливої ваги. Україна має значний потенціал для забезпечення продовольчої безпеки, але для його ефективного використання необхідно удосконалити механізми державного управління в аграрному секторі.

Забезпечення продовольчої безпеки є пріоритетним завданням для державної політики, адже від ефективності регулювання аграрної політики залежить здатність країни не лише забезпечити своє населення якісними та доступними продуктами харчування, а й виконати свою міжнародну роль як одного з основних виробників сільськогосподарської продукції. Однак, існуючі інструменти державного регулювання аграрної політики не завжди забезпечують стабільність і розвиток аграрного сектору в умовах глобальних економічних змін і внутрішніх проблем, таких як недостатня модернізація сільського господарства, неефективне використання земельних ресурсів і відсутність інфраструктурних рішень тощо.

У цьому контексті виникає необхідність у комплексному дослідженні ефективності існуючих інструментів державного регулювання аграрної політики України, а також у розробленні рекомендацій щодо вдосконалення цих інструментів з метою досягнення стійкості і розвитку аграрного сектору, що відповідає національним і глобальним вимогам продовольчої безпеки. Визначення оптимальних механізмів для забезпечення продовольчої безпеки та ефективного управління аграрною політикою є надзвичайно актуальним у сучасних умовах внутрішніх і зовнішніх викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження та публікації свідчать про значний вплив воєнного стану на аграрний сектор України та його здатність забезпечувати продовольчу безпеку. Л. Демиденко та Ю. Наконечна [1] досліджують напрями впливу військової агресії на стан фінансової стійкості аграрного сектору в Україні та першочергові заходи щодо вирішення питань продовольчої й економічної безпеки України в умовах воєнного стану. На думку науковців, Україні доводиться вирішувати задачі безпрецедентної складності, а саме: як забезпечити продовольчу безпеку на вітчизняному ринку та реалізувати сільськогосподарську продукцію на світовому ринку в складних умовах війни. На думку М. Балджи та Т. Мацієвич [2], не завжди аграрні підприємства у змозі покрити свої затрати на існування та вартість витрат протягом періоду від виробництва до продажу зі своїх запасів, тому важливою потребою виступає розробка скоординованої структури фінансування цих підприємств, оскільки поточний економічний стан не може відповідати на виклики глобального постачання продовольства тільки корпоративними стратегічними діями. За результатами вибіркового опитування керівників агропідприємств дослідниками В. Грабовецький та Р. Дацьков [3] встановлено, що під час повномасштабного вторгнення найбільш поширеними є практики реалізації економіко-соціальних проєктів соціальної відповідальності, а екологічна компонента на даному етапі не є пріоритетом.

Науковці досліджують стратегії, що дозволяють адаптувати державне регулювання, зокрема введення програм, що сприятимуть забезпеченню продовольчої безпеки країни. У своїй публікації Л. Шелудько [4] обґрунтовує важливість продовольчої безпеки для суспільства, політики держави щодо продовольчої безпеки, визначає роль соціальної підтримки, розвитку інфраструктури, зазначаю важливість міжнародного співробітництва. Дослідниця І. Стецiв [5] пропонує методологію дослідження міжнародного досвіду застосування та розвитку економічного механізму державного управління продовольчою безпекою, що, на відміну від наявних, дозволяє оцінити реалізацію певних функції окремих органів державного управління, розвиток регламентів та напрямів державної політики, спрямованих на забезпечення продовольчої безпеки в розрізі її складових.

Законодавчі ініціативи, наприклад, такі як прийняття Закону України «Про державне регулювання сфери захисту рослин» [6], сприяють покращенню державної підтримки сільського господарства. Крім того, міжнародна співпраця, зокрема з Продовольчою і сільськогосподарською організацією ООН (ФАО), сприяє відновленню та зміцненню стійкості аграрного сектору.

Однак, аграрії стикаються з численними викликами, включаючи заміновані поля, знищену техніку та нестачу кваліфікованих кадрів. Ці чинники ускладнюють ведення сільськогосподарського виробництва та потребують комплексних рішень і підтримки з боку держави та міжнародних партнерів. Враховуючи вище зазначені виклики та проблеми, виникає необхідність у подальшому дослідженні механізму державного регулювання аграрної політики України як інструменту забезпечення продовольчої безпеки.

Метою статті є аналізування ролі державного регулювання аграрної політики України як ефективного інструменту забезпечення продовольчої безпеки в умовах російсько-української війни, виявлення основних проблем та викликів, що виникають у аграрному секторі під час військового конфлікту, а також розроблення рекомендацій щодо удосконалення державної політики для сталого розвитку аграрного виробництва та стабільності продовольчого ринку України.

Виклад основного матеріалу. Продовольча безпека країни є визначальним чинником її національної стабільності та економічного розвитку. Вона передбачає не лише забезпечення достатнього рівня виробництва та споживання продовольчих товарів, але й гарантування доступу до них населення. Україна, маючи одні з найкращих земель для сільськогосподарського виробництва, має всі можливості для розвитку продовольчої безпеки. Проте, незважаючи на великий потенціал, країна стикається з низкою проблем, серед яких – низька ефективність використання земельних ресурсів, недостатній рівень технологічного розвитку аграрного сектору, нестабільність на ринку та проблеми з інфраструктурою.

Державне регулювання аграрної політики покликане сприяти створенню умов для сталого розвитку аграрного сектору, зокрема через стимулювання виробництва, забезпечення соціальних гарантій для сільського населення, модернізацію інфраструктури та розвитку сучасних агротехнологій. Саме комплексне та системне регулювання може забезпечити баланс між інтересами держави, аграріїв та споживачів, створюючи сприятливі умови для досягнення продовольчої безпеки.

Державне регулювання аграрної політики України здійснюється через низку інструментів, серед яких можна виділити:

1. Фінансова підтримка сільського господарства. Це включає державні дотації, субсидії, пільгові кредити для аграріїв, що дозволяють підприємствам знижувати витрати на виробництво і розвивати інфраструктуру сільського господарства [7]. Важливим напрямом є підтримка малих та середніх фермерських господарств, які можуть стати основою для розвитку сталого виробництва продуктів харчування.

2. Законодавчі ініціативи та реформи. Розроблення нових законів та нормативних актів у сфері аграрної політики, регулювання земельних відносин, створення механізмів захисту прав власності на землю та стимулювання агровиробників до підвищення ефективності їхньої діяльності в умовах євроінтеграції [8]. Прийняття законів, спрямованих на регулювання ринку землі, є важливим етапом у розвитку аграрної політики.

3. Інвестування в аграрні технології та інфраструктуру. Модернізація виробничих потужностей, впровадження нових технологій, розвиток аграрної науки і освіти, а також інвестиції в розвиток сільських територій – важливі аспекти для підвищення ефективності аграрного виробництва та зниження витрат[9].

4. Зовнішньоекономічне регулювання. Україна активно інтегрується в міжнародні торгові структури, що вимагає відповідної адаптації національної аграрної політики до вимог міжнародних стандартів [10]. Державне регулювання зовнішньої торгівлі сільськогосподарською продукцією, створення преференцій для експортерів, підписання торгових угод – це необхідні інструменти для забезпечення продовольчої безпеки через забезпечення доступу до зовнішніх ринків.

5. Державні програми розвитку сільських територій. Спрямовані на покращення соціально-економічного становища сільських громад, підвищення якості життя на селі та розвиток інфраструктури. Вони включають фінансування проектів з будівництва та ремонту доріг, покращення водопостачання та електрифікації, підтримку освітніх та медичних установ, а також створення умов для розвитку малого та середнього бізнесу [11]. Такі програми сприяють інтеграції сільських територій в загальну економіку країни та забезпечують збереження населення на селі, стимулюючи соціально-економічний розвиток.

6. Екологічні заходи та регулювання в аграрній політиці України мають на меті забезпечення сталого розвитку сільського господарства, збереження природних ресурсів та зниження негативного впливу на навколишнє середовище. Це включає підтримку органічного землеробства, заохочення використання енергоефективних та екологічно чистих технологій, а також регулювання використання пестицидів та хімічних добрив. Такі заходи сприяють збереженню біорізноманіття, поліпшенню якості ґрунтів і водних ресурсів, а також допомагають аграрним підприємствам адаптуватися до змін клімату та зменшити їхній вуглецевий слід [12].

У таблиці 1 подано основні інструменти державного регулювання аграрної політики, їх мету використання, функції, а також приклади реального застосування, що допомагають підвищити ефективність управлінських рішень у аграрному секторі.

Таблиця 1

Інструменти державного регулювання аграрної політики України

Інструменти державного регулювання	**Мета використання**	**Функції**	**Приклади застосування**
1	2	3	4
Фінансова підтримка сільського господарства	Підтримка виробників та зниження витрат на виробництво	Забезпечення доступу до фінансових ресурсів для розвитку аграрних підприємств	Субсидії на пільгові кредити, дотації на закупівлю сільгосптехніки, програми підтримки органічного землеробства
Законодавчі ініціативи та реформи	Створення правової бази для розвитку аграрного сектору	Регулювання земельних відносин, захист прав власності на землю	Закон про ринок землі, зміни до Податкового кодексу України, програми реформування аграрного сектору
Інвестування в аграрні технології та інфраструктуру	Модернізація виробничих потужностей та покращення інфраструктури	Стимулювання інновацій, покращення логістики та зберігання продукції	Проекти з модернізації аграрних підприємств, розвиток логістичних хабів, будівництво складів для зберігання сільгосппродукції

 ISSN 2310-9653 (Print), 2664-6145 (Online)

Продовження таблиці 1

1	2	3	4
Зовнішньоекономічне регулювання	Забезпечення виходу на міжнародні ринки	Розвиток експортного потенціалу, встановлення зовнішньоекономічних відносин	Підписання угод про вільну торгівлю з ЄС, імпортні квоти, експортні дотації, спрощення митних процедур для аграріїв
Державні програми розвитку сільських територій	Покращення соціально-економічного становища сільських районів	Підвищення якості життя в сільських районах, підтримка сільських громад	Програми підтримки інфраструктури сіл, будівництво доріг, забезпечення електрикою та водопостачанням сільських територій
Екологічні заходи та регулювання	Збереження навколишнього середовища та сталий розвиток агросектору	Впровадження екологічно чистих технологій, контроль за використанням природних ресурсів	Програми для підтримки органічного землеробства, державна підтримка екофермерства, заборона застосування шкідливих хімікатів у сільському господарстві

Джерело: систематизовано автором на основі [7–12]

Попри очевидну важливість аграрної політики для забезпечення продовольчої безпеки, в Україні існують значні проблеми, які гальмують ефективність державного регулювання. До основних з них належать [9; 13; 14]:

1. Низька ефективність використання земельних ресурсів. В умовах війни багато земель залишаються невикористаними через фізичне знищення сільськогосподарської інфраструктури, постійну загрозу бойових дій у деяких регіонах, а також тимчасову окупацію частини територій. Зниження площ оброблених земель, деградація ґрунтів та їх забруднення в результаті військових дій призводять до зменшення родючості та зниження ефективності аграрного виробництва. Проблеми з земельними відносинами та невизначеність прав власності на землю також ускладнюють процеси відновлення.

2. Неадаптованість інфраструктури до сучасних вимог. Війна нанесла значний удар по аграрній інфраструктурі. Знищення або пошкодження складів, зерносховищ, доріг та логістичних хабів, а також проблеми з енергопостачанням, ускладнили зберігання та транспортування сільськогосподарської продукції. Ремонт і відновлення цих інфраструктурних об'єктів займає значний час і потребує значних фінансових ресурсів, що обмежує ефективне використання аграрного потенціалу країни.

3. Застарілі технології та низький рівень автоматизації. Пошкодження техніки, а також обмежений доступ до нових технологій внаслідок бойових дій та економічної блокади значно сповільнюють процеси модернізації аграрного сектору. Застарілі методи виробництва, низький рівень автоматизації та недостатня інноваційність в аграрній сфері призводять до зниження продуктивності праці та якості продукції. Війна ще більше ускладнила впровадження сучасних технологій у сільське господарство, що ще більше загострює проблему.

4. Нестабільність ринку та політична невизначеність. Війна створила додаткову політичну та економічну невизначеність, яка негативно впливає на довгострокове планування в аграрному секторі. Постійні зміни в законодавстві, нестабільність на ринку сільськогосподарських продуктів та валютні коливання створюють труднощі для аграріїв, знижують інвестиційну привабливість сектора та ускладнюють доступ до фінансування. Ринкові коливання та проблеми з експортом через блокаду чорноморських портів знижують обсяги реалізації продукції на зовнішні ринки.

Ці проблеми не лише ускладнюють ситуацію в аграрному секторі, але й значно впливають на продовольчу безпеку країни, оскільки потребують швидкого вирішення і стабілізації для забезпечення нормального функціонування аграрної економіки в умовах війни.

В умовах російсько-української війни державне регулювання аграрної політики України зазнало значних змін, спрямованих на підтримку аграріїв, збереження продовольчої безпеки та адаптацію аграрного сектору до нових реалій, зокрема через впровадження таких програм:

1. Програми фінансової підтримки аграріїв. Після початку війни уряд України запустив програми фінансової підтримки для сільськогосподарських підприємств, зокрема малих і середніх фермерських господарств, щоб зберегти їхню діяльність. Одним з таких заходів була програма «5–7–9 %», яка дозволила аграріям отримувати кредити під знижену процентну ставку для відновлення виробництва, закупівлі сільгосптехніки, а також на ведення поточної діяльності в умовах війни. Крім того, були введені тимчасові мораторії на виплату податків та боргів для аграріїв, щоб знизити фінансовий тиск на них у складний період.

2. Забезпечення продовольчої безпеки та експорту. Уряд України активізував зусилля щодо відкриття «зернових коридорів» через порти на Чорному морі після блокування основних торгових шляхів росією. Відповідно до укладених угод з міжнародними партнерами, було організовано безпечний експорт зерна та інших аграрних продуктів через порти Одеси, Чорноморська та Південного, що стало важливим фактором для збереження валютних надходжень та продовольчої безпеки в Україні. Цей крок дозволив зберегти обсяги експорту, незважаючи на бойові дії.

3. Збереження посівних площ та підтримка сільськогосподарського виробництва. У зв'язку з необхідністю збереження продовольчої безпеки України, уряд запровадив систему державних закупівель для підтримки аграріїв. В рамках

цієї програми держава брала на себе частину витрат на посівну кампанію 2022 року, забезпечуючи фермерів субсидіями на закупівлю насіння, пального та добрив. Окрім цього, розроблені заходи, що забезпечують фінансову підтримку для відновлення знищених інфраструктурних об'єктів (наприклад, складів, зерносховищ) на постраждалих територіях.

4. Земельна реформа та оптимізація використання земель. В умовах війни аграрна політика України також спрямована на оптимізацію використання земель, що залишаються під контролем держави. У 2022 році була запроваджена програма щодо розподілу земель державної власності серед фермерів, що мають спроможність вести сільське господарство, навіть у регіонах, які були частково пошкоджені війною. Також частково було заморожено ринок землі на період воєнного стану, щоб зберегти стратегічно важливі земельні ресурси під контролем держави.

5. Міжнародна допомога та фінансування агросектору. Україна активно співпрацює з міжнародними партнерами, такими як Європейський Союз, США, Світовий банк для отримання фінансової допомоги в аграрному секторі. Вони надають гранти та кредити для підтримки аграріїв, а також допомагають відновлювати сільськогосподарське виробництво в постраждалих регіонах, включаючи закупівлю техніки, засобів захисту рослин і відновлення пошкоджених аграрних об'єктів.

6. Підтримка аграрних підприємств на лінії фронту. В районах, наближених до фронту, уряд забезпечив спеціальні умови для аграріїв, які продовжували працювати навіть під час бойових дій. Це включало надання компенсацій за пошкоджену техніку, збільшення фінансової допомоги для відновлення діяльності, а також зниження податкового навантаження на підприємства, що працюють у найбільш складних умовах.

Ці приклади свідчать про адаптацію державної аграрної політики до умов війни, збереження продовольчої безпеки та підтримку аграріїв через фінансові інструменти, міжнародну допомогу та інноваційні рішення для забезпечення сталого розвитку аграрного сектору навіть під час складних геополітичних і військових обставин.

Для покращення ефективності державного регулювання аграрної політики та забезпечення продовольчої безпеки Україні необхідно впроваджувати комплекс заходів (табл. 2).

Таблиця 2

Заходи покращення ефективності державного регулювання аграрної політики для забезпечення продовольчої безпеки України

Заходи	Ефект впливу на забезпечення продовольчої безпеки
1	2
Створення сприятливих умов для малих і середніх фермерських господарств через фінансову підтримку та технічну допомогу	Підтримка малих і середніх фермерів забезпечить сталий розвиток сільського господарства, збільшить виробництво продовольства та забезпечить доступність продуктів на внутрішньому ринку.
Розвиток аграрної інфраструктури	Покращення інфраструктури (зберігання, транспортування, переробка) дозволить зменшити втрати сільськогосподарської продукції, підвищити ефективність виробництва та доступність продовольчих товарів.
Проведення земельної реформи	Оптимізація земельних відносин забезпечить раціональне використання сільськогосподарських угідь, покращить структуру землеволодіння та збільшить продуктивність аграрного сектора, що безпосередньо вплине на продовольчу безпеку.
Інтеграція української аграрної продукції у глобальні ринки	Розширення можливостей для експорту української продукції забезпечить країну додатковими ресурсами, підвищить стабільність на внутрішньому ринку та дозволить підтримувати рівень продовольчої безпеки.
Підвищення рівня аграрної освіти та науки	Підвищення кваліфікації аграріїв та розвиток аграрної науки сприятиме впровадженню інновацій та новітніх технологій, що дозволить підвищити ефективність сільськогосподарського виробництва і покращити якість продукції.
Забезпечення безпеки аграрної інфраструктури в умовах бойових дій	Відновлення та посилення захисту складів, зерносховищ, транспортних мереж та інших об'єктів інфраструктури для мінімізації ризиків втрат через бойові дії та забезпечення неперервного виробництва.
Впровадження механізмів страхування аграріїв від воєнних ризиків	Розробка та реалізація програм страхування сільськогосподарських підприємств та фермерських господарств від військових ризиків дозволить знизити фінансові втрати та забезпечити стабільність сільськогосподарського виробництва.
Забезпечення експортних маршрутів через альтернативні шляхи	Пошук та розвиток альтернативних транспортних шляхів для експорту аграрної продукції через захоплені або заблоковані території, що дозволить зберегти доходи від експорту та мінімізувати залежність від заблокованих портів.
Відновлення сільськогосподарського виробництва в постраждалих від війни регіонах	Реалізація програм з відновлення сільськогосподарського виробництва в зонах бойових дій або тимчасової окупації шляхом надання грантів, техніки та сільськогосподарських ресурсів для швидкої відбудови регіонів.

Джерело: систематизовано автором на основі [15; 16; 17]

Державне регулювання аграрної політики є важливим інструментом забезпечення продовольчої безпеки України. Враховуючи значний потенціал аграрного сектору, Україна має можливість стати важливим гравцем на міжнародному ринку продовольства. Однак для цього необхідно створити ефективну систему управління аграрною політикою, яка враховуватиме всі внутрішні та зовнішні виклики, підвищуючи ефективність сільськогосподарського виробництва та забезпечення сталого розвитку сільських територій.

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок. Державне регулювання аграрної політики України є ключовим інструментом забезпечення продовольчої безпеки країни, особливо в умовах російсько-української війни. Виклики, що виникають внаслідок військового конфлікту, значно ускладнюють ведення аграрного бізнесу, зокрема через знищення інфраструктури, пошкодження земельних ресурсів та загрози для безпеки сільськогосподарських підприємств. Однак, завдяки комплексним заходам державної підтримки, зокрема фінансовій допомозі малим і середнім фермерським господарствам, розвитку аграрної інфраструктури та проведенню земельної реформи, країна змогла зберегти основні потоки аграрного виробництва і мінімізувати продовольчі загрози.

Інтеграція української аграрної продукції в глобальні ринки та підвищення рівня аграрної освіти дозволяють не лише зберігати продовольчу безпеку в умовах війни, а й посилювати аграрний потенціал країни на міжнародному рівні. У той же час, важливими є заходи, пов'язані з адаптацією до воєнних ризиків – створення механізмів страхування, забезпечення безпеки аграрної інфраструктури та мобільності виробничих процесів.

Незважаючи на значні труднощі, ефективне використання інструментів державного регулювання дає змогу Україні зберегти сталий розвиток аграрного сектору та підтримувати продовольчу безпеку. Для подальшого зміцнення цієї сфери необхідно продовжувати впроваджувати інноваційні стратегії, сприяти розвитку аграрних технологій і наукових досліджень, а також забезпечувати надійний захист інтересів аграріїв на всіх етапах виробництва та реалізації продукції. Тому перспективи подальших досліджень полягають у вивченні впливу інноваційних технологій та змін у законодавчому регулюванні на розвиток аграрного сектору України в умовах поствоєнного відновлення та інтеграції в глобальні ринки.

Список використаних джерел:

1. Демиденко Л., Наконечна Ю. Фінансова стійкість аграрного сектору економіки України в умовах воєнного стану. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка.* 2023. Вип. 1. С. 48–55. DOI: https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/222-1/6

2. Балджи М. Д., Мацієвич Т. О Фінансова діяльність аграрних підприємств в Україні під час воєнного стану. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2024. № 12 (2). С. 171–178. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-12-10556

3. Грабовецький В. О., Дацьков Р. А Проблеми реалізації екологічної складової соціальної відповідальності українського аграрного бізнесу в умовах воєнного стану. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки.* 2024. № 4 (2). С. 126–132. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-4-9826

4. Шелудько Л. В Роль держави у забезпеченні продовольчої безпеки. *Ефективна економіка.* 2024. № 4. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.61

5. Стецiв І. Міжнародний досвід застосування та розвитку економічного механізму державного управління продовольчою безпекою. *Agricultural and Resource Economics*. 2024. Вип. 10. №. 1. С. 96–134. DOI: https://doi.org/10.51599/are.2024.10.01.05

6. Про державне регулювання сфери захисту рослин: Закон України від 17 грудня 2024 року № 4147-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4147-20

7. Підлипна Р. П, Підлипний Ю. В, Індус К. П Джерела та проблеми фінансування сільськогосподарських підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2024. № 5. С. 50–55. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.13214407

8. Григор'єва Х. А (Не)послідовність євроінтеграційного реформування законодавства України про державну підтримку сільського господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право.* 2024. Вип.84 (2). С. 171–179. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.84.2.23

9. Вовчак О., Дзюрах Ю., Кулиняк І., Гальків Л., Рачинська Г. Економічний механізм державного регулювання інвестиційної діяльності в сільському господарстві. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 3 (44). С. 269–279. DOI: http://doi.org/10.55643/fcaptp.3.44.2022.3774

10. Ціцька Н., Мирончук З., Ціцький П., Малецька О. Міжнародні стандарти обліку і звітності як необхідність бухгалтерського забезпечення діяльності сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія: Економіка* АПК. 2024. № 31. С. 80–86. DOI: https://doi.org/10.31734/economics2024.31.011

11. Дриженко О. А Інвестиційне забезпечення програм державної підтримки інновацій у сільському господарстві України. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип.6 (1). С. 113–121. DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-17

12. Єфанов В. А Розвиток державного регулювання екологізації сільського господарства в Україні. *Економічний простір.* 2024. № 190. С. 269–274. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-49

13. Григор'єва Х. А Державна підтримка сільського господарства в ЄС: становлення, тенденції, правові проблеми. *Аналітично-порівняльне правознавство.* 2024. № 4. С. 248–258. DOI: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.04.39.

14. Станіславський В. П Проблеми реалізації державної аграрної політики у сфері сільськогосподарського землекористування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право.* 2022. Вип. 73 (1). С. 191–197. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.73.31

15. Бондаренко І. В Механізми державного фінансового регулювання агропромислового комплексу в Україні. *Суспільство та національні інтереси.* 2024. № 8. С. 479–491. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-8(8)-479-491

16. Дацій Н., Антонова Л., Драган І. Місце системи державного регулювання аграрного сектора в забезпеченні сталого розвитку. *Публічне управління та регіональний розвиток.* 2023. № 22. С. 1175–1192. DOI: https://doi.org/10.34132/pard2023.22.13

17. Антонова Л. В, Дацій Н. В, Драган І. В Функціонування системи державного регулювання аграрного сектора в Україні в сучасних умовах та перспективи подолання наслідків війни. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2023. № 12. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.12.1

References:

1. Demydenko, L., &Nakonechna, Yu. (2023). Finansova stiikist ahrarnoho sektoru ekonomiky Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Financial stability of the agricultural sector of the economy of Ukraine under martial law]. *Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics,* 1, 48–55. DOI: https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/222-1/6.

2. Baldzhy, M. D., &Matsiievych, T. O. (2024). Finansova diialnist ahrarnykh pidpryiemstv v Ukraini pid chas voiennoho stanu [Financial activity of agricultural enterprises in Ukraine during martial law]. *International scientific journal "Internauka". Series: Economic sciences,* 12 (2), 171–178. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-12-10556.

3. Hrabovetskyi, V. O., &Datskov, R. A. (2024). Problemy realizatsii ekolohichnoi skladovoi sotsialnoi vidpovidalnosti ukrainskoho ahrarnoho biznesu v umovakh voiennoho stanu [Problems of implementing the environmental component of social responsibility of Ukrainian agrarian business under martial law]. *International scientific journal "Internauka". Series: Economic Sciences*, 4 (2), 126–132. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-4-9826

4. Sheludko, L.V. (2024). Rol derzhavy u zabezpechenni prodovolchoi bezpeky [The role of the state in ensuring food security]. *Effective economy,* 4. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.61

5. Stetsiv, I. (2024). Mizhnarodnyi dosvid zastosuvannia ta rozvytku ekonomichnoho mekhanizmu derzhavnoho upravlinnia prodovolchoiu bezpekoiu [International experience in applying and developing the economic mechanism of public administration of food security]. *Agricultural and Resource Economics*, 10 (1), 96–134. https://doi.org/10.51599/are.2024.10.01.05

6. VRU (2024) Pro derzhavne rehuliuvannia sfery zakhystu roslyn [On state regulation of the sphere of plant protection]. *Law of Ukraine*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4147-20

7. Pidlypna, R. P., Pidlypnyi, Yu. V., &Indus, K. P. (2024). Dzherela ta problemy finansuvannia silskohospodarskykh pidpryiemstv [Sources and problems of financing agricultural enterprises]. *Formation of market relations in Ukraine*, 5, 50–55. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.13214407

8. Hryhorieva, Kh. A. (2024). (Ne)poslidovnist yevrointehratsiinoho reformuvannia zakonodavstva Ukrainy pro derzhavnu pidtrymku silskoho hospodarstva [(In)consistency of the European integration reform of the legislation of Ukraine on state support for agriculture]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law*, 84 (2), 171–179. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.84.2.23

9. Vovchak, O., Dziurakh, Yu., Kulyniak, I., Halkiv, L., &Rachynska, H. (2022). Ekonomichnyy mekhanizm derzhavnoho rehulyuvannya investytsiynoyi diyal′nosti v sil′s′komu hospodarstvi. [Economic Mechanism of State Regulation of the Investment Activity in Agriculture]. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 3 (44), 269–258. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.44.2022.3774

10. Tsitska, N., Myronchuk, Z., Tsitskyi, P., &Maletska, O. (2024). Mizhnarodni standarty obliku i zvitnosti yak neobkhidnist bukhhalterskoho zabezpechennia diialnosti silskohospodarskykh pidpryiemstv u suchasnykh umovakh [International accounting and reporting standards as the need for accounting support for the activities of agricultural enterprises in modern conditions]. *Bulletin of the Lviv National University of Environmental Management. Series: Economics of the Agricultural Industry*, 31, 80–86. DOI: https://doi.org/10.31734/economics2024.31.011

11. Dryzhenko, O. A. (2019). Investytsiine zabezpechennia prohram derzhavnoi pidtrymky innovatsii u silskomu hospodarstvi Ukrainy [Investment support for state support programs for innovations in agriculture in Ukraine]. *Problems of a systemic approach in economics*, 6 (1), 113–121. DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-17

12. Yefanov, V. A. (2024). Rozvytok derzhavnoho rehuliuvannia ekolohizatsii silskoho hospodarstva v Ukraini [Development of state regulation of the greening of agriculture in Ukraine]. *Economic space*, 190, 269–274. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-49

13. Hryhorieva, Kh. A. (2024). Derzhavna pidtrymka silskoho hospodarstva v YeS: stanovlennia, tendentsii, pravovi problemy [State support for agriculture in the EU: formation, trends, legal problems]. *Analytical and comparative law*, 4, 248–258. DOI: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.04.39

14. Stanislavskyi, V. P. (2022). Problemy realizatsii derzhavnoi ahrarnoi polityky u sferi silskohospodarskoho zemlekorystuvannia [Problems of implementing state agrarian policy in the sphere of agricultural land use]. Scientific *Bulletin of Uzhgorod National University. Series: Law*, 73 (1), 191–197. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.73.31.

15. Bondarenko, I. V. (2024). Mekhanizmy derzhavnoho finansovoho rehuliuvannia ahropromyslovoho kompleksu v Ukraini [Mechanisms of state financial regulation of the agro-industrial complex in Ukraine]. *Society and national interests*, 8, 479–491. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-8(8)-479-491

16. Datsii, N., Antonova, L., &Drahan, I. (2023). Mistse systemy derzhavnoho rehuliuvannia ahrarnoho sektora v zabezpechenni staloho rozvytku [The place of the system of state regulation of the agricultural sector in ensuring sustainable development]. *Public administration and regional development*, 22, 1175–1192. DOI: https://doi.org/10.34132/pard2023.22.13

17. Antonova, L. V., Datsii, N. V., &Drahan, I. V. (2023). Funktsionuvannia systemy derzhavnoho rehuliuvannia ahrarnoho sektora v Ukraini v suchasnykh umovakh ta perspektyvy podolannia naslidkiv viiny [Functioning of the system of state regulation of the agricultural sector in Ukraine in modern conditions and prospects for overcoming the consequences of the war]. *State Administration: Improvement and Development*, 12. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.12.1

Дата надходження статті: 01.08.2025
Дата прийняття статті: 22.08.2025
Опубліковано: 16.09.2025

УДК 35.08:316.42
DOI https://doi.org/10.32782/2310-9653-2025-3.3

В. М. Дрешпак, доктор наук з державного управління,
професор, професор кафедри журналістики
Університету митної справи та фінансів

ІМІТАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: СУТНІСТЬ І СОЦІОКУЛЬТУРНІ ЧИННИКИ

У статті розкрито сутнісні ознаки імітації діяльності в публічному управлінні як соціокультурного феномена, обґрунтовано визначення цього явища та сформульовано розуміння його основних соціокультурних чинників. Актуальність дослідження зумовлена безпосереднім негативним впливом імітації діяльності на ефективність системи публічного управління. Розуміння соціокультурних витоків і шляхів подолання цього явища є ключовим для успішного розвитку України на нинішньому історичному етапі та в перспективі.

Імітація діяльності в публічному управлінні визначена автором як усвідомлювана професійна активність осіб, уповноважених на виконання функцій публічного управління, з різними оголошеною (демонстрованою) та латентною метою, під час якої використовують типові для такого виду активності форми та засоби, здійснюють типові процеси публічного управління, що за зовнішніми формальними ознаками відповідають змісту оголошеної (демонстрованої) мети, але не є таким за фактичним змістом і результатом.

Соціокультурні чинники імітації діяльності в публічному управлінні розглянуто за рівнями: національної культури, культури інституційного середовища, культури безпосереднього соціального середовища публічного службовця. З'ясовано, що найбільш схильна толерувати імітацію діяльності в публічному управлінні культура, що, за Г. Хофстеде, має високі рівні: дистанції влади, уникнення невизначеності, колективізму, короткострокової орієнтації, стриманості, маскулінності. Імітація діяльності підтримується організаційною культурою публічного управління, що має системні вади. Толерує імітацію діяльності безпосереднє середовище, схильне до конформізму, власної безпеки, комфорту, зовнішнього успіху та. придушення індивідуальної ініціативи.

Ключові слова: *публічна служба, оцінювання діяльності, комунікація в публічному управлінні, імідж, семіотика, маніпулювання.*

V. M. Dreshpak. Imitation of activities in public administration: essence and socio-cultural factors

This article elucidates the essential features of imitation of activity in public administration as a socio-cultural phenomenon. It substantiates a definition for this phenomenon and formulates an understanding of its primary socio-cultural factors. The study's relevance stems from the direct negative impact of activity imitation on the effectiveness of the public administration system. Comprehending the socio-cultural origins of this phenomenon and identifying strategies for its amelioration are pivotal for Ukraine's successful development at both the current historical juncture and in the future.

The author defines imitation of activity in public administration as a conscious professional activity undertaken by individuals authorized to perform public administration functions. This activity involves diverse declared (demonstrated) and latent goals. During its execution, individuals employ forms and means characteristic of public administration, engaging in typical processes that, by external formal signs, appear to correspond to the stated goal. However, in actual content and outcome, this activity does not achieve the declared objective.

The sociocultural factors contributing to the imitation of activity in public administration are examined across three levels: national culture, the culture of the institutional environment, and the culture of the public servant's direct social environment. It was determined that a culture most prone to tolerating the imitation of activity in public administration exhibits high levels of the following dimensions, as defined by G. Hofstede: power distance, uncertainty avoidance, collectivism, short-term orientation, restraint, and masculinity. Furthermore, the organizational culture of public administration, characterized by systemic flaws, actively supports the imitation of activity. The immediate social environment, which tends towards conformism, self-preservation, comfort, external success, and the suppression of individual initiative, also tolerates such imitative behaviors.

Key words: *public service, performance evaluation, communication in public administration, image, semiotics, manipulation.*

Постановка проблеми. Ефективність публічного управління є основою стабільного розвитку будь-якої держави та запорукою добробуту її громадян. Проте, у реальній практиці функціонування органів публічної влади та публічних службовців нерідко спостерігається феномен імітації діяльності. Це явище характеризується зовнішньою демонстрацією активності, прийняттям формальних рішень та створенням видимості прогресу за відсутності реального змісту, суттєвих змін та досягнення заявлених цілей. Імітація не є синонімом бездіяльності: це – складний соціокультурний феномен, що має глибоке коріння у суспільних цінностях, інституційних механізмах і поведінкових патернах. Вона підриває довіру до влади, делегітимізує державні інститути та гальмує суспільний розвиток. І хоча саме по собі явище імітації діяльності у сфері управління державою та громадою

© В. М. Дрешпак, 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

є давнім, актуальність його дослідження в публічному управлінні сучасної України зумовлена його безпосереднім впливом на ефективність реформ, боротьбу з корупцією, національну безпеку, зокрема організацію опору держави-агресору, відбудову країни, зрештою, довіру громадян до органів публічної влади. Саме тому розуміння соціокультурних витоків та шляхів подолання цього явища є ключовим для успішного розвитку України на нинішньому історичному етапі та в перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема імітації діяльності, хоч і не завжди прямо ідентифікується під цим терміном, активно досліджується у різних галузях соціальних наук. Теоретичною базою нашого дослідження є класичні роботи М. Вебера, М. Едельмана, Ж. Бодріяра, Н. Лумана, та сучасні дослідження щодо соціокультурних аспектів діяльності публічних службовців.

Аналіз соціальних аспектів формування та функціонування бюрократії, здійснених М. Вебером понад сто років тому [18] є актуальним і нині, оскільки вказує на ситуацію, коли формальна раціональність може призводити до дотримання процедур заради них самих, а не заради досягнення цілей. Ця «залізна клітка» раціональності може стати джерелом імітації, коли процес стає важливішим за результат, а особисті мотиви службовця виходять на перший план. Зокрема, як зауважує М. Вебер, службовець прагне здобути та насолоджуватися високою оцінкою з боку людей при владі. З іншого боку, він прагне здобути та зазвичай насолоджується особливо високим «стандартним» соціальним статусом відносно керованих людей [18]. Відтак, робота М. Вебера є цінною не лише як опис «ідеального типу» бюрократії, але й як теоретична основа для аналізу її дисфункцій, однією з яких є імітація діяльності. Адже дозволяє зрозуміти, як раціональні за задумом механізми можуть бути спотворені і перетворитися на інструмент імітації.

Дослідження М. Едельмана «Символічне використання політики» [15] серед іншого демонструє, як публічні дії та заяви використовуються для створення враження вирішення проблем, а не їхнього фактичного вирішення, що є суттю імітації. Сутність цього підходу полягає в тому, що політика часто діє на двох рівнях одночасно: субстантивному (пов'язаному з реальним розподілом ресурсів, конкретними політиками та відчутними змінами) і символічному (пов'язаному з віруваннями, емоціями, страхами, надіями, а також конструюванням значення). При цьому часто символічні жести використовуються замість субстантивної дії або для приховування її відсутності. У такий спосіб, політична реальність активно конструюється через мову, символи та офіційні дії. Це конструювання часто слугує для легітимізації владних структур і виправдання конкретних політик або їхньої відсутності.

Праця Ж. Бодріяра «Симулякри і симуляція» [14] є однією з найважливіших теоретичних основ для аналізу імітації діяльності в публічному управлінні, оскільки вона пропонує радикальний погляд на взаємозв'язок між реальністю, знаками та суспільством. Вона дозволяє вийти за межі простого розуміння імітації як обману і розглядати її як глибинний соціокультурний феномен. З позицій концепції симулякра Ж. Бодрійяра імітацію діяльності в публічному управлінні можна розглядати як створення «копій без оригіналу», тобто симулякрів. Симулякр – це не просто фальшивка, а знак, який приховує відсутність реальності. Імітація діяльності в публічному управлінні може бути інтерпретована як створення симулякрів діяльності, тобто створення знаків активності (звіти, плани, публічні заходи, нові закони), які існують самі по собі, не обов'язково відображаючи реальні досягнення. Ці симулякри діяльності можуть маскувати відсутність реальних результатів або навіть створювати нову «гіперреальну реальність» управління, де видимість роботи є єдиною «реальністю».

Робота Н. Лумана «Соціальні системи: Нарис загальної теорії» [17] є фундаментальною для розуміння самовідтворення та функціонування соціальних систем через комунікацію. Його системна теорія надає потужні концептуальні основи для глибокого осмислення феномену імітації діяльності в соціальних системах. З цих позицій імітацію діяльності можемо розуміти не просто як певний тип індивідуальної поведінки, а як глибинну системну властивість, що виникає внаслідок певних механізмів самовідтворення соціальних систем. Підхід Н. Лумана дозволяє осмислити імітацію публічноуправлінської діяльності як: форму комунікації, яка є основним «будівельним блоком» системи публічного управління; результат автопоетичного циклу, де система відтворює себе, продукуючи імітаційні моделі; прояв операційної закритості системи, яка, незважаючи на отримання інформації про зовнішню неефективність, не здатна її переробити в реальні дії через свою внутрішню структуру чи ресурсну обмеженість; спосіб зменшення невизначеності для акторів системи, де «демонстрація» стає удавано безпечним рішенням у складних умовах.

Із сучасних праць українських дослідників привернемо увагу до окремих акцентів представників різних наукових галузей, важливих для розуміння нашої теми. Передовсім це акценти на наслідках імітації соціальної діяльності, зокрема політичної чи публічноуправлінської.

Як доводять Я. Чаплак, С. Собкова та Ю. Собков, у більшості випадків, формування маніпулятивного соціального імітаційного процесу з тією чи іншою метою за допомогою імітаційно-маніпулятивних технологій, як то демагогія, провокація, фальсифікація, профанація, ілюзія, перформанс, чинить руйнівний соціально-психологічний вплив на різноманітні соціальні інституції того чи іншого суспільства. Такий технологічний інструментарій може посилити руйнівний вплив на соціум за допомогою створення додаткової варіативності

для розповсюдження імітаційної діяльності в багатьох напрямах. І чим вищий рівень нестабільності в тому чи іншому суспільстві, то тим вищий рівень маніпулятивної імітаційної діяльності в тих чи інших соціальних інституціях цього суспільства [12 , с. 132].

І. Івченко та Д. Дяченко демонструють, що символічна політика на тлі глобалізації слугує як знаряддям політичної стабілізації так і дестабілізації: конкуруючі неконгруентні символи дестабілізують політичну систему і середовище, якщо вони починають переважати усталену систему символів. Також ці автори демонструють відмінність символічної політики за різних політичних умов. «В умовах авторитаризму політична комунікація через систему символів формує певні ментальні конструкти, що стосуються ціннісних засад внутрішньої і зовнішньої політики, причому їх спектр заздалегідь визначений і контрольований. Автократу вдається уникнути амбівалентності символіки, яка здатна дестабілізувати середовище. Демократія ж продукує на перший погляд інформаційний хаос. А особливість сприйняття інформації в умовах інформаційного хаосу сучасності позбавляє індивідів її раціонального сприйняття, як вважають «апологети» авторитаризму. Однак, з цього хаосу формується порядок, оскільки широкий спектр вибору інформації, так чи інакше, є основою актуалізації саме тієї секторальної інформаційної матриці, яка користується довірою, попитом і збігається з аксіологічними засадами середовища, закладеними у символах» [4, с. 90].

Утім, при цьому слід мати на увазі, що існує й таке явище як «імітаційна демократія». Режим імітаційної демократії створює образ демократичної держави, в якій дотримуються всі права людини і закони. Але при формальному дотриманні цих правил першими порушниками зазвичай є ті, хто їх створює. Крім того, часто на підтримку такого іміджу витрачається набагато більше фінансів, ніж на соціальну політику [1, с. 254].

В. Чабанов вказує на основні ознаки негативного прояву корпоративної етики, які перетворюються й на ризики, а саме: псевдоактивність, імітація бурхливої діяльності, за якою ховається байдужість до своєї справи, безініціативність [11, с. 65].

Н. Сорокіна серед інших морально-етичних аспектів публічної служби привертає увагу ще й до таких проблемних питань, як деформація цінностей публічних службовців у сучасних умовах і мотивація публічних службовців як засіб підвищення їх морально-етичної культури. Зокрема, для підвищення престижності публічної служби та забезпечення прихильності публічних службовців до цінностей, які орієнтовані на професійне, чесне і неупереджене виконання посадових обов'язків, авторка пропонує використання низки методів мотивації, до яких відносить також такі, як: «визнання авторства результату», «забезпечення залежності матеріальної винагороди службовців від результатів їхньої праці, що дозволить не тільки підвищити лояльність співробітників до своєї організації, а й посилити прихильність її цілям» [10, с. 186].

Мета статті – визначити сутнісні ознаки імітації діяльності в публічному управлінні (далі – ІДПУ) як соціокультурного феномена та сформувати розуміння її основних соціокультурних чинників.

Виклад основного матеріалу. Діяльність у цілому розуміють як форму активного, усвідомленого ставлення людини до зовнішнього світу з метою його збереження або перетворення. Класична модель діяльності включає мету, засіб, процес і результат [3, с. 172]. Поняття ж «імітація діяльності в публічному управлінні» не має чіткого визначення та більшою мірою подається у публіцистичних і академічних текстах описово, а тому потребує уточнення.

Імітація як соціокультурне явище притаманна всім системам суспільних відносин і виступає як невід'ємна підсистема культури кожного суспільства. Це пов'язано з особливостями відтворення світу у людській свідомості через символи та знаки у різний спосіб, а саме, коли вони можуть бути: 1) складовою чогось реального, 2) представляти це реальне (бути його сенсорною «оболонкою»), або 3) імітувати щось реальне чи символи реального [2., с. 31 – 32]. Імітація часто передбачає зумисне копіювання зовнішніх ознак явища чи процесу з метою введення в оману або наближення ознак цього явища чи процесу до відтвореного оригіналу [9, с. 39].

Відтак, основне питання щодо ІДПУ лежить в оцінюванні ступеня відповідності форми цієї діяльності її змісту. Зміст же нормативно визначеної діяльності державного службовця викладено у статті 1 Закону України «Про державну службу» [7], а зміст діяльності службовця місцевого самоврядування – у пункті 11 статті 2 ухваленого Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [8]. Але висновок про те, якою є ця діяльність (реальною чи імітованою) часто роблять, оцінюючи саме форми управлінської діяльності. Для цього слід мати на увазі, що управлінська діяльність відтворюється у певних формах як зовнішніх, постійно й типізовано зафіксованих проявах практичної активності щодо формування й реалізації управлінських цілей і функцій та забезпечення власної життєдіяльності органів державного управління [13, с. 120 – 121]. Проте, насправді індикатором «справжньості» діяльності в публічному управлінні мали би бути її реальні цілі (етап проєктування діяльності), реальний зміст (етап здійснення) і реальні результати (етап оцінювання).

З огляду на зазначене запропонуємо таке визначення поняття «імітаційна діяльність в публічному управлінні»: усвідомлювана професійна активність осіб, уповноважених на виконання функцій публічного управління, з різними оголошеною (демонстрованою) та латентною метою, під час якої використовують типові для такого виду активності форми та засоби, здійснюють типові процеси публічного управління, що за зовнішніми

формальними ознаками відповідають змісту оголошеної (демонстрованої) мети, але не є таким за фактичним змістом і результатом.

У публічному управлінні імітація діяльності проявляється у різноманітних формах, що створюють видимість роботи без досягнення реальних для суспільства результатів. Це може бути: імітація реформ, коли змінюються лише особи на посадах чи назви установ без системних змін; імітація взаємодії з громадськістю через формальні обговорення, результати яких ігноруються; імітація контролю та боротьби з корупцією шляхом створення нових органів без реального викорінення причин корупції. Також спостерігається імітація законотворчої діяльності з прийняттям декларативних або суперечливих законів; імітація проєктної діяльності, де програми існують переважно на папері, імітація вирішення соціальних проблем через точкові акції чи маніпуляції статистикою.

Отже, ІДПУ є не просто проявом неефективності чи некомпетентності, але й відображає певні особливості суспільної свідомості і загальносуспільні культурні норми, інституційні моделі поведінки та норми організаційної культури публічної служби, що відтворюються новими поколіннями публічних службовців, а також особистісними моральними настановами публічного службовця, сформованими у його найближчому соціальному середовищі, зокрема у сім'ї. Саме тому соціокультурні чинники імітації діяльності в публічному управлінні доцільно розглянути саме за такими рівнями: національної культури, інституційного середовища та особистісному.

Ставлення до ІДПУ значною мірою залежить від культурних, інституційних та історичних особливостей країни. І хоча жодна культура відкрито не заохочує неефективності в управлінні суспільними справами, але певні чинники можуть сприяти більшій толерантності щодо неї або, навпаки, її несприйняття.

Ефективність і результативність, що полягає у раціональному використанні ресурсів (фінансових, людських, часових) для досягнення поставлених цілей та задоволення потреб суспільства, є однією з ключових цінностей у європейському просторі публічного управління. У такий спосіб забезпечується оптимальне використання державних коштів, досягнення найкращих результатів та підвищення якості публічних послуг. Водночас, замість суспільно орієнтованих цінностей належного публічного управління (ефективність, результативність, а також прозорість, підзвітність), імітатори керуються переважно такими цілями, як: збереження посади, уникнення відповідальності, отримання вигоди, підтримання власного комфорту та статусу.

Які саме культури можуть більшою мірою толерувати ІДПУ, з'ясуємо, звернувшись до типології національних культур голландського соціального психолога Г. Хофстеде з доповненнями, зробленими його послідовниками [5; 16]. Вимірами класифікації культур за цим підходом є: дистанція влади; індивідуалізм / колективізм; маскулінність / фемінність; уникнення невизначеності; довгострокова / короткострокова орієнтація; поблажливість/стриманість.

ІДПУ буде притаманною суспільствам, культура яких оцінюватиметься здебільшого високим індексом дистанції влади. Таким суспільствам притаманні: терпимість до авторитарного стилю управління, шанування людей більш високого чину, нерівність в статусі як у формальних так і неформальних відносинах, віра у справедливість «сильної руки», звичка підлеглих очікувати вказівок від керівництва та не проявляти ініціативу або оскаржувати рішення «зверху». Імітація діяльності у таких культурах може забезпечити службовцям самозбереження та мінімізацію ризиків через безумовну лояльність до вищого керівництва та уникнення будь-якої поведінки (зокрема, проявів особистої ініціативи), що може бути інтерпретована як непокора чи непошана.

У колективістських культурах індивідуальні інтереси підпорядковуються інтересам групи, а тому «збереження обличчя» як цінність матиме провідне значення. Тут «втрата обличчя» вважається надзвичайною загрозою, що можна вважати чинником, який передовсім штовхає до імітації. Провідними цінностями також вважаються самозбереження та мінімізація ризиків, що проявляється у прагненні уникнути публічних помилок, критики або конфліктів, які можуть призвести до «втрати обличчя». Може створюватися й ілюзія добробуту шляхом демонстрації гармонії, успіху, навіть якщо це не відповідає реальності. У цих культурах важливіше виглядати успішним, ніж бути ним.

Більш схильними до ІДПУ, припускаємо, є маскулінні культури через їх акцент на амбіціях, статусі, конкуренції та необхідності демонстрації успіху, що може призвести до «показухи» за відсутності реальних досягнень. Фемінні культури мають меншу схильність до такої форми імітації, хоча у них можуть виникати інші форми «приховування» проблем, мотивовані прагненням до гармонії та уникнення конфліктів.

Більш толерантними до ІДПУ будуть культури, що мають високий показник уникнення невизначеності. Їм притаманне відчуття загрози від невідомих або неоднозначних ситуацій, а тому нормальним вважається прагнення мінімізувати цю невизначеність шляхом встановлення суворих правил, законів, процедур та ритуалів, що даватимуть відчуття передбачуваності та стабільності. У такій культурі схвалюється дотримання «безпечних» шляхів, уникання інновацій. Мінімізація ризиків досягається через жорстку бюрократію, дотримання всіх правил, навіть якщо вони не ведуть до реальних результатів.

ІДПУ більш прийнятною буде для культур з короткостроковою орієнтацією, оскільки імітація дозволяє швидко створити видимість успіху, уникнути сорому та відповідати формальним вимогам, що відповідає цінностям негайної вигоди та збереженням обличчя. Культури з короткостроковою орієнтацією зосереджені

на сьогоднішньому дні та найближчому майбутньому і для них важливі швидкі результати та негайна вигода, а інвестиції (матеріальні та духовні) у майбутнє не є важливими.

І, зрештою, більшою мірою толерувати ІДПУ буде культура стриманості, для якої характерним є пригнічення задоволення потреб, регулювання його за допомогою суворих соціальних норм і де цінують порядок, обов'язок, контроль над бажаннями. Імітація діяльності за таких умов може стати «безпечною» стратегією, яка дозволяє виглядати так, ніби ти «робиш все правильно», відповідно до встановлених норм, уникаючи при цьому ризику реальних, але несанкціонованих дій.

Таким чином, найбільш схильна підтримувати ІДПУ культура, що поєднує високу дистанцію влади, колективізм, високий показник уникнення невизначеності, короткострокову орієнтацію та стриманість. Додатково, імовірно, це буде маскулінна культура.

Такі культурні особливості створюють сприятливе середовище для процвітання ІДПУ, оскільки вони заохочують поведінку, спрямовану на уникнення проблем, а не на їхнє вирішення. Культури, де домінують цінності самозбереження, мінімізації ризиків та ілюзії добробуту, як правило, характерні для авторитарних та, до певної міри, тоталітарних політичних режимів, а також для гібридних режимів з сильними авторитарними елементами. Натомість імітація діяльності не сприймається або активно засуджується у культурах, які орієнтовані на результат та ефективність, де є високий рівень громадянського суспільства та демократичного контролю, яким притаманні глибоко вкорінена етика відповідальності та індивідуальної ініціативи.

Сучасну українську культуру за критеріями Г. Хофстеде можна визначити як таку, де спостерігається висока дистанція влади, схильною до колективізму, фемінною, дуже схильною до уникнення невизначеності, орієнтованою на середньо-або довгострокову перспективу та стриманою. Така комбінація характеристик дійсно формує середовище, де ІДПУ може сприйматися як норма. Разом з тим, сучасна Україна переживає трансформаційні процеси, і цінності, які набули ваги під час російсько-української війни (прагнення свободи, самоорганізація, пряма відповідальність), можуть змінювати ці культурні орієнтири у бік індивідуалізму (відповідальність за себе та свої дії), зниження дистанції влади (побудова горизонтальних зв'язків, добровільне покладання на себе відповідальності із розв'язання суспільних проблем) та зростання прагматичної довгострокової орієнтації.

Крім чинників національної культури, які можуть «підштовхувати» службовця до ІДПУ, виокремимо і низку чинників власне інституційних. Вони є комплексними і взаємопов'язаними, тому поєднаємо їх у декілька груп.

1. Недосконаліть власне інституційного середовища. Вона виявляється у слабкості механізмів контролю та оцінки, неефективності правової системи, надмірній централізації та бюрократизації. За таких обставин: відсутність чітких критеріїв результативності та незалежних інструментів моніторингу дозволяє імітувати діяльність без наслідків; відсутність невідворотності покарання за бездіяльність або імітацію створює відчуття безкарності; складні процедури та структури можуть сприяти «перекиданню» відповідальності та фокусуванню на формальному виконанні завдань.

2. Відсутність прозорості та підзвітності. Недостатня відкритість інформації про діяльність органів публічної влади унеможливлює ефективний громадський контроль, а інколи й внутрішнє оцінювання діяльності. Звідси – формальний характер публічних звітів, обговорень, процедур контролю та оцінювання.

3. Орієнтація на формальні показники. Система оцінювання ефективності роботи публічних службовців та органів влади часто базується на кількісних показниках (кількість проведених заходів, прийнятих документів), а не на якісних змінах та реальному впливі. Цей підхід дозволяє маніпулювати показниками та вигідно подавати власну «діяльність». Так, О. Миколенко вказує, що формалізм виникає там, де існує: 1) формально-бюрократичний підхід до вирішення питань (наприклад, неквапливість у вирішенні питання, обов'язкове проходження декількох інстанцій і ін.); 2) перебільшена увага до букви закону, вимог традицій і звичаїв (тобто примітивне сприйняття правових приписів, традицій і звичаїв, невміння розрізнити «дух права» і «дух закону» від «букви закону»); 3) зловживання зовнішніми формами діяльності (наприклад, через постійні засідання працівник не може якісно виконувати свої обов'язки); 4) зайва увага до дотримання дрібних і другорядних формальностей, не вникаючи в суть справи, без глибокого вивчення (наприклад, необґрунтовані вимоги до оформлення заяви: від руки чи в друкованому вигляді; витребування в особи даних про склад сім'ї, коли такі дані для вирішення справи не мають значення і ін.) [6, с. 157].

4. Недостатній рівень мотивації та професіоналізму. Вагомою причиною ІДПУ є також низька заробітна плата службовців, несправедливе оцінювання їх діяльності керівництвом, відсутність чітких кар'єрних перспектив, інше, що може знижувати мотивацію до реальної результативної роботи. Разом з тим, до цієї групи слід віднести і недостатній рівень кваліфікації та компетентності частини публічних службовців, що призводить до їх нездатності виконувати складні завдання та схильності до імітації, а також може демотивувати справжніх професіоналів, коли імітаційна та реальна діяльність оцінюється однаково.

5. Політичний тиск, кон'юнктура, завищені вимоги. Прагнення політичних еліт, політичного керівництва в системі публічного управління демонструвати швидкі успіхи та активність, часто імітовані, для збереження свого рейтингу, електоральної підтримки спонукають публічних службовців «відповідати викликам».

«Ручне управління», втручання у діяльність, висування об'єктивно завищених вимог, незабезпеченість ресурсами для реального виконання поставлених завдань тощо, призводить до формального виконання функцій.

6. Корупційні прояви. ІДПУ може бути свідомим прикриттям для корупційних схем, відволікаючи увагу від реальних зловживань та розкрадань. Формальні «успіхи» у цьому разі подаються як реальні результати, «здешевлюючи» у такий спосіб соціальні ефекти на користь корупціонерів.

7. Страх перед відповідальністю та ризиком. Ця група причин пов'язана перш за все із поширеним психологічним явищем, що може проявлятися як на індивідуальному, так і на колективному рівнях. Це не просто боязнь покарання, а складний комплекс емоційних, когнітивних та поведінкових реакцій, зумовлених як особистісними, так і системними організаційними факторами. Як наслідок, відбувається уникнення прийняття рішень, реальних дій через побоювання можливих помилок, негативних наслідків або критики.

Тобто, у цілому культура системи публічного управління, яка заохочує імітацію діяльності, характеризується глибоко вкоріненими системними вадами, що сприяють формалізму, корупції, «ручному управлінню», безвідповідальності та непрозорості. Замість того, щоб бути орієнтованою на реальні результати та потреби громадян, така культура зосереджена на створенні видимості активності та схвалює маніпулювання громадською думкою.

Третій рівень впливу чинників, які спонукають службовців імітувати свою діяльність – це культура безпосереднього соціального середовища. Так, певні сімейні цінності та моделі виховання, особливо ті, що сформувалися в умовах авторитарних чи патерналістських суспільств (як, наприклад, у пострадянському просторі), можуть мимоволі спонукати людину до прийняття цінностей імітації діяльності в бюрократичному середовищі. У цьому контексті прикметними є результати опитування публічних службовців, проведеного Н. Сорокіною: серед термінальних цінностей (цінностей-цілей) більше найвищих оцінок отримали такі традиційні цінності, як: сім'я (90,2 %), здоров'я (90 %), мир (78,6 %). А ось такі інструментальні цінності як ефективність у своїх діях (50,5%), сміливість у відстоюванні своїх поглядів (42,4%), високі претензії до себе (34,1%) серед пріоритетів публічних службовців не опинилися [10, с. 113 – 114].

Припускаємо, що серед поведінкових моделей, які заохочуватимуть ІДПУ, найбільш поширеними є такі:

1. Надмірна орієнтація на безпеку та уникнення ризиків («тихо їдеш – далі будеш»). У багатьох сім'ях (особливо з досвідом нестабільності, бідності, репресій) культивується цінність безпеки, стабільності та уникнення будь-яких ризиків. Батьки можуть надмірно опікуватися дітьми, намагаючись захистити їх від будь-яких труднощів чи невдач. Особа, вихована з такою установкою, буде прагнути мінімізувати будь-які ризики на роботі, уникати сміливих рішень, ініціативи, що може призвести до невдачі. Вона радше буде «виконувати інструкції», навіть якщо вони абсурдні, ніж шукати ефективні, але ризикованіші шляхи. Це – прямий шлях до уникнення відповідальності та формалізму.

2. Прихильність до конформізму («не виділяйся»). У деяких сім'ях, особливо в колективістських або ієрархічних культурах, цінується «бути як усі», «не виділятися», підкорятися авторитету. Відхилення від норми або прояв індивідуальності може каратися або засуджуватися. У публічному управлінні це призводить до колективної безвідповідальності та ієрархічності. Службовець не буде проявляти ініціативу, оскаржувати неефективні рішення або вказувати на проблеми, щоб «не вибиватися» з колективу і не вступати в конфлікт з керівництвом. Він обере шлях «меншого опору», який часто й полягає в імітації.

3. Орієнтація на зовнішнє схвалення («що скажуть люди»). Деякі сім'ї приділяють надмірну увагу зовнішнім ефектам, репутації «на люди». Відповідно до цих настанов, важливіше створити враження власної успішності, ніж бути таким насправді. Це перекладається в публічність та створення відповідного іміджу. Для такого службовця буде важливіше, щоб звіт виглядав добре, презентація була яскравою, а про його роботу багато говорили, навіть якщо за цим не стоїть реальний результат.

4. Патерналізм та відсутність самостійності («як батько скаже»). Виховання, де діти звикли, що всі рішення приймають батьки, а їхня власна думка чи ініціатива не заохочується. Батьки можуть надмірно контролювати кожен крок, не даючи простору для самостійних помилок і навчання. Особа з таким досвідом на публічній службі може бути нездатною до самостійного прийняття рішень, постійно чекатиме вказівок «зверху», перекладатиме відповідальність на керівництво. Це – ідеальний ґрунт для формалізму та уникнення відповідальності, адже «я просто виконавець».

5. Цінність «влаштуватися в житті будь-якою ціною» («риба шукає, де глибше, а людина – де краще»). Якщо сім'я акцентує увагу на важливості «влаштуватися» в суспільстві, отримати «тепле місце» або матеріальну вигоду, при цьому не надаючи належної ваги етичним принципам чи суспільній корисності, то це може призвести до того, що службовець буде орієнтуватися на самозбереження (на посаді), мінімізацію зусиль для отримання винагороди (зарплати, премії) і використовувати імітацію як засіб досягнення цих цілей, без справжнього прагнення до служіння суспільству.

У сукупності зазначені чинники характеризують конформістське соціальне середовище, де нормою є не активна діяльність та відповідальність, а мімікрія під діяльність, що дозволяє індивідам виживати та «влаштовуватися» в системі, не вступаючи в конфлікт з її вадами. Багато хто долає закладені безпосереднім середовищем моделі

поведінки, але у сукупності з несприятливим інституційним середовищем (слабка підзвітність, корупція, відсутність меритократії, інше), такі установки можуть посилювати схильність особи до імітації діяльності. Тоді така поведінка вписуватиметься в матрицю уявно «безпечної» та «ефективної» стратегії виживання в бюрократичній системі.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. ІДПУ є глибоко вкоріненим соціокультурним феноменом, що виступає як симулякр, створюючи ілюзію активності та прогресу за відсутності реального змісту. ІДПУ являє собою усвідомлювану професійну активність осіб, уповноважених на виконання функцій публічного управління, з різними оголошеною (демонстрованою) та латентною метою, під час якої використовують типові для такого виду активності форми та засоби, здійснюють типові процеси публічного управління, що за зовнішніми формальними ознаками відповідають змісту оголошеної (демонстрованої) мети, але не є таким за фактичним змістом і результатом.

З позицій соціокультурного методологічного підходу чинники ІДПУ є різнорівневими, формуючись на рівні: національної культури, організаційної культури інституційного середовища, культури безпосереднього соціального середовища публічного службовця (неформального і позаробочого), зокрема у сім'ї.

Успішна боротьба з ІДПУ вимагає системного підходу, що включав би комплексне коригування ціннісно-смислових настанов публічних службовців, з метою спрямування їх діяльності на результат, а не на створення його видимості. Таким чином, напрямом наших подальших досліджень за цією тематикою буде вироблення та обґрунтування підходів щодо нейтралізації негативних та посилення позитивних соціокультурних спонук до реальної ефективної діяльності в публічному управлінні України.

Список використаних джерел:

1. Гошовська В. А Імітаційна демократія. *Енциклопедія державного управління*: у 8 т. Т. 1. К. : НАДУ, 2011. С. 253–255.

2. Дрешпак В. М Знаки та символи в державному управлінні : монографія. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2010. 338 с.

3. Енциклопедичний словник з державного управління. К. : НАДУ, 2010. 820 с.

4. Івченко І. В, Дяченко Д. В Символічна політика як інструмент стабілізації/дестабілізації політичного простору в умовах глобалізації. *Епістемологічні дослідження в філософії, соціальних і політичних науках*, 2019. Вип. 2 (2), С. 83–92.

5. Медведєва І. В Типологія культурних вимірів Г. Хофстеде. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 5. С. 30 – 35.

6. Миколенко О. І Формалізм та правовий нігілізм у діяльності публічної адміністрації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2012. Вип. 19. Т. 3. С. 156 – 158.

7. Про державну службу: Закон України № 889-VIII від 10.12. 2015 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text

8. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України № 3077-IX від 2.05.2023 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text

9. Совгира Т. Імітація та наслідування: сутнісні розбіжності в предметному змісті та особливостях формування культуротворчолго процесу. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв.* 2022. № 1. С. 36 – 40.

10. Сорокіна Н. Г Морально-етичні основи публічної служби в умовах трансформації влади в Україні : моногр. Дніпро : ГРАНІ, 2020. 224 с.

11. Чабанов В. Корпоративна етика державного управління. *Політичні науки.* 2016. Вип. 2. № 2. С. 63–67.

12. Чаплак Я. В, Собкова С. І, Собков Ю. В Маніпулятивна імітаційна діяльність як один із критеріїв визначення кризового суспільства. *Актуальні проблеми психології.* 2019. Том 1. Вип. 52. С. 128–135.

13. Чикаренко І. А Діяльність управлінська. Енциклопедія державного управління : у 8 т. Т. 6 : Державна служба. К. : НАДУ, 2011. С. 120–122.

14. Baudrillard J. *Simulacra and Simulation.* Stanford: Stanford University Press. 1988. 164 p.

15. Edelman M. *The Symbolic Uses of Politics*. Champaign: University of Illinois Press. 1964. 201 p.

16. Hofstede G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2 (1). 2011. URL: http://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc

17. Luhmann N. *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt: Suhrkamp 1984. 674 S.

18. Weber M. Bureaucracy. From Max Weber: *Essays in Sociology*. Oxford University Press, 1946. pp. 196–244.

References:

1. Hoshovska V. A (2011), Imitatsiyna demokratiya [Imitation democracy], *Entsyklopediya derzhavnoho upravlinnya*: u 8 t. T. 1. [Encyclopedia of Public Administration: in 8 vols. Vol. 1.], NADU, Kyiv, pp. 253–255 [Ukraine].

2. Dreshpak V. M (2010), Znaky ta simvoly v derzhavnomu upravlinni [Signs and symbols in public administration], Monograph, DRIDU NADU, Dnipro, 338 p. [Ukraine].

3. Entsyklopedychnyy slovnyk z derzhavnoho upravlinnya [Encyclopedic dictionary of public administration] (2010), NADU, Kyiv, 820 p. [Ukraine].

4. Ivchenko I. V and Dyachenko D. V (2019), Symvolichna polityka yak instrument stabilizatsiyi/destabilizatsiyi politychnoho prostoru v umovakh hlobalizatsiyi [Symbolic politics as a tool for stabilization/destabilization of the political space in the context of globalization], *Epistemolohichni doslidzhennya v filosofiyi, sotsialnykh i politychnykh naukakh* [Epistemological studies in philosophy, social and political sciences], Vol. 2 (2), pp. 83–92 [Ukraine].

5. Medvedyeva I. V (2017), Typolohiya kulturnykh vymiriv H. Khofstede [Typology of cultural dimensions by G. Hofstede], *Infrastruktura rynku [Market Infrastructure]*, Iss. 5, pp. 30–35 [Ukraine].

6. Mykolenko O. I (2012), Formalizm ta pravovyy nihilizm u diyalnosti publichnoyi administratsiyi [Formalism and legal nihilism in the activities of public administration], *Naukovyy visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Pravo* [Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law], Iss. 19, Vol. 3, pp. 156–158 [Ukraine].

7. VRU, Law of Ukraine (2015), Pro derzhavnu sluzhbu [On Public Service], No. 889-VIII dated December 10, 2015. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text (Accessed 2 July 2025) [Ukraine].

8. VRU, Law of Ukraine (2023), Pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovryaduvannya [On Service in Local Self-Government Bodies], No. 3077-IX dated May 2, 2023. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text (Accessed 2 July 2025) [Ukraine].

9. Sovhyra T. (2022), Imitatsiya ta nasliduvannya: sutnisni rozbizhnosti v predmetnomu zmisti ta osoblyvostyakh formuvannya kulturotvorcholho protsesu [Imitation and emulation: essential differences in subject content and features of culturo-creative process formation], *Visnyk Natsionalnoyi akademiyi kerivnykh kadriv kultury i mystetstv [Bulletin of the National Academy of Managerial Staff of Culture and Arts]*, No. 1, pp. 36–40 [Ukraine].

10. Sorokina N. H (2020), Moralno-etychni osnovy publichnoyi sluzhby v umovakh transformatsiyi vlady v Ukrayini [Moral and ethical foundations of public service in the conditions of power transformation in Ukraine], Monograph, HRANI, Dnipro, 224 p. [Ukraine].

11. Chabanov V. (2016), Korporatyvna etyka derzhavnoho upravlinnya [Corporate ethics of public administration], *Politychni nauky [Political Sciences]*, Vol. 2, No. 2, pp. 63–67 [Ukraine].

12. Chaplak Ya. V., Sobkova S. I and Sobkov Yu. V. (2019), Manipulyatyvna imitatsiyna diyalnist yak odyn iz kryteriyiv vyznachennya kryzovoho suspilstva [Manipulative imitation activity as one of the criteria for determining a crisis society], *Aktualni problemy psykholohiyi [Actual problems of psychology]*, Vol. I, Iss. 52, pp. 128–135 [Ukraine].

13. Chykarenko I. A (2011), Diyal′nist upravlins′ka [Managerial activity], Entsyklopediya derzhavnoho upravlinnya: u 8 t. T. 6: *Derzhavna sluzhba [Encyclopedia of Public Administration: in 8 vols. Vol. 6: Public Service]*, NADU, Kyiv, pp. 120–122 [Ukraine].

14. Baudrillard J. (1988), *Simulacra and Simulation*, Stanford University Press, Stanford, 164 p.

15. Edelman M. (1964), *The Symbolic Uses of Politics*, University of Illinois Press, Champaign, 201 p.

16. Hofstede G. (2011), Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context, *Online Readings in Psychology and Culture*, Vol.2 (1). Available at: http://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc (Accessed 2 July 2025).

17. Luhmann N. (1984), *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie [Social Systems:Outline of a General Theory]*, Suhrkamp, Frankfurt, 674 S. [Germany].

18. Weber M. (1946), Bureaucracy, From Max Weber: Essays in Sociology, Oxford University Press, pp. 196–244.

Дата надходження статті: 01.08.2025
Дата прийняття статті: 22.08.2025
Опубліковано: 16.09.2025

УДК 351.85:316.346.32-053.6(4)(477)
DOI https://doi.org/10.32782/2310-9653-2025-3.4

Л. М. Івашова, доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

МОЛОДІЖНА ПОЛІТИКА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ: ДОСВІД ЄВРОПИ ТА ДОРОГОВКАЗИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Ця стаття комплексно досліджує інституційні аспекти публічного управління у сфері молодіжної політики, пропонуючи порівняльний аналіз підходів у країнах Західної та Східної Європи, а також формулюючи стратегічні рекомендації для України в умовах війни та повоєнного відновлення. Особливу увагу приділено рекомендаціям для України щодо розвитку ефективної молодіжної політики, наголошуючи на необхідності комплексного підходу, психологічної підтримки, активного залучення молоді в умовах повоєнного відновлення та інтеграції до європейського простору. Показано, що в країнах Західної Європи молодіжна політика характеризується комплексним та інтегрованим підходом, що пронизує всі сфери суспільного життя – від освіти та зайнятості до охорони здоров'я та культури. Значний акцент робиться на неформальній освіті, молодіжній роботі та волонтерстві як інструментах розвитку компетенцій. Означено, що у країнах Східної Європи молодіжна політика перебуває у фазі трансформації, якій характерний активний розвиток інституцій, але є виклики щодо якісної освіти та зайнятості, а також обмеженості ресурсів. Показано, що прагнення до більшого залучення молоді в цих країнах є очевидним, але ускладнюється культурними та інституційними бар'єрами, а також необхідністю протидії дезінформації та ворожим наративам. Обґрунтовано, що на рівні Європейського Союзу існують інституційні особливості, що полягають у застосуванні принципу субсидіарності та «відкритого методу координації» (ВМК), де ЄС виступає координатором, що визначає спільні цілі та сприяє обміну найкращими практиками без прямого законодавчого диктату. Вказано, що в Україні існує розгалужена мережа молодіжних організацій – від національно-патріотичних та студентських до правозахисних та волонтерських, які активно співпрацюють з європейськими колегами через членство у міжнародних мережах, а також через численні двосторонні партнерства. Обґрунтовано, що така співпраця є критично важливою для гармонізації молодіжних політик країн – членів ЄС та України, а також для отримання інституційної підтримки вступу України до ЄС. Висвітлено, що в умовах війни та повоєнного відновлення українська молодь стикається з низкою гострих проблем для вирішення яких держава, спираючись на досвід ЄС, має пріоритезувати наступне: посилення психологічної підтримки та реабілітації; забезпечення якісної та доступної освіти; стимулювання зайнятості та підприємництва; активізацію участі молоді у відновленні країни; соціальну інтеграцію та підтримку вразливих груп; а також посилення національно-патріотичного виховання та медіаграмотності.

Ключові слова: *публічне управління, державна молодіжна політика, молодь, молодіжні організації, європейський досвід, інститути громадянського суспільства, воєнний стан, повоєнне відновлення, психологічна підтримка, участь молоді, євроінтеграція, неформальна освіта, освітня політика.*

L. M. Ivashova. Youth policy in the conditions of turbulence: Europe's experience and roadmap for Ukraine

This article comprehensively examines the institutional aspects of public administration in the field of youth policy, offering a comparative analysis of approaches in Western and Eastern European countries, as well as formulating strategic recommendations for Ukraine in the context of war and post-war reconstruction. Particular attention is paid to recommendations for Ukraine on the development of effective youth policy, emphasizing the need for a comprehensive approach, psychological support, active involvement of youth in the context of post-war reconstructionand integration into the European space. It is shown that in Western European countries, youth policy is characterized by a comprehensive and integrated approach that permeates all spheres of public life – from education and employment to healthcare and culture. Significant emphasis is placed on non-formal education, youth work and volunteering as tools for developing competencies. It is noted that in Eastern European countries, youth policy is in a phase of transformation, characterized by active development of institutions, but there are challenges regarding quality education and employment, as well as limited resources. It is shown that the desire for greater involvement of young people in these countries is obvious, but is complicated by cultural and institutional barriers, as well as the need to counter disinformation and hostile narratives. It is substantiated that at the level of the European Union there are institutional features consisting in the application of the principle of subsidiarity and the "open method of coordination" (OMC), where the EU acts as a coordinator, defining common goals and facilitating the exchange of best practices without direct legislative dictate. It is indicated that in Ukraine there is an extensive network of youth organizations – from national-patriotic and student to human rights and volunteer organizations, which actively cooperate with European colleagues through membership in international networks, as well as through numerous bilateral partnerships. It is substantiated that such cooperation is critically important for harmonizing youth policies of EU member states and Ukraine, as well as for obtaining institutional support for Ukraine's accession to the EU. It is highlighted that in the conditions of war and post-war reconstruction, Ukrainian youth face a number of acute problems, for the solution of which the state, relying on the experience of the EU, should prioritize the following: strengthening psychological support and rehabilitation; ensuring high-quality and accessible education; stimulating employment and entrepreneurship; increasing youth participation in the country's reconstruction; social integration and support for vulnerable groups; as well as strengthening national-patriotic education and media literacy.

Key words: *public administration, state youth policy, youth, youth organizations, European experience, civil society institutions, martial law, post-war reconstruction, psychological support, youth participation, European integration, non-formal education, educational policy.*

© Л. М. Івашова, 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

Постановка проблеми. Молодь – це рушійна сила будь-якого суспільства, його майбутнє та головний ресурс для розвитку. Ефективна молодіжна політика (далі МП) є запорукою стабільності, процвітання та інновацій держави й тому постійно перебуває у фокусі уваги органів публічного управління. Проте підходи до її формування та реалізації значно різняться залежно від історичного, економічного та політичного контексту тієї чи іншої країни, того чи іншого періоду. Європейський досвід у цьому сенсі є цікавим прикладом диференціації: від усталених та інтегрованих моделей Західної Європи до трансформаційних процесів у країнах Східного партнерства.

Україна, переживаючи найскладніший період у своїй сучасній історії – повномасштабну війну та наступний етап повоєнного відновлення, стоїть перед унікальними викликами та можливостями у сфері молодіжної політики. Вивчення досвіду сусідів, як західних, так і східних, є критично важливим для формування власної, адаптованої до сучасних реалій, стратегії, особливо зважаючи на прагнення України стати повноправним членом ЄС.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання формування та реалізації державної молодіжної політики в Україні, у тому числі під час війни, на сьогодні є досить актуальними та досліджуються українськими вченими. Процеси формування та реалізації державної молодіжної політики в Україні її розвитку та оновлення висвітлено в працях І. Беззуб [1], Є. Бородіна [2], Н. Гончарук [3]. Роль молоді у формуванні молодіжної політики в Україні розглянуто в публікаціях І. Єрмоленко [4] та О. Софій [5]. Особливості виховання та соціального розвитку молоді як об'єкту впливу держави та проблеми участі молоді у прийняті рішень висвітлювали такі науковці, як Л. Прокопенко і Т. Тарасенко [6] та І. Пєша [7]. Інституційні засади розвитку державного управління у сфері молодіжної політики закладено в нормативно-правових актах [8-15] та щорічних звітах для органів публічного управління різного рівня [16, 17], що показують проблеми молоді на ринку праці та напрями реформування молодіжної політики відповідно до сучасних запитів молоді та держави. Також Міністерство молоді та спорту України проводить моніторинг діяльності з утворення молодіжних рад в Україні [18] та ініціювало публічне обговорення схвалення Концепції Державної цільової соціальної програми «Молодь України: покоління стійкості-2030» [19], що відображається на його офіційному веб-порталі.

Проте динамічний розвиток громадянського суспільства й посилення ролі молоді у захисті й відновлені держави, зважаючи на виклики сьогодення та євроінтеграційні процеси вимагають пошуку нових підходів до формування взаємодії молоді й держави, оновлення парадигми розвитку такої взаємодії як у період воєнного стану, так і в післявоєнний період. При цьому необхідно врахувати необхідність подальшої демократизації громадянського суспільства та наближення норм і правил його функціонування до стандартів європейських країн. Тому вивчення та адаптація європейського досвіду в частині формування й реалізації державної молодіжної політики в Україні з урахуванням умов сьогодення вимагає наукового осмислення.

Метою статті є проведення компаративного аналізу особливостей молодіжної політики в країнах Західної та Східної Європи, а також у цілому в ЄС задля розробки практичних рекомендацій та визначення пріоритетних напрямів розбудови ефективної молодіжної політики в Україні в умовах війни та повоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу. Зважаючи на предмет та мету даної статті, перш за все зупинимося на питаннях реалізації молодіжної політики в європейських країнах та в цілому в Європейському Союзі, їх сутності та особливостях молодіжної політики в країнах Західної та Східної Європи. Так, країни Західної Європи (зокрема – Німеччина, Франція, Велика Британія, Швеція) традиційно демонструють комплексний та глибоко інтегрований підхід до молодіжної політики. Вони не обмежується лише соціальним захистом чи дозвіллям, а є наскрізною сферою, що пронизує освіту, зайнятість, охорону здоров'я, культуру та громадянське суспільство. Натомість країни Східної Європи (наприклад: Польща, Чехія, Румунія) пройшли через процес трансформації від тоталітарних систем до демократичних, мають дещо інший шлях розвитку молодіжної політики. Тому здійснимо порівняльний аналіз загальних рис розвитку молодіжної політики в цих країнах.

Так для країн Західної Європи є характерними наступні риси у формуванні та реалізації молодіжної політики:

- Комплексний та інтегрований підхід, коли молодіжна політика розглядається як наскрізна, міжгалузева сфера, що охоплює освіту, зайнятість, охорону здоров'я, соціальний захист, культуру, спорт, участь у житті суспільства та інші аспекти. Часто це інтегрована політика, яка передбачає тісну співпрацю між різними міністерствами та відомствами.
- Акцент на участі молоді, що орієнтований на високий рівень залучення молоді до формування та реалізації політик, що їх стосуються. Це відбувається через молодіжні ради, громадські організації, молодіжні парламенти, консультації та діалоги. При цьому молодь розглядається як активний актор демократії та агент змін.
- Цінності та права, коли політика базується на принципах прав людини, демократії, рівності можливостей, недискримінації. Це забезпечує доступ до інформації, гідного доходу, житла, освіти, ринку праці, охорони здоров'я.
- Підтримка неформальної освіти та молодіжної роботи, адже державами велике значення надається молодіжній роботі, неформальній освіті та волонтерству як інструментам розвитку компетенцій, соціальних навичок та активної громадянської позиції.

• Європейська міждержавна співпраця шляхом підтримки активної участі молоді у європейських програмах (наприклад, Erasmus+), що сприяють мобільності молоді та лідерів молодіжних організацій , міжнародній співпраці та обміну досвідом.

• Запобігання соціальному виключенню коли важливий акцент робиться на підтримці вразливих груп молоді (безробітних, молоді з інвалідністю, з груп ризику соціального виключення), наданні їм можливостей для інтеграції.

У свою чергу країни Східної Європи (зокрема, країни Східного партнерства) мають свій досвід і свою історію щодо розвитку молодіжної політики, яку можна охарактеризувати таким чином:

• Трансформаційний період, адже багато країн Східної Європи продовжують еволюціонувати від централізованих систем до демократичних, що впливає на формування молодіжної політики.

• Розвиток інституцій через активний розвиток інституцій, що займаються молодіжною політикою, часто за підтримки ЄС та міжнародних донорів.

• Виклики у сфері зайнятості та освіти, що часто стикаються з певними труднощами щодо доступу молоді до якісної освіти, зайнятості та підприємництва.

• Обмежені фінансові ресурси та політична нестабільність можуть бути перешкодами для повноцінної реалізації молодіжних програм.

• Акцент на участі, але з викликами, що вказує на прагнення державних інституцій щодо більшого залучення молоді до демократичних процесів, але це ускладнюється культурними бар'єрами та недостатнім розвитком і зрілістю громадянського суспільства.

• Фокус на базових потребах поряд з участю, що часто залишається пріоритетом забезпечення адекватного рівня життя, доступу до освіти та базових соціальних гарантій.

• Боротьба з дезінформацією у деяких країнах (особливо в Україні) є гостра потреба протидіяти ворожим наративам та ідеологічній індоктринації молоді.

Узагальнюючи вище викладене згрупуємо визначальні риси молодіжної політики, що притаманні країнам Західної та Східної Європи (табл. 1).

Таблиця 1

Компаративний аналіз характерних рис молодіжної політики в країнах Західної та Східної Європи

Риси МП в країнах Західної Європи		**Риси МП в країнах Східної Європи**	
Міжгалузева координація	*Молодіжна політика часто є результатом співпраці кількох міністерств та відомств, що забезпечує її цілісність*	***Формування інституційної бази***	*Багато країн активно розбудовують державні інституції, відповідальні за молодіжну політику, часто за підтримки міжнародних донорів*
Акцент на участі молоді	*Молодь розглядається як повноправний суб'єкт демократичного процесу через механізми участі – молодіжні парламенти, ради, консультативні групи, що є не декоративними, а реально впливають на формування державних рішень*	***Пріоритет базових потреб***	*Поряд з інтеграційними процесами, зберігається фокус на вирішенні базових проблем, таких як доступ до якісної освіти та гідної зайнятості.*
Підтримка неформальної освіти та молодіжної роботи	*Інвестування у молодіжні центри, клуби, програми волонтерства, які розви-вають «м'які» навички, критичне мислення та громадянську активність*	***Виклики у сфері зайнятості***	*Молодь часто стикається з високим рівнем безробіття або недоступністю якісних робочих місць.*
Європейська інтеграція	*Активна участь у програмах ЄС (наприклад, Erasmus+), що сприяють мобільності, міжнародному співробітництву та обміну досвідом*	***Розвиток громадянського суспільства***	*Залучення молоді до демократичних процесів перебуває на стадії розвитку, іноді з культурними та інституційними бар'єрами*
Ціннісний підхід	*Політика ґрунтується на засадах прав людини, рівності та недискримінації, з особливою увагою до запобігання соціальному виключенню вразливих груп*	***Обмежені ресурси***	*Фінансові та кадрові обмеження можуть гальмувати повноцінну реалізацію молодіжних програм*
		Протидія зовнішнім впливам	*У контексті геополітичних викликів (як для України), зростає важливість національно-патріотичного виховання та протидії дезінформації.*

Джерело: складено авторкою

 ISSN 2310-9653 (Print), 2664-6145 (Online)

При формуванні та реалізації молодіжної політики в Україні необхідно враховувати досвід як країн Східної Європи, які є ментально та історично ближчими до нас, так і Західної Європи – як орієнтир для подальшого розвитку та вдосконалення механізмів роботи державних інституцій з молоддю.

Разом з цим ми маємо чітко розуміти інституційні особливості формування та реалізації молодіжної політики в ЄС до якого ми прагнемо увійти як повноправні члени.

Інституційні особливості формування та реалізації молодіжної політики в Європейському Союзі є дуже виразними і значно відрізняються від підходів на національному рівні різних країн, а також від інших міжнародних організацій (наприклад, Ради Європи). Вони мають декілька ключових характеристик (принципи, стратегічні рамки, фінансові аспекти, тощо) на які варто звернути увагу (табл. 2).

Таблиця 2

Інституційні особливості формування та реалізації молодіжної політики в ЄС

Особливості	**Характеристика**
1	2
1. Принцип субсидіарності та «відкритий метод координації»:	
Субсидіарність	Молодіжна політика в ЄС переважно належить до компетенції держав-членів. Це означає, що основна відповідальність за розробку та впровадження молодіжних програм лежить на національних, регіональних та місцевих органах влади. Європейський Союз не має права диктувати конкретні закони чи політики, а скоріше діє як координатор та фасилітатор
Відкритий метод координації (ВМК)	Це основний інструмент, який використовує ЄС для співпраці в сферах, де він не має прямих законодавчих повноважень (включаючи молодіжну політику), що передбачає: – *Визначення спільних цілей та індикаторів* – держави-члени ЄС спільно визначають загальні цілі та показники прогресу. – *Обмін найкращими практиками* – країни діляться своїм досвідом, успішними проектами та інноваційними підходами. – *Взаємне навчання та моніторинг* – члени ЄС аналізують прогрес один одного та надають рекомендації. – *Відсутність обов'язкових законодавчих актів* – ОМК не створює юридично обов'язкових норм, але спонукає до зближення (конвергенції) політик.
2. Стратегічні рамки: Стратегія ЄС у сфері молоді:	
Європейська молодіжна стратегія (EU Youth Strategy)	Це ключовий документ, який визначає пріоритети та напрямки співпраці ЄС у сфері молоді на певний період (наприклад, поточна Стратегія ЄС у сфері молоді на 2019-2027 роки), що фокусується на трьох основних напрямах: – *Залучення (Engage)* – сприяння участі молодих людей у громадянському та демократичному житті. – *Єднання (Connect)* – зміцнення зв'язків між молоддю в ЄС та за його межами, підтримка волонтерства, мобільності та міжкультурного порозуміння. – *Розширення можливостей (Empower)* – підтримка розширення можливостей молоді через якісну молодіжну роботу, інновації та визнання.
Європейські молодіжні цілі (European Youth Goals)	У рамках Стратегії ЄС у сфері молоді були розроблені 11 Європейських молодіжних цілей, які є результатом широкого діалогу з молоддю по всій Європі. Ці цілі охоплюють різні аспекти життя молоді (освіта, зайнятість, психічне здоров'я, інклюзія тощо) і слугують орієнтирами для політиків.
3. Фінансові інструменти та програми:	
Erasmus+	Це найбільша і найвідоміша програма ЄС, яка підтримує освіту, навчання, молодь та спорт. Вона надає можливості для мобільності молоді (обміни, навчання за кордоном), волонтерства (через European Solidarity Corps), а також фінансує проекти з розвитку молодіжної роботи та неформальної освіти.
European Solidarity Corps	Окрема програма, яка надає можливості для волонтерства, стажування та роботи у сферах, що сприяють зміцненню солідарності в Європі.
Структурні фонди ЄС	Хоча вони не є суто молодіжними, значна частина коштів з Європейського соціального фонду (ESF) спрямовується на програми для молоді, особливо на подолання безробіття серед молоді (наприклад, Youth Guarantee).
4. Роль інституцій ЄС в реалізації молодіжної політики:	
Європейська Комісія	Відповідає за ініціювання та реалізацію Стратегії ЄС у сфері молоді. Директорат з питань освіти, молоді, спорту та культури (DG EAC) є ключовим гравцем, а також *Координатор ЄС з питань молоді*, є контактною особою та «голосом» молоді в Комісії.

Продовження таблиці 2

1	2
Рада ЄС	Визначає пріоритети та ухвалює резолюції щодо молодіжної політики
Європейський парламент	Спільно з Радою ухвалює рішення щодо бюджету та законодавчих актів, що впливають на молодь.
Комітет регіонів та Європейський економічний та соціальний комітет	Представляють інтереси місцевих та регіональних органів влади, а також громадянського суспільства у формуванні молодіжної політики.
5. Партисипативний підхід та роль молодіжних організацій:	
Європейський молодіжний діалог (EU Youth Dialogue)	Це ключовий механізм, який забезпечує систематичне залучення молодих людей та молодіжних організацій до формування політик. Він передбачає консультації, конференції та форуми на національному та європейському рівнях.
Європейський молодіжний форум (European Youth Forum)	Це незалежна платформа молодіжних організацій з усієї Європи, яка є головним голосом молоді на європейському рівні та активно лобіює інтереси молоді перед інституціями ЄС.
Національні молодіжні ради	Кожна країна-член ЄС має свої національні молодіжні ради, які є партнерами для діалогу з урядами та представниками інституцій ЄС.
6. Інтеграція молодіжного виміру:	
"Youth Mainstreaming"	Це концепція, яка передбачає врахування інтересів та потреб молоді у всіх сферах політики, а не лише в «чисто молодіжній» політиці. Наприклад, коли розробляється політика у сфері зайнятості, необхідно аналізувати її вплив на молодь та інтегрувати молодіжну перспективу. Це підкреслює міжгалузевий характер молодіжної політики.

Джерело: складено авторкою

Таким чином, узагальнюючи вищевикладене зазначу, що інституційні особливості молодіжної політики в ЄС полягають у наступному:

• *Наднаціональному координаційному рівні* без прямого законодавчого диктату, адже ЄС лише встановлює рамки та сприяє співпраці, але не нав'язує конкретні національні рішення.

• *Системному використанні «м'яких» інструментів*, таких як «відкритий метод координації» (ВМК), розробка спільний стратегій, обмін досвідом та рекомендаційний характер нормативних актів.

• *Активній ролі неурядових акторів*, де молодіжні організації та платформи є ключовими партнерами у діалозі та реалізації політик.

• *Значному фінансовому інвестуванні молодіжних програм* через програми Erasmus+, European Solidarity Corps та структурні фонди.

• *Пріоритеті на участі та залученні молоді*, що не просто гасло, а системний підхід, вбудований у механізми формування політики.

• *Трансверсальному підході (Youth Mainstreaming)*, що побудований на прагненні враховувати молодіжний вимір у всіх відповідних сферах політики.

Ці особливості роблять молодіжну політику ЄС унікальною, гнучкою та такою, що постійно адаптується, покладаючись на добровільну співпрацю держав-членів та активну участь молодіжного громадянського суспільства. Для України, яка прагне до євроінтеграції, розуміння цих механізмів є критично важливим для гармонізації власної молодіжної політики з європейськими стандартами.

Наразі при удосконаленні та реалізації державної молодіжної політики в умовах війни, політичної й економічної турбулентності України, важливо враховувати досвід як європейських країн, так і інституційні підходи ЄС. Окрім того в умовах війни та повоєнного відновлення, молодіжна політика України має стати стратегічним пріоритетом, орієнтованим на збереження людського капіталу, інтеграцію та формування стійкого майбутнього. При цьому необхідно акцентувати увагу на таких аспектах як:

1. *Психологічна підтримка та реабілітація молоді*, що має враховувати:

– травма-інформований підхід, що передбачає розробку та впровадження програм психологічної допомоги, що враховують травматичний досвід війни;

– доступність послуг задля забезпечення широкого доступу до психологічних послуг, зокрема в сільській місцевості та для внутрішньо переміщених осіб;

– молодь-френдлі підходи з використання мистецької терапії, спорту, неформальної освіти для відновлення психічного здоров'я молоді.

 ISSN 2310-9653 (Print), 2664-6145 (Online)

2. *Залучення молоді до відновлення країни* шляхом розвитку таких механізмів як :

– волонтерство та громадська активність через максимальне заохочення та підтримку волонтерської діяльності молоді у відбудові, гуманітарній допомозі, розмінуванні країни;

– участь молоді у прийнятті рішень, що передбачає забезпечення реальної участі молодих людей у плануванні та реалізації проектів відновлення на місцевому та національному рівнях (молодіжні ради, форуми, консультації);

– лідерство молоді шляхом надання молодим людям можливостей для лідерства у проектах відновлення, наставництва та обміну досвідом.

3. *Освіта, професійний розвиток та зайнятість*, що включають такі елементи як:

– перегляд та адаптація освітніх програм з урахуванням потреб повоєнної економіки, інтеграція сучасних навичок (цифрові, «зелені» технології тощо);

– професійна орієнтація та перекваліфікація, розробка програм, що дозволять молоді швидко здобувати нові професії, у т.ч. робітничі, необхідні для відновлення країни;

– підтримка молодіжного підприємництва шляхом створення сприятливих умов для відкриття та розвитку власної справи молодими людьми, надання грантів та менторської підтримки;

– розвиток неформальної освіти через інвестиції у молодіжні центри, хаби, освітні платформи, що пропонують удосконалення та розвиток практичних навичок та компетенцій.

4. *Соціальна інтеграція та протидія дискримінації*, що здійснюється через:

– спеціальні програми реінтеграції ветеранів та ВПО для молодих ветеранів та внутрішньо переміщених осіб, спрямовані на їх соціальну адаптацію, психологічну підтримку, доступ до житла, працевлаштування тощо;

– протидію дискримінації, забезпечення рівних можливостей для всієї молоді, незалежно від її статусу (ВПО, ветеран, людина з інвалідністю), етнічної чи релігійної приналежності;

– діалог та порозуміння шляхом заохочення міжкультурних обмінів та діалогу для подолання соціальної поляризації, яка може виникнути внаслідок війни та її руйнівних результатів.

5. *Національно-патріотичне виховання та протидія дезінформації* завдяки:

– переосмисленню ідентичності та створення освітніх та культурних програм, що сприятимуть формуванню стійкої української ідентичності, заснованої на цінностях свободи, демократії та гідності;

– підвищенню медіаграмотності через навчання молоді критичному мисленню, навичкам перевірки інформації, протидії маніпуляціям та дезінформації;

– підтримки національної пам'яті та історичної справедливості шляхом створення культурно-освітніх продуктів (музеї, фільми, соціальна реклама), що висвітлюватимуть злочини агресора та вшановуватимуть пам'ять жертв війни.

6. *Міжнародна співпраця та євроінтеграція* на основі:

– використання досвіду ЄС та адаптації найкращих європейських практик у молодіжній політиці, зокрема в питаннях участі молоді, неформальної освіти та розвитку молодіжної роботи;

– залучення міжнародних партнерів та активна співпраця з міжнародними організаціями та фондами для залучення фінансування та експертної підтримки;

– участь у програмах обміну та розширення можливостей для української молоді брати участь у міжнародних обмінах, стажуваннях, проектах, у т.ч. на засадах публічної дипломатії.

Загалом, наразі Україна має унікальний досвід активної громадянської позиції молоді під час війни і цей потенціал необхідно зберегти та розвивати, перетворивши його на рушійну силу повоєнного відновлення та європейської інтеграції. Сьогодні молодь має стати не лише об'єктом, а й повноцінним суб'єктом молодіжної політики.

Безумовно війна загострила вже існуючі та створила низку нових проблеми для молодих українців, які проявляються через психологічні травми та погіршення ментального здоров'я. Це і посттравматичний стресовий розлад (ПТСР) (через пряме зіткнення з бойовими діями, втрата близьких, руйнування домівок, перебування під окупацією спричиняють глибокі психологічні травми) і тривога, депресія, апатія (постійна загроза обстрілів, невідомість майбутнього, вимушене переселення, розрив соціальних зв`язків призводять до значного погіршення ментального стану), і відсутність доступу до кваліфікованої допомоги (недостатня кількість фахівців, стигматизація психологічних проблем, обмеженість ресурсів).

Перш за все для молоді, як і для іншого населення країни, постало питання виживання. Турбота про безпеку та фізичне здоров'я в умовах прямої загрози життю через постійні ракетні обстріли, бойові дії. Також не можна ігнорувати питання, що пов'язані з мінною безпекою, особливо на деокупованих територіях та на територіях, що знаходяться в межах доступу ворожої артилерії та мінометів. Особливої уваги та турботи вимагають молоді люди, які отримали травми та поранення, в тому числі через втрату кінцівок, що вимагає тривалої реабілітації. Підсилення даної проблеми відбувається також через обмежений доступ до медичних послуг для населення у прифронтових зонах та на деокупованих територіях через значний відтік медичного персоналу (міграція, релокація, мобілізація).

Також, є низка проблем, що пов'язані з освітою та професійним розвитком, зокрема це і перерване навчання (через окупацію, міграцію, руйнування навчальних закладів, відсутність стабільного інтернету/електрики),

і зниження якості освіти (необхідність запровадження дистанційного навчання в умовах відсутності належного обладнання та укриттів), і невизначеність щодо перспектив майбутньої професії (зміни на ринку праці, руйнування підприємств, неактуальність деяких спеціальностей; відсутність стажувань та першого робочого досвіду (багато підприємств скоротили програми для молоді).

Освітні проблеми тісно пов'язані з проблемами майбутнього працевлаштування та економічними можливостями молоді. Це і безробіття (загальне скорочення економічної активності, релокація бізнесу, висока конкуренція на ринку праці), і низька заробітна плата (дефіцит гідних вакансій), і втрата житла та майна (для значної частини молоді, особливо ВПО, що ускладнює працевлаштування та адаптацію), і, як наслідок війни, демографічна криза (зменшення чисельності молоді, що поглиблює дефіцит кадрів у майбутньому.

І ще однією з проблемних сфер, яка виникла внаслідок війни, є загострення питань соціальної інтеграції та мобільності. Соціальні проблеми викликані такими причинами як: вимушена міграція, бо переїзд всередині країни (ВПО) або за кордон призводить до розриву соціальних зв'язків, труднощів з адаптацією в нових громадах; соціальне відчуження, що є особливо чутливим для ветеранів, людей з інвалідністю, які потребують спеціальних програм реінтеграції; нетолерантність та дискримінація, що проявляється в окремих випадках – щодо ВПО, родин військових, інших вразливих груп.

Перші роки війни призвели до активізації участі молоді у громадському житті та демократичних процесах в країні, але сьогодні ми бачимо певні проблеми, що пов'язані з цим, а саме: ризик вигорання, адже активна громадянська позиція та волонтерство з часом призводять до емоційного та фізичного виснаження; зниження довіри до державних інституцій через тривалу війну, корупцію (навіть поодинокі випадки), бюрократію; відсутність необхідних та достатніх механізмів та реальних інструментів впливу молоді на процеси прийняття рішень незважаючи на їх високу активність.

Загалом, вважаю, що держава має не лише розробляти, але й активно реалізовувати молодіжну політику, що враховує європейські підходи та специфічні виклики війни, зважаючи на ті виклики й загрози сьогодення, що постали перед молоддю України. Напрями формування державної молодіжної політики у контексті вирішення проблем молоді і Україні з урахуванням досвіду країн Західної та Східної Європи представлено у таблиці 3, з якої ми бачимо, що державна молодіжна політика в Україні має бути гнучкою, інноваційною та орієнтованою на потреби молоді. Вона має бути не просто набором програм, а цілісною стратегією, що дозволить молоді не лише подолати виклики війни, а й стати ключовим драйвером відбудови та європейського майбутнього країни.

Таблиця 3

Проблеми молоді України та шляхи їх вирішення державою (з урахуванням досвіду європейських країн)

Проблеми молоді України сьогодні	**Досвід європейських країн**	**Напрями та механізми вирішення молодіжних проблем**
1	2	3
1. Фізична безпека та здоров'я	Програми забезпечення фізичної безпеки та здоров'я, особливо у сфері безпеки життєдіяльності (Німеччина, Швеція, Ірландія та ін.). ЄС через такі організації, як Європейське агентство з безпеки та гігієни праці (EU-OSHA), встановлює мінімальні стандарти та заохочує найкращі практики для всіх держав-членів.	*Відновлення та захист інфраструктури* – будівництво безпечних укриттів. *Програми мінної безпеки* – інформування та навчання молоді поводження з вибухонебезпечними предметами *Доступність медичних послуг* – забезпечення якісної медичної допомоги та реабілітації у місцях скупчення молоді (школи, ЗВО тощо).
2. Психологічні травми та ментальне здоров'я	Багато країн ЄС (наприклад, Польща, Німеччина) мають розвинені системи психологічної допомоги ветеранам та жертвам конфліктів, програми для роботи з травмою (PTSD)	*Національна програма ментального здоров'я* шляхом впровадження травма-інформованих підходів. *Доступність послуг* через інтеграцію психологічної допомоги в школи, університети, молодіжні центри. *Навчання фахівців* – передбачає масове навчання психологів, соціальних працівників, педагогів. *Програми «рівний-рівному»* через залучення ветеранів до взаємопідтримки.
3. Освіта та професійний розвиток	Європейський Союз активно підтримує мобільність студентів (Erasmus+), розвиток цифрових навичок, гнучкі освітні програми та визнання неформальної освіти.	*Модернізація освітніх програм* у напрямі їх адаптації до потреб повоєнної економіки (IT, будівництво, «зелені» технології, логістика тощо). *Відновлення інфраструктури*, що забезпечує захист та ремонт навчальних закладів, будівництво укриттів. *Цифрова освіта* та гібридне навчання, що передбачає забезпечення доступу до інтернету та техніки. *Визнання неформальної освіти* шляхом інтеграції її результатів у формальну систему.

 ISSN 2310-9653 (Print), 2664-6145 (Online)

Продовження таблиці 3

1	2	3
4. Працевлаштування та економічні можливості	Програми гарантій для молоді (Youth Guarantee), підтримка стартапів, менторські програми	*Програми працевлаштування*, що передбачають державні стимули для роботодавців, що наймають молодь (особливо ветеранів, ВПО). *Підтримка молодіжного підприємництва* шляхом надання пільгових кредитів, грантів, створення бізнес-інкубаторів, менторство. *Профорієнтація та перекваліфікація*, через організацію швидких курсів на затребувані під час та після її закінчення спеціальності.
5. Соціальна інтеграція та мобільність	Комплексні програми інтеграції мігрантів, людей з інвалідністю, заходи з протидії дискримінації таких країн як Німеччина, Польща, Чехія, Бельгія та інших країн ЄС	*Програми для ВПО*, що забезпечують допомогу з житлом, адаптацією, психологічна та соціальна підтримка. *Реінтеграція ветеранів* шляхом створення й реалізації комплексних програм адаптації, психологічної, професійної допомоги. *Інклюзивність* через створення безбар'єрного середовища, підтримку молоді з інвалідністю.
6. Участь у громадському житті та демократичних процесах	Програми «Європейський молодіжний діалог», підтримка молодіжних рад, волонтерських програм тощо.	*Реальні механізми участі* – передбачає посилення ролі молодіжних рад, залучення до планування відновлення. *Підтримка волонтерства* через державне визнання, підтримку логістики, навчання, гранти для волонтерських ініціатив. *Програми молодіжного лідерства*, зокрема, навчання проектному менеджменту та управлінню змінами.
7. Національно-патріотичне виховання та медіаграмотність	Хоча ЄС не має центра-лізованої політики національно-патріотичного виховання, країни-члени ЄС активно розвивають громадянську освіту, критичне мислення та медіаграмотність	*Посилення громадянської освіти* у напрямі формування української ідентичності на цінностях свободи та демократії. *Навчання медіаграмотності*, у тому числі розвиток критичного мислення, навичок протидії дезінформації. *Формування «нової етики» пам'яті,* що формують норми свідомого вшанування героїв, збереження пам'яті про війну.

Джерело: складено авторкою

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок. Молодіжна політика в країнах Західної та Східної Європи має свої унікальні риси, зумовлені історичними та соціально-економічними факторами. Західна Європа демонструє зрілі, інтегровані та партисипативні моделі, тоді як Східна Європа перебуває на етапі інтенсивного розвитку та подолання посттрансформаційних викликів.

Для України, яка проходить крізь горнило війни та готується до масштабного відновлення, молодіжна політика є не просто соціальною сферою, а стратегічним імперативом. Вона має бути комплексною, адаптивною та орієнтованою на майбутнє. Ключовими елементами успіху стануть інвестиції в психологічне здоров'я молоді, максимальне залучення її до процесів відбудови, розвиток сучасних освітніх та професійних навичок, ефективна соціальна інтеграція та посилення національно-патріотичного виховання у поєднанні з медіаграмотністю. Інтеграція в європейський простір молодіжної політики дозволить Україні використати найкращі практики та заручитися міжнародною підтримкою.

Українська молодь вже продемонструвала свою стійкість, патріотизм та готовність до дії. Завдання держави – створити всі умови, щоб цей потенціал був ефективно реалізований для розбудови сильної, демократичної та європейської України.

Список використаних джерел:

1. Беззуб, І. Оновлення державної молодіжної політики в Україні. *Громадська думка про право творення*. 2021. № 9 (214), С. 15–24. URL: http://nbuviap.gov.ua/images/dumka/2021/9.pdf

2. Бородін, Є. І. Державна молодіжна політика в Україні: механізми формування та реалізації в контексті розвитку. Дніпро: Грані. 2018. 120 с. URL: https://ir.nmu.org.ua/server/api/core/bitstreams/bcb8a4e5-847e-4381-9058-01a106c4dacc/content

3. Гончарук, Н. Формування та реалізація державної молодіжної політики на публічній службі в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2023. № 11 (4). С. 64–73. URL: https://doi.org/10.15421/152354

4. Єрмоленко, І. В. Роль молоді у формуванні молодіжної політики в Україні: виклики та можливості. *Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Політологія. Соціологія. Право*, 2023. № 1 (57), С. 78–83. URL: https://doi.org/10.20535/2308-5053.2023.1(57).280796

5. Софій, О. Роль молоді в молодіжній політиці в Україні: аналітична записка. Київ: ГО Європейський діалог. 2020. 36 с. URL: https://surl.lu/cdxlkl

6. Прокопенко, Л. Л., Тарасенко, Т. М. Виховання та соціальний розвиток молоді як об'єкт впливу держави. *Аспекти публічного управління*, 2014. № 2 (1-2), С. 70–77. URL: https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/ view/544

7. Пєша І. Участь молоді у прийнятті рішень // Молодіжна політика та молодіжна робота: матеріали ІІІ міжрегіональної наук.-практ. конф., 14 грудня 2018 р., м. Дніпро. Є. І. Бородін (ред.). Дніпро: ДРІДУ НАДУ. 201. С. 57.

8. Про затвердження типових положень про молодіжний центр та про експертну раду при молодіжному центрі: Постанова КМУ від 20 грудня 2017 р. № 1014. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1014-2017-%D0%BF#Text

9. Про затвердження типових положень про молодіжні ради: Постанова КМУ від 18 грудня 2018 р. № 1198. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1198-2018-%D0%BF#Text

10. Про утворення державної установи «Всеукраїнський молодіжний центр» та внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України. Постанова КМУ від 20 березня 2019 р. № 246. URL: https://zakon.rada.gov. ua/laws/show/246-2019-%D0%BF#Text

11. Про основні засади молодіжної політики: Закон України від 27 квітня 2021 р. № 1414-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text

12. Державна цільова соціальна програма «Молодь України» на 2021-2025 роки: Постанова КМУ від 2 червня 2021 р. № 579. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/579-2021-%D0%BF#n11

13. Про Національну молодіжну стратегію до 2030 року: Указ Президента України від 12 березня 2021 року № 94/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show94/2021#n13 .

14. Питання Ради з молодіжних питань: Указ Президента України від 17 січня 2022 року № 14/2022. URL: https://surl.lu/ovsbee

15. Про затвердження Порядку формування та діяльності Національної ради з питань молоді та внесення змін до деяких актів Кабінету Міністрів України: Постанова КМУ від 10 вересня 2022 р. № 1011. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1011-2022-%D0%BF#Text

16. Молодь на ринку праці: навички XXI століття та побудова кар'єри. Щорічна доповідь Президентові України, Верховній Раді України, Кабінету Міністрів України про становище молоді в Україні. Київ: Держ. ін-т сімейної та молодіжної політики. 2019. 107 с. URL: https://mms.gov.ua/storage/app/sites/16/Mizhnarodna_dijalnist/shorichni_dopovidi/shorichna-dopovid-pro-stanovishe-molodi.pdf

17. Реформування молодіжної політики відповідно до сучасних запитів молоді та держави. Щорічна доповідь Президентові України, Верховній Раді України та Кабінету Міністрів України про становище молоді в Україні (за підсумками 2012 2021 років) / [редкол.: Попатенко М. М, гол. ред. колег.; Бондар Т. В та ін.]. Київ: ТОВ «Ройлайд», 2021. 100 с. URL: https://surl.li/hmjava

18. Аналіз утворення молодіжних рад в Україні // Міністерство молоді та спорту України: офіційний веб-портал. 2024, 25 січня. URL: https://mms.gov.ua/news/analiz-utvorennia-molodizhnykh-rad-v-ukraini

19. Мінмолодьспорт пропонує до громадського обговорення проєкт розпорядження Кабінету Міністрів України Про схвалення Концепції Державної цільової соціальної програми «Молодь України: покоління стійкості-2030» // Міністерство молоді та спорту України: офіційний веб-портал. 2024, 25 січня. URL: https://surl.li/zcnbhe

References:

1. Bezzub, I. 2021 Onovlennya derzhavnoyi molodizhnoyi polityky v Ukrayini. [Updating the state youth policy in Ukraine]. *Hromads'ka dumka pro pravo tvorennya. [Public opinion on the right to create]*. No. 9 (214), pp. 15–24. URL: http://nbuviap.gov.ua/images/dumka/2021/9.pdf [in Ukrainian].

2. Borodin, E. I. (2018). Derzhavna molodizhna polityka v Ukrayini: mekhanizmy formuvannya ta realizatsiyi v konteksti rozvytku [State youth policy in Ukraine: mechanisms of formation and implementation in the context of development]. *Grani.* Dnipro. 120 p. URL: https://ir.nmu.org.ua/server/api/core/bitstreams/bcb8a4e5-847e-4381-9058-01a106c4dacc/content [in Ukrainian].

3. Goncharuk, N. (2023) Formuvannya ta realizatsiya derzhavnoyi molodizhnoyi polityky na publichniy sluzhbi v Ukrayini. [Formation and implementation of state youth policy in the public service in Ukraine]. *Aspekty publichnoho upravlinnya. [Aspects of public administration]*. No.11 (4). pp. 64–73. URL: https://doi.org/10.15421/152354 [in Ukrainian].

4. Yermolenko, I. V. (2023) Rol′ molodi u formuvanni molodizhnoyi polityky v Ukrayini: vyklyky ta mozhlyvosti. The role of youth in the formation of youth policy in Ukraine: challenges and opportunities]. *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu Ukrayiny "Kyyivs'kyy politekhnichnyy instytut". Politolohiya. Sotsiolohiya. Pravo, [Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute". Political Science. Sociology. Law]*. No. 1 (57), pp. 78–83. URL: https://doi.org/10.20535/2308-5053.2023.1(57).280796 [in Ukrainian].

5. Sofiy, O. (2020) Rol′ molodi v molodizhniy politytsi v Ukrayini: analitychna zapyska. [The role of youth in youth policy in Ukraine: analytical note]. NGO European Dialogue. Kyiv. 36 p. URL: https://surl.li/iadpte [in Ukrainian].

6. Prokopenko, L. L., & Tarasenko, T. M. (2014) Vykhovannya ta sotsial′nyy rozvytok molodi yak ob″yekt vplyvu derzhavy. [Education and social development of youth as an object of state influence]. *Aspekty publichnoho upravlinnya [Aspects of public administration]*, No. 2 (1-2), pp. 70–77. URL: https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/ view/544. [in Ukrainian].

7. Pesha I. (2018) Uchast′ molodi u pryynyatti rishen′ [Participation of youth in decision-making] Molodizhna polityka ta molodizhna robota: materialy III mizhrehional′noyi nauk.-prakt. Konf. [Youth policy and youth work: materials of the III interregional scientific-practical conference]. DRIDU NADU. Dnipro: P. 57. [in Ukrainian].

8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017) Pro zatverdzhennya typovykh polozhen′ pro molodizhnyy tsentr ta pro ekspertnu radu pry molodizhnomu tsentri: Postanova [On approval of standard provisions on the youth center and on the expert council at the youth center: Resolution]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1014-2017-%D0%BF#Text [in Ukrainian].

9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2018) Pro zatverdzhennya typovykh polozhen′ pro molodizhni rady: Postanova [On approval of standard provisions on youth councils: Resolution]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1198-2018-%D0%BF#Text [in Ukrainian].

10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019) Pro utvorennya derzhavnoyi ustanovy "Vseukrayins′kyy molodizhnyy tsentr" ta vnesennya zmin do deyakykh postanov Kabinetu Ministriv Ukrayiny. Postanova [On the establishment of the state institution "All-Ukrainian Youth Center" and amendments to some resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine. Resolution] URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2019-%D0%BF#Text [in Ukrainian].

11. VRU (2021) Pro osnovni zasady molodizhnoyi polityky: Zakon Ukrayiny [On the Basic Principles of Youth Policy: Law of Ukraine] URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text [in Ukrainian].

12. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021) Derzhavna tsil′ova sotsial′na prohrama "Molod′ Ukrayiny" na 2021-2025 roky: Postanova [State Targeted Social Program "Youth of Ukraine" for 2021-2025: Resolution]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/579-2021-%D0%BF#n11 [in Ukrainian].

13. President of Ukraine (2021) Pro Natsional′nu molodizhnu stratehiyu do 2030 roku: Ukaz [On the National Youth Strategy until 2030: Decree]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show94/2021#n13 [in Ukrainian].

14. President of Ukraine (2022) Pytannya Rady z molodizhnykh pytan′: Ukaz [Issues of the Council on Youth Issues: Decree] URL: https://www.president.gov.ua/documents/142022-41165 [in Ukrainian].

15. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022) Pro zatverdzhennya Poryadku formuvannya ta diyal′nosti Natsional′noyi rady z pytan′ molodi ta vnesennya zmin do deyakykh aktiv Kabinetu Ministriv Ukrayiny: Postanova [On approval of the Procedure for the formation and activity of the National Council on Youth Issues and amending certain acts of the Cabinet of Ministers of Ukraine: Resolution]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1011-2022-%D0%BF#Text [in Ukrainian].

16. State. Institute of Family and Youth Policy (2019). Molod′ na rynku pratsi: navychky XXI stolittya ta pobudova kar″yery. [Youth in the labor market: 21st century skills and career building]. Shchorichna dopovid′ Prezydentovi Ukrayiny, Verkhovniy Radi Ukrayiny, Kabinetu Ministriv Ukrayiny pro stanovyshche molodi v Ukrayini. Kyyiv: Derzh. in-t simeynoyi ta molodizhnoyi polityky. [Annual report to the President of Ukraine, the Verkhovna Rada of Ukraine, the Cabinet of Ministers of Ukraine on the situation of youth in Ukraine]. Kyiv. 107 p. URL: https://surl.lt/himzid [in Ukrainian].

17. Popatenko M. M, ed. & Bondar T. V, chief editor colleg.; et al. (2021) Reformuvannya molodizhnoyi polityky vidpovidno do suchasnykh zapytiv molodi ta derzhavy. [Reforming youth policy in accordance with the modern demands of youth and the state]. Shchorichna dopovid′ Prezydentovi Ukrayiny, Verkhovniy Radi Ukrayiny ta Kabinetu Ministriv Ukrayiny pro stanovyshche molodi v Ukrayini (za pidsumkamy 2012 2021 rokiv) [Annual report to the President of Ukraine, the Verkhovna Rada of Ukraine and the Cabinet of Ministers of Ukraine on the situation of youth in Ukraine (based on the results of 2012-2021)]. OOO "Roylaid". Kyiv: 100 p. URL: https://surl.lt/exasqd [in Ukrainian].

18. Ministry of Youth and Sports of Ukraine (2024) Analiz utvorennya molodizhnykh rad v Ukrayini [Analysis of the formation of youth councils in Ukraine] URL: https://surl.li/zbwoaj [in Ukrainian].

19. Ministry of Youth and Sports of Ukraine (2025) Minmolod′sport proponuye do hromads′koho obhovorennya proyekt rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny Pro skhvalennya Kontseptsiyi Derzhavnoyi tsil′ovoyi sotsial′noyi prohramy "Molod′ Ukrayiny: pokolinnya stiykosti-2030» [Ministry of Youth and Sports proposes for public discussion a draft resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine On approval of the Concept of the State Targeted Social Program "Youth of Ukraine: Generation of Resilience-2030"] URL: https://surl.li/zztfcu [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 01.08.2025
Дата прийняття статті: 22.08.2025
Опубліковано: 16.09.2025

УДК 35:323.2:316.346.32
DOI https://doi.org/10.32782/2310-9653-2025-3.5

І. М. Квеліашвілі, доктор наук державного управління, доцент, професор кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

Є. О. Граник, аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

У статті розглядаються основні аспекти розвитку публічно-приватного партнерства в Україні у напрямі його активного залучення до відновлення країни у повоєнний період. Розвиток цього важливого інституту, поряд з іншими напрямами роботи по відновленню інфраструктури, має можливість сприяти комплексному вирішенню правових, економіко-організаційних питань у даній області, а також ролі держави в управлінні процесами взаємодії та партнерства з бізнесом. У контексті цих проблем виявлено низку ключових напрямів, що стосуються оновлення та удосконалення законодавства з урахуванням післявоєнної специфіки, створення державного органу з підтримки та координації публічно-приватного партнерства та супроводження спільних проєктів, запровадження механізмів прозорості й залучення територіальних громад та громадянського суспільства до участі у реалізації проєктів публічно-приватного партнерства, забезпечення інвесторів реальними державними гарантіями, відкриття цифрової платформи, яка дозволить відстежувати реалізацію проєктів у відкритому режимі. Зазначено, що актуальною моделлю публічно-приватного партнерства для України є інтеграція міжнародного досвіду з урахуванням національної реальності, що потребує особливої уваги та акцентів під час розробки політики публічно-приватного партнерства країни. Також у статті наведені результати досліджень науковців з питань аналізу проблемних напрямів та визначені переваги публічно-приватного партнерства відносно інших інструментів, спроможних до отримання реальних результатів відновлення економіки, соціальних потреб у післявоєнний період для стійкого та швидкому відновлення країни. Враховуючи стан та попит на дослідження ролі інституту публічно-приватного партнерства у відродженні країни підкреслено необхідність державної підтримки наукових розвідок та вироблення практичних рекомендацій для залучення приватних інвестицій також у сферу науки і технологій.

Ключові слова: *публічно-приватне партнерство, відновлення, іноземні інвестиції, територіальні громади, громадянське суспільство, фінансування, стратегії участі, інституційні зміни.*

I. M. Kveliashvili, Ye. O. Granyk. Institutional aspects of the development of public-private partnership as a tool for post-war reconstruction of Ukraine

The article examines the main aspects of the development of public-private partnership in Ukraine in the direction of its active involvement in the restoration of the country in the post-war period. The development of this important institution, along with other areas of work on the restoration of infrastructure, has the opportunity to contribute to the comprehensive resolution of legal, economic and organizational issues in this area, as well as the role of the state in managing the processes of interaction and partnership with business. In the context of these problems, a number of key areas have been identified, relating to the updating and improvement of legislation taking into account the post-war specifics, the creation of a state body to support and coordinate public-private partnership and support joint projects, the introduction of transparency mechanisms and the involvement of territorial communities and civil society in the implementation of public-private partnership projects, providing investors with real state guarantees, and the opening of a digital platform that will allow monitoring the implementation of projects in an open mode. It is noted that the current model of public-private partnership for Ukraine is the integration of international experience taking into account national reality, which requires special attention and emphasis when developing the country's public-private partnership policy. In an emergency humanitarian situation, it is especially important to adhere to the principles of institutional efficiency, economic feasibility, social responsibility and orientation towards sustainable development. It is the institutional approach to the implementation of public-private partnership that is able to ensure the complexity, durability and effectiveness of the processes of recovery and transformation of the country. The article also presents the results of research by scientists on the analysis of problem areas and identifies the advantages of public-private partnership over other instruments capable of obtaining real results in the recovery of the economy, social needs in the post-war period for a sustainable and rapid recovery of the country. Taking into account the state and demand for research into the role of the public-private partnership institute in the revival of the country, the need for state support for scientific research and the development of practical recommendations for attracting private investment also in the field of science and technology is emphasized.

Key words: *public-private partnership, recovery, foreign investment, territorial communities, civil society, financing, participatory strategies, institutional change.*

© І. М. Квеліашвілі, Є. О. Граник, 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

Постановка проблеми. Співпраця між державою та бізнесом особливо важлива у державах, що відновлюються після воєнного конфлікту. Публічно-приватне партнерство (ППП) є стратегічно важливим інструментом для повоєнного відновлення інфраструктури, економіки, соціальної сфери та довіри до державних інституцій. За умов обмеженості бюджетних ресурсів ППП дозволяє залучити приватні інвестиції, забезпечити інноваційність та якість реалізації проєктів, підвищити ефективність державного управління через солідарну відповідальність. Для України прийнятною моделлю повоєнного відновлення вбачається ефективна реалізація ППП із залученням міжнародних інвестицій та досвіду відновлення, що значною мірою залежить від політичної волі з боку держави, якості правового регулювання, застосування дієвих комунікативних форм та інструментів між публічними і приватними структурами, які враховують інтерес та потреби всіх зацікавлених сторін у найшвидшому оновленні та інвестиційній привабливості. Проте ефективність взаємодії між державним та приватним секторами знаходиться не на належному рівні довіри, законодавчі обмеження та неузгодженість, бюрократичні перепони, неефективну комунікацію.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження та наукові розробки, щодо тематики повоєнного відновлення та розвитку України, з початку повномасштабного вторгнення являються предметом наукових інтересів науковців та дослідників різних галузей. Стосовно проблематики публічно-приватного партнерства також існує значна кількість тематичних досліджень. Необхідність використання фінансових аспектів ППП Лисяк Л. В, Качула С. В. [1]. Залучення інноваційних інструментів ППП у повоєнний період досліджували Івашова Л. М., Антонова Л. В., Крушельницька Т. А.,[11], Дергач А. В.,[10], Касич А. О., [2], Тарасенко І. О. [2]. Зарубіжний досвід повоєнного відновлення країн досліджували Дука А. П., [3], Старченко Г. В., [3], Балабанова Н. В. [4].

Аналіз публікацій надає підстав стверджувати про широкий спектр наукових розробок та наукових інтересів, які стосуються повоєнного відновлення країни і, безпосередньо, через ППП. У зв'язку з цим є доцільним акцентувати увагу на залучення інвестицій та впровадження ППП проєктів у науковій сфері, технологіях, направлення бюджетних та приватних інвестицій на наукові дослідження, впровадження їх практичних рекомендацій для вирішення національних економічних та соціальних проблем та розвитку національного наукового потенціалу.

Метою даного дослідження є дослідження викликів та перспектив розвитку публічно-приватного партнерства з урахуванням потреб та інтересів держави, бізнесу, громадян у період повоєнної відбудови України.

Виклад основного матеріалу. Вивчення наслідків війни набуває дедалі більшого значення в наукових дослідженнях, що зумовлює потребу у міждисциплінарному та інституціональному підходах. Авторами монографії "Government 5.0 як основа ефективності державно-приватних партнерств у період повоєнного відновлення України», запропоновано підходи, які доцільно визначити та дослідити для вироблення стратегії відновлення нашої країни: [5]

Воєнна економіка. Охоплює економічну діяльність, яка виникає в умовах війни, включаючи легальні, тіньові та coping-інструменти захисту, виживання та залучення населення. Структура воєнної економіки визначає здатність країни до опору, однак головну увагу слід приділяти наслідкам війни та механізмам повоєнного відновлення.

Територіальний підхід. Кожна війна має локальні особливості, які необхідно враховувати при формуванні регіональних стратегій відновлення. Такий підхід підкреслює важливість координації політики на рівні територіальних громад та суміжних держав.

Глобальний контекст. Вплив глобалізації на характер і наслідки війни безумовно позначаються на коливаннях світової економіки та безпосередньо фінансові ринки. Потребує залучення держави та бізнесу до вироблення стратегій участі у відновленні та участі у міжнародному економічному просторі.

Інституціоналізація ППП передбачає врахування інтересів всіх стейкхолдерів, які задіяні у процесах повоєнного відновлення [6]:

− *для держави* – засіб реалізації ефективної політичної стратегії та мобілізації ресурсів;

− *для громадян* – участь у прийнятті рішень, залучення до участі у проєктах відновлення та контроль над їх реалізацією;

− *для бізнесу* – створення сприятливого інвестиційного клімату, доступ до ресурсів і ринків, інноваційний розвиток;

− *для міжнародних організацій* – можливість реалізовувати програми технічної та фінансової допомоги через прозорі інституційні механізми.

В умовах надзвичайної гуманітарної ситуації особливо важливо дотримуватися принципів інституційної ефективності, економічної обґрунтованості, соціальної відповідальності та орієнтації на сталий розвиток. Саме інституціональний підхід до реалізації ППП здатний забезпечити комплексність, довготривалість та результативність процесів відновлення і трансформації країни.

Пріоритетними напрямами розвитку, які відповідають стратегічним потребам повоєнного відновлення для України, сформулювала М. Жигалкевич та обґрунтувала мету організаційних форм ППП. [7]:

1. Інноваційні кластери – створення територіальних кластерів на базі ППП для концентрації інноваційних підприємств, наукових установ та освітніх закладів.

2. Технопарки та бізнес-інкубатори – розвиток технопарків як форми ППП для підтримки стартапів та малих інноваційних підприємств

3. Індустріальні парки – створення сучасних індустріальних парків для розміщення виробничих потужностей.

4. Агропромислові кластери – розвиток сільськогосподарських кластерів для модернізації АПК.

5. Енергетичні кластери – формування енергетичних кластерів для забезпечення енергетичної безпеки.

6. Медичні кластери – створення медичних кластерів для відновлення системи охорони здоров'я.

7. Освітні хаби – розвиток освітніх хабів для підготовки кваліфікованих кадрів.

8. Рекреаційно-туристичні кластери – відновлення та розвиток туристичної галузі через створення туристичних кластерів.

За визначенням О. Оболенського [6] актуальною моделлю ППП для України є інтеграція міжнародного досвіду з урахуванням національної реальності. Ефективна реалізація ППП у міжнародному вимірі значною мірою залежить від наявності політичної волі держави, якості правового та регуляторного середовища, рівня довіри між суб'єктами партнерства, ефективних комунікативних механізмів взаємодії між публічними та приватними структурами.

Базовою умовою повоєнного відтворення постраждалих регіонів України є вивчення та впровадження міжнародних практик відновлення населених пунктів та інфраструктурних об'єктів країн, що мали відповідний досвід. В Україні започаткований досвід реалізації подібних проєктів. Це часткова відбудова м. Буча Київської області за рахунок іноземних інвестицій американської некомерційної організації Global Empowerment Mission (GEM). Результатом стали відремонтовані протягом року спільно з місцевою владою по одній з центральних вулиць пошкоджені будинки та відбудовані ті, що були повністю зруйновані. У 2023 році приватні компанії спільно з міською владою відбудували важливі інфраструктурні об'єкти.

Але враховуючи масштаб руйнувань, що зазнали українські території, державний та місцеві бюджети не спроможні забезпечити необхідні для відбудови витрати. Тож пошук альтернативних джерел фінансування потребує поміркованого інституційного підходу. За цих умов ППП є дослідженим у багатьох країнах світу механізмом, що дозволяє залучити фінансові, технічні, людські ресурси та експертизу приватного сектору.

Світовий досвід аналізу механізмів ППП свідчить про багаторівневість процедур прийняття рішень та передбачають інтеграцію ППП із національними та регіональними стратегічними програмами, обов'язковим аудитом ефективності реалізованих проєктів. Так, у Великобританії та Німеччині особливого значення набули ідеї децентралізації управління угодами ППП, що дозволяє ефективніше впроваджувати інфраструктурні ініціативи на місцевому рівні. Показовими є практики функціонування ППП у США та Німеччині у ефективності прийнятої політики довіри, стимулюванні участі приватного сектору та захисту інфраструктури.

Але існує й негативний досвід, який має бути обов'язково вивчений для уникнення ризиків їх повторення. Інституційна неспроможність, яка виявляється у прорахунках публічного управління, що фіксувалися під час повоєнного відновлення в окремих європейських країнах. Більшість урядів обрали домінування прямої донорської допомоги, а не залучення рентабельних інвестицій, ігнорувався пріоритет промислового відновлення, несвоєчасність створення стратегії розвитку економіки уповільнило процеси відновлення в країні. Як вбачається, такі прорахунки можуть пояснювати відсутністю ефективних інституційних структур і бачення системного розвитку. Україна має вивчити та запозичити не лише позитивний досвід, а й врахувати помилки і вжити заходи для їх недопущення.

Результатами дослідження С. Богуславської стало ранжування викликів та перешкод для розвитку ППП в Україні за рівнем їх негативного впливу.

Таблиця 1

Виклики та перешкоди розвитку ППП в Україні

Виклики та перешкоди	**Опис**
1	2
Політична нестабільність	Нестабільність у політиці та зміни уряду можуть вплинути на прийняття стратегічних рішень і розвиток ППП
Бюрократія та корупція	Велика кількість бюрократичних перешкод та корупція можуть ускладнювати встановлення та виконання ППП
Недостатнє правове регулювання	Відсутність чіткого та дієвого правового базису для ППП може ускладнювати їх встановлення та функціонування

 ISSN 2310-9653 (Print), 2664-6145 (Online)

Продовження таблиці 3

1	2
Фінансові обмеження	Відсутність фінансування або доступу до кредитів може перешкоджати розвитку та реалізації проєктів ППП
Недостатній рівень розвитку внутрішнього ринку	Обмежений внутрішній попит може знижувати рівень зацікавленості в інвестиціях у вітчизняну економіку
Низький рівень довіри до державних органів	Недовіра до державних інституцій може обмежувати готовність приватних компаній співпрацювати з державними структурами
Соціокультурні різниці	Різниця в цінностях, культурі та сприйнятті ризиків можуть вплинути на спільні рішення та співпрацю
Відсутність кадрів та кваліфікації	Недостатність кваліфікованих кадрів може бути викликом для розвитку такого партнерства
Економічні та фінансові ризики	Зміни в економіці, валютні ризики та інші фактори можуть вплинути на фінансову стійкість ППП

Джерело: [8]

Однією з глобальних тенденцій сучасного світу є зростання ролі взаємодії публічної влади і приватного сектору при формуванні стратегій місцевого розвитку, які слід визначити як пріоритетний напрям розвитку територіальної громади. З урахуванням рівня ураження територій саме територіальні громади найкраще враховують потреби населення та ресурси, доступні для прийняття рішень на місцевому рівні, а отже, ефективно зменшують навантаження на центральну владу.

Від органів публічної влади та місцевого самоврядування на сучасному етапі й надалі очікується створення сприятливого інституційного середовища для розвитку партнерських відносин і не лише на етапі відновлення територій. Саме такий підхід є ключовим для успішної реалізації стратегій місцевого розвитку в умовах повоєнного відновлення, оскільки забезпечується ефективна координація зусиль і мобілізація ресурсів для досягнення спільних цілей громад.

Сучасні дослідження підкреслюють наявні інституційні бар'єри в Україні, зокрема, недостатню мотивацію та інерційність органів державної влади, що ускладнює реалізацію проєктів ППП. Це спричиняє і розбіжність пріоритетів між центральною та місцевою владою і може бути послаблюючим фактором загальної координації та ефективність механізму ППП.

Вже сьогодні серед пакету заходів необхідні термінові зміни національного законодавства, адаптація його норм до умов функціонування в режимі мобілізаційної економіки, де ППП виступатиме потужним інструментом залучення ресурсів для відновлення інфраструктури. Інституціональні моделі потребують врахування інтересів громад, бізнесу, держави, що створюють умови для взаємодії в межах єдиного цифрового інформаційного центру –координатора стратегічних проєктів. Як ефективний інструмент політики відновлення для України науковці вбачають за необхідність створення єдиного управлінського координаційного центру, завданням якого є інтегрування проєктів ППП у регіональні стратегії розвитку[9].

Цифрові платформи стають важливим інституційним елементом забезпечення прозорості, моніторингу, участі громадськості та контролю над реалізацією ППП-проєктів. Закріплення їх застосування на законодавчому рівні, як обов'язкових, сприятиме підвищенню довіри та зменшенню ризиків корупції.

Інституційний підхід за розробкою Сичової В. дозволяє виявити такі ключові вектори реалізації ППП [9]:

1. Необхідність чіткого розмежування функцій органів влади та відповідальності у реалізації ППП.
2. Розробку законодавства з урахуванням мобілізаційної природи економіки.
3. Інтеграцію інноваційної, освітньої та екологічної складової в проєкти ППП.
4. Централізоване управління угодами ППП із гарантіями держави для бізнесу.
5. Використання цифрових рішень для підвищення прозорості й ефективності.
6. Розширення функціоналу Міністерства економіки України через створення тимчасових експертних міжгалузевих комісій, максимального використання інструментів проєктного менеджменту в процесі цифрової трансформації управління.

Інституційна трансформація ППП у повоєнній Україні має стати основою ефективного відновлення держави, її інфраструктури та економіки, водночас зміцнюючи довіру між державою, бізнесом і громадянським суспільством.

Однією з провідних глобальних тенденцій є зростання ролі ППП на рівні територіальних громад у процесі формування стратегій місцевого розвитку. Такий підхід сприяє реалізації принципів субсидіарності, зменшує навантаження на центральну владу та підвищує адаптивність управлінських рішень до місцевих потреб.

Інституціональна ефективність ППП у місцевому розвитку з позиції О. Оболенського визначається такими чинниками [6]:

– активною участю всіх зацікавлених сторін (органів влади, бізнесу, громадянського суспільства);
– налагодженими комунікаціями та взаєморозумінням між партнерами;
– формуванням довгострокових партнерських відносин;
– підтримкою міжнародних донорів та інвесторів;
– фінансовою стабільністю на місцевому рівні;
– відкритістю до інноваційних рішень та цифрових технологій.

В умовах повоєнного відновлення від органів публічної влади та місцевого самоврядування очікується створення сприятливого інституційного середовища для розвитку ППП. Партнерські відносини стають ключовим інструментом координації дій між секторами, ефективного використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей розвитку громад.

Для територіальних громад, як зазначає Деркач А., ППП має перспективу стати одним із ключових інструментів залучення інвестицій для відновлення та розвитку об'єктів інфраструктури. Це вимагає активізації співпраці органів публічної влади та удосконалення нормативно-правової бази, створення реєстру пріоритетних об'єктів для відбудови, стимулювання приватних інвесторів, ефективне використання власних комунікативних ресурсів для налагодження співробітництва з міжнародними партнерами (міжнародними організаціями, інвестиційними фондами, посольствами, муніципалітетами та іншими зовнішніми суб'єктами) [6].

Роль громадянського суспільства, як стейкхолдера у формуванні партнерських відносин досліджують автори Л. М. Івашова, Л. В. Антонова, Т. А. Крушельницька [11]. Активне залучення громадянського суспільства (ГС) до формування політики відновлення є важливою умовою ефективної реалізації ППП. Розкриття внутрішнього ресурсного потенціалу ГС та посилення його впливу на бізнес і державу можливе через впровадження комплексного механізму взаємодії з органами влади. Особливого значення набуває застосування інструментів електронної демократії, прозорих інформаційно-комунікаційних платформ та інституцій громадського контролю. Механізми функціонування ГС повинні охоплювати участь у просторовому плануванні, моніторингу проєктів, забезпеченні публічного контролю та адвокації інтересів громад. Як зазначаються автори, сучасні виклики вимагають встановлення конструктивного діалогу між ГС, бізнесом і публічною владою для забезпечення спільної участі у формуванні державної політики, спрямованої на сталий соціально-економічний розвиток. Залучення громадськості дозволяє ефективніше вирішувати інституційні, соціальні, екологічні та економічні проблеми на місцевому та національному рівнях [11].

Перевагами ППП порівняно із іншими інструментами відновлення економіки після війни, особливо в контексті сприяння стійкому та швидкому відновленню, є такі [8]:

1. Швидкість і ефективність: притаманна приватним структурам на відміну від державних.
2. Залучення приватного капіталу: залучення приватного капіталу та інвестиції зменшує фінансове навантаження на державний бюджет.
3. Технологічний прогрес: інноваційні методи приватних структур та оперативність впровадження сучасних технологій.
4. Ефективне управління ресурсами: сучасні форми управління проєктами та ресурсами є переважним досвідом приватних структур.
5. Стимулювання конкуренції: участь приватних компаній для удосконалення якості й ефективності виконання проєктів.
6. Міжнародна підтримка: привабливість для залучення іноземних інвесторів і міжнародних організацій.
7. Можливість розширення ринків: перспективи та вихід на нові ринки для бізнесу.
8. Локальні партнерства: сприяння створенню партнерства з регіональними структурами та територіальний розвиток.
9. Соціальний вплив: перспективи та допомога у вирішенні соціальних проблем, відкриття ринку праці.

Уряд, парламент та ключові стейкхолдери готуються до впровадження потужної програми відбудови пошкодженої інфраструктури за підтримки Європейського Союзу, США, міжнародних фінансових організацій і глобальних донорів. Якісним зрушенням 2025 року у сфері ППП є законодавчі зміни з питань відновлення інфраструктури та економіки, стратегічної ролі ППП у повоєнному відновленні України, які визначені у Законі України 19 червня 2025 року № 4510-IX «Про публічно-приватне партнерство» [12].

Інноваціями закону є: розширення джерел фінансування, розширення сфер застосування ППП, посилення державної підтримки та запровадження механізмів державних гарантій, що широко застосовується у міжнародній практиці ППП, спрощення процедур для малих проєктів, створення чіткої правової бази для використання моделі фінансування, яка передбачає поєднання ресурсів держави, донорів та приватного сектору, залучення державних підприємств. Саме дотримання взятого курсу на розбудову інституту публічно-приватного партнерства є запорукою успіху у напрямі відновлення країни.

Висновки та перспективи. Реформування системи ППП в Україні повинно відбуватись комплексно, із одночасним оновленням правових норм, створенням інституцій, модернізацією процедур і запровадженням міжнародно визнаних підходів. Лише за таких умов публічно-приватне партнерство зможе стати дієвим інструментом економічного відновлення та побудови нової, сучасної інфраструктури в Україні.

Оновлення законодавства формує інституційно привабливе середовище для реалізації ППП як головного інструменту повоєнної реконструкції України. Закон має стати каталізатором масштабного інвестиційного процесу. Завдяки прозорим і ефективним програмам відновлення Україна має демонструвати здатність до подальшої євроінтеграції, ведення сучасної економічної політики та стратегічному партнерству з міжнародною спільнотою.

Важливим критерієм досягнення якісної реалізації структурних трансформацій в країні для її відновлення є також залучення приватних інвестицій у сферу науки і технологій у післявоєнний період, що можливо досягти шляхом цілеспрямованої державної інноваційної та науково-технічної політики. Подальші наукові дослідження включають вивчення ключових елементів такої політики, як формування сучасної нормативно-правової бази, підтримка фундаментальних і прикладних досліджень, розвиток та поширення новітніх технологій, поступове збільшення частки бюджетних витрат на науку з урахуванням національних економічних і соціальних пріоритетів.

Список використаних джерел:

1. Лисяк Л., Качула С. Фінансовий механізм публічно-приватного партнерства у реалізації стратегічних цілей розвитку територій України. *Економіка та суспільство.* 2023. № 53. URL: https://surl.lu/igmigb

2. Стратегічні орієнтири розвитку партнерства держави, бізнесу та науки в контексті повоєнного відновлення України: моногр. / за ред. д.е.н., проф., академіка НАПН України І. М. Грищенка, д.е.н., проф. А. О. Касич, д.е.н., проф. І. О. Тарасенко. Київ: КНУТД, 2023. 267 с.

3. Дука А. П., Старченко Г. В. Світовий досвід повоєнного відновлення економіки: уроки для України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 6. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-03-06; URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-03-06

4. Балабанова Н. В. Зарубіжний досвід поствоєнного економічного відновлення країн. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 26. С. 83–89. URL: https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6501/1/balab_zarub_v_ekon_2023_26_83.pdf

5. Government 5.0 як основа ефективності державно-приватних партнерств у період повоєнного відновлення України : монографія / А. О. Касич, О. В. Чернявська, С. М. Бондаренко, М. С. Шкода та ін. ; за ред. А. О. Касич, І. О. Тарасенко. Київ : КНУТД, 2024. 254 с.

6. Оболенський О. Ю., Косицька В., Огородник В. Розвиток публічно-приватного партнерства при формуванні стратегій місцевого розвитку в умовах повоєнної відбудови. *Збірник наукових праць «Вчені записки»*. 2024. № 35 (2). С. 130–142. URL: http://doi.org/10.33111/vz_kneu 35.24.02.11.075.081

7. Жигалкевич Ж. М. Стратегічне управління розвитком державно-приватного партнерства в умовах повоєнної трансформації економіки. *Journal of Strategic Economic Research (Журнал стратегічних економічних досліджень)*. 2025. № 1 (24). DOI: 10.30857/2786-5398.2025.1.11. URL: https://www.researchgate.net/publication/393505176_strategicne_upravlinna_rozvitkom_derzavno-privatnogo_partnerstva_v_umovah_povoennoi_transformacii_ekonomiki

8. Богуславська С. І Використання інструментів державно-приватного партнерства для повоєнного відновлення економіки України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 10. С. 76–85. URL: http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001458680

9. Сичова В. В., Самофалова Т. О. Державно-приватне партнерство у повоєнному відновленні України. *Державне будівництво.* 2023. № 2 (34). С. 125–141. URL: http://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-2-10

10. Дергач А. В. Державно-приватне партнерство як інструмент залучення інвестицій для відновлення та розвитку об'єктів інфраструктури територіальних громад. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2024. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2024_4_15

11. Івашова Л. М., Антонова Л. В., Крушельницька Т. А. Комплексний механізм взаємодії громадянського суспільства з інститутами влади в контексті розвитку публічно-приватного партнерства. *Публічне управління та митне адміністрування.* 2023. № 2 (37). С. 31–42.

12. Про публічно-приватне партнерство. Закон України від 19 червня 2025 року № 4510-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-IX#Text

References:

1. Lysiak, L., Kachula, S. (2023). Finansovyi mekhanizm publichno-pryvatnoho partnerstva u realizatsii stratehichnykh tsilei rozvytku terytorii Ukrainy. [Financial mechanism of public-private partnership in the implementation of strategic development goals of territories of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo, [Economy and society]*. № 53. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-72; URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2673 [in Ukrainian].

2. Hryshchenko, I. M.; Kasych, A. O.; Tarasenko I. O. (2023) Stratehichni oriientyry rozvytku partnerstva derzhavy, biznesu ta nauky v konteksti povoiennoho vidnovlennia Ukrainy: monohr. [Strategic guidelines for the development of partnership between the state, business and science in the context of post-war reconstruction of Ukraine: monograph]. KNUTD. Kyiv. 267 p. [in Ukrainian].

3. Duka, A. P., & Starchenko, H. V. (2022). Svitovyi dosvid povoiennoho vidnovlennia ekonomiky: uroky dlia Ukrainy. [World experience of post-war economic recovery: lessons for Ukraine].*Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: ekonomika ta upravlinnia, [Problems of modern transformations. Series: economics and management]*. № 6. https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-03-06 URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-03-06 [in Ukrainian].

4. Balabanova N. V. (2023) Zarubizhnyi dosvid postvoiennoho ekonomichnoho vidnovlennia krain. [Foreign experience of post-war economic recovery of countries]. *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Seriia : Ekonomika. [Bulletin of Mariupol State University. Series: Economics]*. Issue 26. P. 83–89. URL: https://surli.cc/mccija [in Ukrainian].

5. Kasych, A. O. & Tarasenko, I. O. ed. (2024) Government 5.0 yak osnova efektyvnosti derzhavno-pryvatnykh partnerstv u period povoiennoho vidnovlennia Ukrainy : monohrafiia. [Government 5.0 as the basis for the effectiveness of public-private partnerships in the period of post-war restoration of Ukraine: monograph.] KNUTD, Kyiv. 254 p. [in Ukrainian].

6. Obolenskyi, O. Yu., Kosytska, V., & Ohorodnyk, V. (2024). Rozvytok publichno-pryvatnoho partnerstva pry formuvanni stratehii mistsevoho rozvytku v umovakh povoyennoi vidbudovy [Development of public-private partnership in the formation of local development strategies under post-war reconstruction conditions]. *Zbirnyk naukovykh prats "Vcheni zapysky" [Scientists' Notes: Collection of Scientific Works]*, 35 (2), 130–142. https://doi.org/10.33111/vz_kneu.35.24.02.11.075.081 [in Ukrainian].

7. Zhigalkevych, Zh. M. (2025). Stratehichne upravlinnia rozvytkom derzhavno-pryvatnoho partnerstva v umovakh povoyennoi transformatsii ekonomiky [Strategic management of the development of public-private partnership under post-war economic transformation]. J*ournal of Strategic Economic Research*, (1), 148–158. https://doi.org/10.30857/2786-5398.2025.1.11 [in Ukrainian].

8. Bohuslavska, S. I. (2023). Vykorystannia instrumentiv derzhavno-pryvatnoho partnerstva dlia povoyennoho vidnovlennya ekonomiky Ukrainy [Use of public-private partnership tools for the post-war recovery of Ukraine's economy]. *Biznes Inform [Business Inform]*, (10), 76–85. Retrieved from http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001458680 [in Ukrainian].

9. Sychova, V. V., & Samofalova, T. O. (2023). Derzhavno-pryvatne partnerstvo u povoyennomu vidnovlenni Ukrainy [Public-private partnership in the post-war recovery of Ukraine]. *Derzhavne budivnytstvo [State Formation]*, (2), 125–141. https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-2-10 [in Ukrainian].

10. Dergach, A. V. (2024). Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak instrument zaluchennia investytsii dlia vidnovlennia ta rozvytku obiektiv infrastruktury terytorialnykh hromad [Public-private partnership as a tool for attracting investment for the restoration and development of infrastructure facilities of territorial communities]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok [Public Administration: Improvement and Development]*, (4). Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2024_4_15 [in Ukrainian].

11. Ivashova, L. M., Antonova, L. V., & Krushelnytska, T. A. (2023). Kompleksnyi mekhanizm vzaiemodii hromadianskoho suspilstva z instytutamy vlady v konteksti rozvytku publichno-pryvatnoho partnerstva [Complex mechanism of interaction between civil society and government institutions in the context of public-private partnership development]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia [Public Administration and Customs Administration]*,2 (37), 31–42 [in Ukrainian].

12. VRU (2025) *Pro publichno-pryvatne partnerstvo: Zakon Ukrainy [On public-private partnership: Law of Ukraine]*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-IX#Text [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 01.08.2025
Дата прийняття статті: 22.08.2025
Опубліковано: 16.09.2025

УДК 35:004.7
DOI https://doi.org/10.32782/2310-9653-2025-3.6

О. О. Критенко, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

МОДЕРНІЗАЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПРОЦЕДУР ЧЕРЕЗ ЦИФРОВІЗАЦІЮ: РОЛЬ ІНТЕГРОВАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Цифрова трансформація публічного управління стала невід'ємною частиною реформування системи державної влади і спрямована на забезпечення високоякісних, доступних та ефективних послуг громадянам і бізнесу. Серед ключових інструментів цього процесу є інтегровані інформаційні системи, які уніфікують адміністративні процедури та забезпечують їх прозорість. У статті досліджується вплив цифровізації на модернізацію адміністративних процедур у сфері публічного управління України. Основну увагу приділено ролі інтегрованих інформаційних систем (ІІС) як ключового інструменту трансформації управлінських процесів. Проаналізовано сучасні підходи до електронного урядування, а також практичні аспекти впровадження ІІС у роботі державних органів. Визначено переваги використання ІІС, зокрема підвищення прозорості, оперативності, зниження адміністративного навантаження та мінімізацію корупційних ризиків. У межах дослідження розглянуто приклади національних цифрових платформ, зокрема «Дія», «Вулик», «Трембіта» та оцінено їхній вплив на якість надання публічних послуг. Виявлено ключові бар'єри серед яких нерівний доступ до Інтернету, низький рівень цифрової грамотності, недовіра до електронних сервісів, а також адміністративна інертність апарату управління. За результатами зроблено висновки, що модернізація адміністративних процедур через впровадження ІІС є ключовим чинником цифрової трансформації публічного управління. Та наголошено на необхідності спрямування подальших досліджень на оцінювання ефективності конкретних ІІС у різних секторах державного управління та розробку адаптивних моделей їх впровадження.

Ключові слова: *публічне управління, публічні послуги, цифровізація, інтегровані інформаційні системи, адміністративні процедури, електронне урядування, Дія, Вулик, Трембіта.*

О. О. Krytenko. Modernization of administrative procedures through digitalization: the role of integrated information systems in public administration

The digital transformation of public administration has become an integral part of the reform of the state power system and is aimed at providing high-quality, accessible and effective services to citizens and businesses. Among the key tools of this process are integrated information systems that unify administrative procedures and ensure their transparency. The article examines the impact of digitalization on the modernization of administrative procedures in the public administration of Ukraine. The main attention is paid to the role of integrated information systems (IIS) as a key tool for the transformation of management processes. Modern approaches to e-government are analyzed, as well as practical aspects of implementing IIS in the work of state bodies. The advantages of using IIS are identified, in particular, increasing transparency, efficiency, reducing administrative burden and minimizing corruption risks. The study considers examples of national digital platforms, in particular "Diya", "Vulyk", "Trembita" and assesses their impact on the quality of public service provision. Key barriers were identified, including unequal access to the Internet, low levels of digital literacy, distrust of electronic services, and administrative inertia of the government apparatus. The results concluded that the modernization of administrative procedures through the implementation of IIS is a key factor in the digital transformation of public administration. The need to direct further research to assess the effectiveness of specific IIS in different sectors of public administration and the development of adaptive models for their implementation was emphasized.

Key words: *public administration, digitalization, integrated information systems, administrative procedures, e-government, Diia, Vulyk, Trembita.*

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування системи публічного управління в Україні вимагають кардинального оновлення адміністративних процедур з урахуванням викликів цифрової епохи. Традиційні управлінські механізми часто залишаються надто бюрократизованими, неефективними та малозручними для громадян. У контексті зростаючого попиту на швидкі, прозорі та якісні публічні послуги виникає необхідність у глибокій трансформації способів взаємодії між державою та суспільством. Одним із ключових інструментів цієї трансформації виступають інтегровані інформаційні системи (ІІС), які забезпечують цифровізацію процедур, автоматизацію процесів та уніфікацію обробки даних. Проте вітчизняна практика цифрового управління досі стикається з низкою проблем: фрагментарністю ІТ-рішень, недостатнім рівнем інтероперабельності систем, обмеженими цифровими компетенціями державних службовців, нормативно-правовими бар'єрами та нерівномірним доступом до цифрових сервісів.

У цьому контексті актуальним є дослідження того, яким чином ІІС можуть слугувати чинником модернізації адміністративних процедур, які саме виклики супроводжують їх впровадження в українських реаліях та які підходи до цифрової трансформації є найбільш ефективними для забезпечення сталого розвитку публічного управління.

© О. О. Критенко, 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У науковому дискурсі модернізації адміністративних процедур через цифровізацію дослідники акцентують увагу на ролі інтегрованих інформаційних систем у формуванні ефективного публічного управління. Зокрема, Задорожний В. П., Мирошниченко А. І. та Сапін А. О. обґрунтовують стратегічні підходи до цифровізації адміністративних послуг, акцентуючи на важливості створення уніфікованої цифрової інфраструктури [1]. Рачинський А. П. і Титаренко О. М. розглядають цифрову трансформацію як сервісно-орієнтований процес, що змінює модель взаємодії влади з громадянами [2]. Шерстюк Г. М., Корнієнко В. О., Вишняк І. О. досліджують виклики цифровізації публічного управління, включаючи інституційні та технічні бар'єри [3]. Ліпенцев А. аналізує вплив цифрових технологій на персоналізацію послуг і підвищення клієнтоорієнтованості органів влади [4]. Засуха М. В. розглядає цифрову трансформацію як цілісний процес, що охоплює правові, управлінські та соціальні аспекти [5]. Узагальнення наукових підходів свідчить про високий потенціал ІІС для удосконалення адміністративних процедур, хоча потребують подальшого дослідження питання ефективної інтеграції, безпеки даних і цифрової компетентності персоналу.

Мета статті – дослідити роль інтегрованих інформаційних систем у цифровій трансформації адміністративних процедур та визначити шляхи підвищення ефективності публічного управління через впровадження сучасних цифрових рішень.

Виклад основного матеріалу. Цифрова трансформація сфери публічних послуг є одним із ключових пріоритетів урядової політики України. Організація послуг, зокрема в електронній формі, безпосередньо впливає на якість життя громадян та ефективність роботи публічних службовців.

Модернізація адміністративних процедур у публічному управлінні сьогодні нерозривно пов'язана з впровадженням ІІС, які забезпечують оперативність, прозорість і зручність надання послуг громадянам. В умовах цифрової трансформації держави ІІС виступають ключовим інструментом реалізації принципу сервісної орієнтації діяльності органів влади. Як зазначено в аналітичних дослідженнях, «ефективне функціонування системи державного управління неможливе без глибокого впровадження цифрових інструментів», які дозволяють підвищити якість обслуговування, забезпечити відкритість процедур та раціональне використання ресурсів. У дослідженні розглядаються як інтегровані, так і інтелектуальні інформаційні системи, що забезпечують цифрову трансформацію публічного управління в Україні

Погоджуємося з думкою Рачинського А. П. і Титаренка О. М. що цифрова трансформація публічного управління є не лише впровадженням технологічних інновацій, а й кардинальною зміною політичних, соціальних та організаційних аспектів взаємодії громадян з органами влади [2, с. 556], яка підкреслює системний характер цифровізації, що охоплює не лише технічні, а й управлінські аспекти.

Особливої актуальності набуває формування єдиної цифрової інфраструктури та впровадження платформ, що забезпечують інтеграцію органів виконавчої влади, реєстрів і каналів комунікації з населенням. У цьому контексті платформа «Дія» стала знаковим прикладом інтегрованого цифрового рішення, яке об'єднує низку адміністративних послуг в електронному форматі та демонструє практичну реалізацію принципу «єдиного вікна» [7].

Однак процес цифровізації супроводжується низкою викликів, серед яких домінують цифровий розрив між регіонами, недостатній рівень цифрової грамотності серед населення, а також обмежені фінансові та інфраструктурні ресурси, особливо на місцевому рівні. Це вимагає системного підходу до впровадження ІІС, який поєднує технологічні, правові та соціальні складові. Як підкреслюють дослідники, «успішна цифрова трансформація можлива лише за умови комплексного вирішення технічних, фінансових і освітніх бар'єрів» та активного залучення громадян до процесів цифрового врядування [1, с. 77].

Вагома роль ІІС як інструменту сервісизації в адміністративних процедурах визначається тим, що сервісна держава є концептуальним ядром цифрової трансформації, що передбачає надання якісних послуг громадянам через цифрові канали, зменшення адміністративних бар'єрів і бюрократичних перешкод [2]. В контексті цього автоматизація ЦНАП та електронна взаємодія із суб'єктами надання послуг суттєво підвищує ефективність управлінських процесів, мінімізує дублювання інформації та знижує витрати часу на обробку запитів [6].

До прикладів практичного застосування ІІС в публічному управлінні за результатами нашого дослідження можемо віднести:

1. Платформа «Дія» (скорочення від «Держава і я», англ. Diia) – державний мобільний застосунок, вебпортал і бренд цифрової держави в Україні, розроблений Міністерством цифрової трансформації України. Платформа «Дія» – це комплексний цифровий продукт, що включає в себе мобільний додаток, онлайн-портал та мережу офлайн-центрів, призначених для надання державних послуг громадянам та підприємствам, а також для навчання та розвитку цифрових навичок [7].

До основних складових платформи «Дія» належать:

1) мобільний додаток «Дія» забезпечує доступ до цифрових документів, таких як паспорт, водійське посвідчення, студентський квиток, та інших, а також дозволяє сплачувати штрафи та отримувати інші послуги;

2) онлайн-портал «Дія» – місце, де можна отримати широкий спектр державних послуг онлайн, подати заявки, переглянути інформацію про себе та свій бізнес, а також отримати інформацію про державні послуги;

3) Дія.Центри – мережа офлайн-центрів, що забезпечують зручне та швидке отримання державних послуг за принципом «єдиного вікна»;

4) Дія.Освіта – платформа для навчання цифровим навичкам та опанування нових професій, що пропонує освітні серіали, симулятори, та інші інтерактивні матеріали.

За результатами нашого дослідження до переваг платформи «Дія» можемо віднести:

− зручність та доступність шляхом забезпечення швидкого та зручного доступу до державних послуг онлайн;

− прозорість та відкритість завдяки зменшенню корупційних ризиків та підвищенню прозорості у наданні державних послуг;

− розвиток цифрових навичок через навчання та допомогу у опануванні нових професій;

− підтримку бізнесу за рахунок спрощення його ведення та отримання необхідних послуг.

Отже, «Дія» – це інструмент для побудови сучасної цифрової держави, що орієнтований на потреби громадян та підприємств.

2. Інформаційна система «Вулик» яка являє собою програмний комплекс, призначений для автоматизації роботи ЦНАП. Вона є частиною загальнонаціональної Системи електронної взаємодії органів виконавчої влади, а також забезпечує електронну взаємодію з державними реєстрами, що значно прискорює процес надання послуг громадянам [8].

Окрім того, що система «Вулик» спрощує та прискорює роботу адміністраторів ЦНАП, автоматизуючи процеси обробки заяв та взаємодію з державними реєстрами до її переваг відноситься також і дистанційне адміністрування, яке здійснюється віддалено, що дозволяє швидко надавати технічну підтримку та оновлення без потреби залучати місцевих ІТ-спеціалістів.

Система інтегрована з мобільним додатком «Дія», що дозволяє громадянам отримувати послуги в ЦНАП, використовуючи електронні документи з додатку, а також оплачувати послуги онлайн.

Завдяки «Вулику» процес отримання послуг стає швидшим, простішим та зручнішим як для громадян, так і для працівників ЦНАП.

Отже, впровадження «Вулика» сприяє підвищенню доступності та якості надання адміністративних послуг, а також забезпечує надійне зберігання та захист інформації.

3. Система «Трембіта» − це національна система електронної взаємодії між державними інформаційними ресурсами, електронними реєстрами та інформаційними системами. Вона забезпечує безпечний обмін даними між різними державними органами та органами місцевого самоврядування через інтернет. Завдяки «Трембіті» дані зберігаються в одному місці, що спрощує отримання електронних послуг для громадян та бізнесу, усуваючи необхідність збирати довідки в різних установах [9].

«Трембіта» працює за принципом сервіс-орієнтованої архітектури, забезпечуючи безпечну передачу та обробку даних. Всі дані, що передаються через неї, підписуються електронною печаткою, шифруються, а також ведеться протоколювання подій та контроль доступу.

До системи «Трембіта» підключено багато ключових державних реєстрів, таких як Демографічний реєстр, реєстр юридичних осіб, ФОП та громадських формувань, земельний кадастр, реєстр адрес, будівель та споруд тощо, а також органи державної влади, органи місцевого самоврядування та суб'єкти господарювання.

Вважаємо за доцільне до переваг «Трембіти» віднести те, що вона спрощує процес отримання державних послуг, робить його більш зручним та ефективним, а також забезпечує безпечний обмін даними між різними державними органами. З моменту запуску «Трембіти» кількість транзакцій значно зросла, що свідчить про її ефективність та важливість для цифрового розвитку України.

Отже, результати дослідження свідчать про те, що використання ІІС у публічному управлінні України значно підвищує ефективність, прозорість та доступність державних послуг. Розглянуті приклади − платформа «Дія», система «Вулик» та «Трембіта» − демонструють комплексний підхід до цифровізації публічної сфери, кожна з яких відіграє унікальну роль у побудові сучасної цифрової держави.

Платформа «Дія» забезпечує зручний доступ громадян до широкого спектру послуг, сприяє розвитку цифрових навичок та підтримує підприємництво. Система «Вулик» оптимізує роботу ЦНАП, автоматизуючи обробку заяв і інтегруючись із національними реєстрами, що забезпечує якісніше обслуговування громадян. «Трембіта» ж виступає ключовою інфраструктурою для безпечного обміну даними між державними органами, усуваючи дублювання інформації та зменшуючи адміністративне навантаження.

Таким чином, впровадження таких ІІС не лише модернізує державне управління, а й наближає Україну до стандартів розвинених цифрових демократій, орієнтованих на потреби громадян і прозорість взаємодії з державою.

Попри значні досягнення у впровадженні ІІС у публічному управлінні, варто наголосити, що процес цифрової трансформації супроводжується низкою викликів і проблемних аспектів. Глибший аналіз виявляє не лише технічні й організаційні труднощі, але й соціальні, нормативно-правові та етичні питання, які потребують системного підходу до вирішення.

Серед ключових бар'єрів дослідники проблематики наголошують на нерівному доступі до Інтернету, низькому рівні цифрової грамотності, недовірі до електронних сервісів, а також адміністративній інертності апарату управління [1, с. 74]. Виділяють ключові чинники, що впливають на цифровізацію, зокрема: рівень децентралізації, соціально-економічну політику, доступ до ІТ-інфраструктури, впровадження важливих цифрових проєктів та рівень громадянського суспільства у цифровому середовищі [5].

Таким чином, актуалізується напрям дослідження, пов'язаний із необхідністю адаптації ІІС до специфіки регіонального розвитку та індивідуалізованих потреб кінцевих користувачів. Важливим аспектом сучасного державного управління є взаємодоповнення процесів цифровізації та децентралізації, зокрема в частині передачі повноважень органам місцевого самоврядування. Інформаційно-технологічні рішення мають сприяти зміцненню інституційної спроможності громад у забезпеченні рівного доступу до публічних послуг, особливо в сільських територіях, де зберігаються суттєві цифрові бар'єри. Той факт, що метою цифровізації є не лише спрощення процедур, а й підвищення прозорості, соціальної інтеграції, ефективності управління та довіри громадян до держави доводить тезу про те, що ІІС повинні бути частиною цілісної цифрової стратегії управління.

Висновки та перспективи. Проведений аналіз показав, що впровадження ІІС у публічному управлінні дозволяє значно підвищити ефективність адміністративних процедур. Зокрема, системи типу «Трембіта», «Вулик» та платформа «Дія» забезпечують електронну взаємодію між органами влади, спрощують доступ громадян до послуг, зменшують паперову бюрократію та сприяють автоматизації процесів. ІІС дозволяють здійснювати обмін даними в режимі реального часу, інтегрувати реєстри, оптимізувати процеси прийняття рішень та покращити облік і контроль адміністративних дій.

Дослідження також виявило бар'єри впровадження ІІС, серед яких фрагментарність цифрової інфраструктури, низький рівень цифрової грамотності персоналу, відсутність єдиної технічної політики, проблеми кібербезпеки та фінансування. Однак стратегічний підхід до цифровізації, який передбачає комплексну модернізацію процедур на основі ІІС, демонструє стійку динаміку покращення публічного управління.

Отже, модернізація адміністративних процедур через впровадження ІІС є ключовим чинником цифрової трансформації публічного управління. ІІС сприяють автоматизації, підвищенню прозорості, зниженню транзакційних витрат та створенню зручного сервісу для громадян. Для повноцінного ефекту необхідне усунення організаційних, технічних та нормативних бар'єрів, забезпечення міжвідомчої сумісності систем, розвиток цифрових компетенцій публічних службовців та підтримка державної цифрової політики. Подальші дослідження мають бути спрямовані на оцінювання ефективності конкретних ІІС у різних секторах державного управління та розробку адаптивних моделей їх впровадження.

Список використаних джерел:

1. Задорожний В. П., Мирошниченко А. І., Сапін А. О. Стратегічні аспекти цифровізації адміністративних послуг. *Економіка і регіон*. 2024. № 4 (95). С. 75–81.

2. Рачинський А. П., Титаренко О. М. Цифрова трансформація публічного управління у напрямі сервісизаціЇ. *Державне будівництво.* 2024. № 2 (36). С. 553 – 567.

3. Шерстюк Г. М., Корнієнко В. О., Вишняк І. О., Танасогло О. М. Цифровізація публічного управління: виклики та перспективи впровадження. *Вчені записки ТНУ імені В. І Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. Том 36 (75) № 1. С. 155–159.

4. Ліпенцев А. Персоналізація адміністративних послуг через цифрові технології: аналіз впливу на клієнтоорієнтованість органів публічної влади. Публічне управління та місцеве самоврядування. 2024. Вип. 3. С. 34–42

5. Засуха М. В. Сутність цифрової трансформації публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. № 12. URL : https://reicst.com.ua/pmtl/issue/view/issue_12_2024

6. Пропозиції щодо окремих напрямків державної політики з цифрової трансформації сфери надання адміністративних послуг та ЦНАП. U-LEAD-Policy-Paper-on-Digitalisation-2021. 2021. URL: https://surl.li/saiqum

7. Державні послуги онлайн. URL: https://diia.gov.ua/

8. Вулик – сучасна інформаційна система для ЦНАП. URL: https://surl.li/rpyfzr

9. Система «Трембіта». Департамент цифрової трансформації, інформаційних технологій та е-урядування Дніпропетровської ОДА. URL: https://egov.dp.gov.ua/services/sistema-trembita

References:

1. Zadorozhnyi V. P., Myroshnychenko A. I. and Sapin A. O. (2024), "Stratehichni aspekty tsyfrovizatsii administratyvnykh posluh" ["Strategic aspects of the digitalization of administrative services"], *journal Ekonomika i rehion [The economy and the region]*, vol. 4 (95), pp. 75–81 [Ukraine]

2. Rachynskyi A. P. and Tytarenko O. M. (2024) "Tsyfrova transformatsiia publichnoho upravlinnia u napriami servisyzatsi" [Digital transformation of public administration in the direction of servicing], *journal Derzhavne budivnytstvo [State construction.]* vol 2 (36), pp. 553–567 [Ukraine]

3. Sherstiuk H. M., Korniienko V. O., Vyshniak I. O. and Tanasohlo O. M. (2025) "Tsyfrovizatsiia publichnoho upravlinnia: vyklyky ta perspektyvy vprovadzhennia" [Digitalization of public administration: challenges and prospects for implementation], *journal Vcheni zapysky TNU imeni V. I Vernadskoho. Seriia: Publichne upravlinnia ta administruvannia [Scientific notes of the V. I Vernadsky TNU. Series: Public management and administration]* vol. 36 (75) No. 1, pp. 155–159 [Ukraine]

4. Lipentsev A. (2024) "Personalizatsiia administratyvnykh posluh cherez tsyfrovi tekhnolohii: analiz vplyvu na kliientooriientovanist orhaniv publichnoi vlady" [Personalization of administrative services through digital technologies: analysis of the impact on the customer orientation of public authorities], *journal Publichne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia [Public Administration and Local Self-Government*] Issue 3, pp. 34–42 [Ukraine]

5. Zasukha M. V. (2024) "Sutnist tsyfrovoi transformatsii publichnoho upravlinnia" [The essence of digital transformation of public administration], *journal Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia [Problems of modern transformations. Series: law, public administration and administration*] vol 12. URL: https://reicst.com.ua/pmtl/issue/view/issue_12_2024 [Ukraine]

6. Proposals on individual areas of state policy on digital transformation of the sphere of administrative services provision and Center for Administrative Services Provision (2021), Propozytsii shchodo okremykh napriamkiv derzhavnoi polityky z tsyfrovoi transformatsii sfery nadannia administratyvnykh posluh ta TsNAP. URL: https://surl.li/rgxuge

7. Online government services (2025), Derzhavni posluhy onlain, official site. URL: https://diia.gov.ua/

8. Vulyk – a modern information system for ASCs (2025). *Vulyk – suchasna informatsiina systema dlia TsNAP,* official site. URL: https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2019/10/Booklet_VULYKUA_web1.pdf

9. Trembita System. Department of Digital Transformation, Information Technologies and E-Governance of the Dnipropetrovsk Regional State Administration (2025). *Systema "Trembita". Departament tsyfrovoi transformatsii, informatsiinykh tekhnolohii ta e-uriaduvannia Dnipropetrovskoi ODA,* official site. URL: https://egov.dp.gov.ua/services/sistema-trembita

Дата надходження статті: 01.08.2025
Дата прийняття статті: 26.08.2025
Опубліковано: 16.09.2025

УДК 314.15:35.07:316.4:355.02
DOI https://doi.org/10.32782/2310-9653-2025-3.7

Д. О. Крутько, аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ МІГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВИМУШЕНОЇ МОБІЛЬНОСТІ ГРОМАДЯН

Ця стаття присвячена дослідженню теоретико-методологічних засад реалізації міграційної політики в умовах вимушеної мобільності, спричиненої збройними конфліктами та війною. Актуальність теми зумовлена безпрецедентним масштабом вимушеного переміщення населення, що спостерігається в Україні після повномасштабного вторгнення. У фокусі уваги – виклики, які постають перед національними урядами та міжнародними організаціями у забезпеченні ефективного управління міграційними процесами, інтеграції внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та біженців, а також захисту їхніх прав та інтересів. Розкрито сутність міграційної політики як комплексу стратегій, нормативно-правових актів та практичних заходів, спрямованих на регулювання міграційних потоків, адаптацію та інтеграцію мігрантів у приймаюче суспільство. Особливу увагу приділено трансформації традиційних підходів до міграційної політики в умовах вимушеної мобільності, де на перший план виходять гуманітарні аспекти, питання безпеки, психосоціальної підтримки та відновлення втрачених соціальних зв'язків. Досліджено основні принципи формування та реалізації міграційної політики, серед яких: гуманізм, невід'ємність прав людини, недискримінація, соціальна справедливість, принцип взаємної відповідальності між державою та переміщеними особами, а також принцип міжнародної солідарності. Проаналізовано особливості її впровадження в контексті військових дій, що включає екстрене реагування, створення тимчасових прихистків, надання життєво необхідної допомоги, розробку програм реінтеграції та довгострокового відновлення. Обґрунтовано необхідність адаптації законодавства, розвитку інституційного потенціалу, посилення міжвідомчої координації та залучення громадянського суспільства до вирішення міграційних проблем. Розглянуто кращі практики та досвід європейських країн у забезпеченні захисту та інтеграції вимушених мігрантів, з можливістю їх імплементації в українських реаліях. Узагальнено ключові напрями для подальшого вдосконалення міграційної політики України задля забезпечення гідного життя та повернення до нормального функціонування мільйонів громадян.

Ключові слова: *публічне управління, міграційні процеси, масова міграція, сутність міграційної політики, принципи, гуманітарні аспекти, гуманітарна криза, безпека громадян, інституційний потенціал, захист мігрантів, внутрішньо переміщені особи (ВПО).*

D. O. Krutko. Theoretical principles of implementing Ukraine's migration policy in the conditions of forced mobility of citizens

This article is devoted to the study of the theoretical and methodological principles of implementing migration policy in the conditions of forced mobility caused by armed conflicts and war. The relevance of the topic is due to the unprecedented scale of forced population displacement observed in Ukraine after the full-scale invasion. The focus of attention is on the challenges facing national governments and international organizations in ensuring effective management of migration processes, integration of internally displaced persons (IDPs) and refugees, as well as protection of their rights and interests. The essence of migration policy is revealed as a set of strategies, regulatory legal acts and practical measures aimed at regulating migration flows, adapting and integrating migrants into the host society. Particular attention is paid to the transformation of traditional approaches to migration policy in conditions of forced mobility, where humanitarian aspects, issues of security, psychosocial support and restoration of lost social ties come to the fore. The main principles of the formation and implementation of migration policy are studied, including: humanism, inalienability of human rights, non-discrimination, social justice, the principle of mutual responsibility between the state and displaced persons, as well as the principle of international solidarity. The features of its implementation in the context of military operations are analyzed, which includes emergency response, creation of temporary shelters, provision of vital assistance, development of reintegration and long-term recovery programs. The need for adapting legislation, developing institutional capacity, strengthening interdepartmental coordination and involving civil society in solving migration problems is substantiated. The best practices and experience of European countries in ensuring the protection and integration of forced migrants are considered, with the possibility of their implementation in Ukrainian realities. Key areas for further improvement of Ukraine's migration policy are summarized to ensure a decent life and return to normal functioning for millions of citizens.

Key words: *public administration, migration processes, mass migration, essence of migration policy, principles, humanitarian aspects, humanitarian crisis, security of citizens, institutional potential, protection of migrants, internally displaced persons (IDPs).*

Постановка проблеми. Сучасний світ зіштовхнувся з безпрецедентними викликами, спричиненими зростанням кількості збройних конфліктів, екологічних катастроф та політичних криз. Ці явища призводять до масової вимушеної мобільності населення, яка суттєво відрізняється від традиційних міграційних процесів, зумовлених економічними чи соціальними чинниками. Війна в Україні стала яскравим прикладом такої трансформації,

© Д. О. Крутько, 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

спричинивши одну з найбільших хвиль переміщення населення в Європі з часів Другої світової війни. Мільйони українців стали внутрішньо переміщеними особами або знайшли прихисток за кордоном.

У цих умовах традиційні підходи до формування та реалізації міграційної політики виявляються недостатніми. Виникає нагальна потреба у переосмисленні теоретико-методологічних засад, адаптації існуючих стратегій та розробці нових механізмів, які б ефективно відповідали на гуманітарні, соціальні, економічні та безпекові виклики, що постають перед державами. Як забезпечити захист прав та свобод вимушено переміщених осіб? Які механізми інтеграції є найбільш ефективними? Як зберегти соціальну згуртованість та запобігти дискримінації? Як підготуватися до можливого повернення та реінтеграції мільйонів громадян? Відповіді на ці питання потребують глибокого аналізу та розробки комплексних підходів.

Аналіз останніх публікацій та досліджень. Останні роки ознаменувалися значним зростанням наукового інтересу до проблематики вимушеної мобільності та адаптації міграційної політики до нових реалій. Дослідники з різних галузей – соціології, економіки, права, політології, психології – активно працюють над осмисленням цих процесів. Так, в роботах О. Зелінської [1], К. Тарасенко [2], О. Малиновської [3–4], А. Новіченко [5] надається термінологічний аналіз з визначення поняття «міграція» розкриття сутності внутрішньої та зовнішньої (міжнародної) міграції, тоді як О. Пилипченко [6] та О. Ровенчак [7] окрім визначення сутності й змісту міграції зосереджуються на факторах, що спонукають населення до міграції та їх класифікації. Проблеми формування та розвитку міграційної політики України відображені у монографічному дослідженні О. Малиновської [8, 9], а її особливості в контексті безпеки та збалансованості економічного і соціального розвитку держави в статті О. Сидорчук і О. Панькової [10]. Причини та наслідки вимушеної міграції населення у часи повномасштабного вторгнення Росії в Україну досліджуються в роботі колективу авторів С. Батиченко, Л. Мельник, С. Уліганець, Н. Левінськова [11], а втрати людського капіталу України внаслідок війни та перспективи повоєнного його відродження розкрито в доповіді Е. Лібанової [12].

Серед зарубіжних авторів варто відзначити роботи Александера Беттса (Alexander Betts) [13], який у своїх дослідженнях аналізує глобальні виклики, пов'язані з вимушеною міграцією, та пропонує інноваційні підходи до управління ними та Марка Розенблюма (Marc R. Rosenblum)[14] праці якого спрямовані на дослідження політичних детермінант контролю над міграцією через кількісний аналіз.

Незважаючи на значний обсяг досліджень, існують прогалини у комплексній розробці теоретико-методологічних засад міграційної політики саме в умовах довготривалої та широкомасштабної вимушеної мобільності, спричиненої сучасною війною. Особливо це стосується взаємодії між короткостроковими гуманітарними заходами та довгостроковими стратегіями інтеграції та реінтеграції. Тому ця стаття має на **меті** заповнити частину цієї прогалини.

Виклад основного матеріалу. Розглядаючи проблемні питання розвитку міграційної політики в сучасній Україні, перш за все розкрити сутність міграційної політики в умовах вимушеної мобільності. Як зазначила у своїй роботі К. Тарасенко: «одним із перших, в кінці XIX століття, поняття «міграція» ввів Е. Равенштейн (1834–1913) – якого вважають засновником міграційної теорії, у роботі «Закони міграції» проаналізував міграційні процеси до Лондона та інших міст й визначив основні причини та 10 загальних правил, які характеризують майже усі випадки міграції» [2, с. 31]. Сутність міграції та її сучасний стан висвітлено у працях О. Малиновської, в яких дослідниця розглядає міграцію, як територіальний рух населення, на відміну від природного чи соціального. Зокрема, в Енциклопедії історії України вона надає авторські визначення поняттям внутрішньої та зовнішньої міграції, а саме визначає, що: «міграція внутрішня – переселення, просторове пересування, переміщення мешканців країни, пов'язане зі зміною місця проживання в межах цієї країни» [3], а «міграція зовнішня (міждержавна) – переміщення з однієї держави на територію іншої для постійного або тимчасового проживання» [4]. У розвиток термінологічного ряду за цією тематикою в праці О. Зелінської [1] надано визначення поняттям «міграції робочої сили» та міжнародна міграція робочої сили.

Загалом серед вітчизняних вчених дана проблематика досліджується достатньо давно й тому існує низка визначень понять «міграція», «міграція населення», «міграція робочої сили» починаючи зі словників та енциклопедій й завершуючи монографіями, дисертаціями та статтями. Окремі визначення наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Визначення понять пов'язаних з міграцією у наукових працях

Автор, [джерело]	**Сутність поняття**
1	2
Соціологічний словник, [15, s. 224]	*Міграція* – це географічний рух індивідів або груп індивідів, тобто мобільність людей у вужчому або ширшому географічному просторі.

Продовження таблиці 3

1	2
Енциклопедія за ред. Ю. Римаренка [16]	*Міграції* – це переміщення, переселення, рухливість населення, в результаті яких зазвичай відбувається зміна чисельності населення на тій чи іншій території.
Економічна енциклопедія [17]	*Міграція населення* – це переміщення людей, етносів, їхніх частин або окремих представників, пов'язане із зміною постійного місця проживання або з поверненням до нього.
О. Зелінська [1, с. 31]	*Міграція робочої сили* – це переміщення працездатного населення, викликане причинами економічного характеру», яка також зазначає, що : «узалежності від того, чи перетинаються при цьому межі країни, розрізняють міграцію внутрішню і зовнішню: внутрішня міграція призводить до переміщення трудових ресурсів між регіонами країни або між містом і селом, але чисельність населення країни при цьому не змінюється, а зовнішня міграція впливає на чисельність населення країни, збільшуючи її на кількість людей, які переселилися в дану країну, і, зменшуючи на кількість людей, які виїхали за межі даної країни. міжнародна міграція робочої сили – процес переміщення трудових ресурсів з однієї країни в іншу з метою працевлаштування на більш вигідних умовах, ніж в країні походження, що визначаються співвідношенням попиту і пропозиції на ринку праці.
О. Ровенчак [7]	*Міграція* – це перетин адміністративного кордону, добровільний чи примусовий просторовий рух осіб чи груп осіб від місця (країни) виїзду до місця (країни) в'їзду за наявності або без неї законних підстав на певний період часу або назавжди, що може вести за собою зміну постійного місця проживання; цей рух включає в себе еміграцію та імміграцію.
А. У. Хомра [18]	*Міграція населення* – це територіальні переміщення населення, пов'язані зі зміною місця проживання.
І. М. Прибиткова [19]	*Міграція* являє собою вид територіального переміщення населення, який завершується зміною постійного місця проживання.
В. Овод [20]	*Міграція* – це сукупність різних за своєю природою територіальних переміщень населення, які супроводжуються зміною місця проживання.
В. Шелюк [21]	*Міграція* – це поняття, яке відображає соціально-економічні і демографічні процеси, сукупність переміщень, які здійснюються людьми між країнами, регіонами однієї країни, різного виду поселеннями та інші види переміщень.

Джерело: складено автором

Таким чином бачимо, що у трактуваннях науковцями поняття «міграція» є певні розбіжності, що певним чином впливає на формування поняття міграційної політики, яке також визначається по різному, залежно від того, який зміст дослідники вкладають у поняття «політика» та «міграція».

Дослідження сутності міграційної політики у вітчизняній науці виявляє два основні підходи до її визначення. Перший, більш прагматичний, окреслює це поняття як сукупність конкретних державних заходів. Зокрема, С. О. Масьондз [22] розуміє під нею комплекс правових, фінансових та організаційних дій, спрямованих на регулювання міграційних потоків. Схожої позиції дотримується і С. Ф Денисюк [23], яка наголошує на тому, що міграційна політика є комплексом заходів у сфері публічного управління, що контролюється владою та регулюється правом.

Другий підхід є значно ширшим і представляє міграційну політику як багатокомпонентну систему. Представники цього напряму наполягають, що вона не може обмежуватися лише заходами. Так, О. Г. Бабенко [24] доповнює цю систему ресурсами та механізмами впливу на соціальну мобільність, а А. Л Шевцов [25] включає до її структури ідеологічний компонент – систему ідей та концептуальних засобів, тоді як О. І Шапоренко акцентує увагу на інструментарії для досягнення соціально-економічних цілей [26].

Аналіз наведених позицій дозволяє дійти висновку, що попри різноманітність трактувань, спільним є розуміння міграційної політики як цілеспрямованої діяльності. На наше переконання, найбільш повним є визначення, що представляє її як комплексну, ієрархічно побудовану систему. Вона охоплює ідеологічний рівень та інструментальний рівні, що в сукупності забезпечують державне регулювання міграційних процесів.

Тобто, міграційна політика – це комплексна ієрархічно побудована система державних та суспільних діянь ідеологічного (ідеї, концепції, цілі, стратегії) та інструментального (заходи, ресурси, механізми) рівнів, що спрямовані на державне регулювання міграційних процесів, адаптацію та інтеграцію мігрантів у приймаюче суспільство, а також захист їхніх прав та інтересів. Вона охоплює широкий спектр напрямів, включаючи прикордонний контроль, надання притулку, працевлаштування, освіту, охорону здоров'я та соціальне забезпечення.

В умовах вимушеної мобільності, спричиненої війною, сутність міграційної політики кардинально трансформується. Якщо традиційна міграційна політика часто фокусується на контролі над потоками та економічних вигодах, то політика в умовах вимушеної мобільності набуває вираженого гуманітарного виміру. Її першочерговим завданням стає забезпечення безпеки, захисту та задоволення базових потреб мільйонів людей, які були

змушені покинути свої домівки. Це вимагає відмови від вузькоутилітарних підходів і переходу до концепції людиноцентричності.

Отже у широкому загальнонауковому контексті, з особливим акцентом на людиноцентричність, поняття «міграційна політика в умовах вимушеної мобільності» можна визначити як комплекс цілеспрямованих стратегій, нормативних регуляцій та практичних ініціатив, розроблених і реалізованих на національному та міжнародному рівнях з безумовним пріоритетом захисту прав, гідності та добробуту особистості, що вимушено переміщена внаслідок збройних конфліктів, катастроф чи інших надзвичайних обставин, а також спрямованих на забезпечення її безпечної адаптації, інтеграції та, за можливості, гідної реінтеграції.

Це визначення підкреслює ключові аспекти, що забезпечують принципові складові формування міграційної політики, а саме: системність і комплексність, людиноцентричність, причинозумовленість, багаторівневість, етапність та цілеспрямованість. Так, зокрема, *системність і комплексність* вказує на те, що міграційна політика не є розрізненими заходами, а являє собою взаємопов'язану систему, що охоплює різні сфери життя (правову, соціальну, економічну, психологічну). *Людиноцентричність* як фундаментальний принцип – це не просто один із аспектів, а центральний, визначальний принцип, на якому ґрунтується вся політика. Він означає, що потреби, права та благополуччя кожної вимушено переміщеної особи є найвищим пріоритетом. Усі рішення та дії повинні виходити з інтересів людини, а не лише з інтересів держави чи інших акторів. Через *причинозумовленість* або причини вимушеної мобільності окреслюються чинники, що зумовлюють таку мобільність (війни, катастрофи тощо), які відрізняють її від добровільної міграції. Оскільки міграційна політика реалізується як на рівні окремих держав, так і через механізми міжнародної співпраці, то ми маємо враховувати принцип *багаторівневості* її реалізації, що як правило, відбувається в кілька фаз реагування та включає всі етапи роботи з вимушеними мігрантами: від екстреної допомоги до довгострокової інтеграції та потенційної реінтеграції. При цьому кінцевими цілями є не просто контроль за потоками, а забезпечення безпеки, адаптації, інтеграції та гідного повернення, що відображає гуманітарну спрямованість.

У такому тлумаченні міграційна політика в умовах вимушеної мобільності розглядається як інструмент забезпечення людської безпеки та сталого розвитку суспільства, що приймає, оскільки інтегрована та захищена особа стає активним учасником соціально-економічних процесів, а не лише об'єктом допомоги.

Узагальнюючи дослідження процесу реалізації митної політики у межах категоріального апарату в контексті галузі науки публічне управління та адміністрування визначимо сутність поняття *міграційної політики в умовах вимушеної мобільності як системний комплекс цілеспрямованих публічних управлінських заходів, стратегій та нормативно-правових актів, що розробляються та реалізуються суб'єктами публічної влади у тісній взаємодії з міжнародними організаціями та громадянським суспільством, з метою ефективного реагування на масові, непередбачувані та переважно гуманітарно-орієнтовані переміщення населення, спричинені збройними конфліктами, природними чи техногенними катастрофами, політичними репресіями та іншими надзвичайними обставинами*.

Вважаю, що сутнісний зміст поняття *міграційної політики в умовах вимушеної мобільності* в системі публічного управління розкривається через:

1. *Суб'єктність та відповідальність*, де головними суб'єктами реалізації такої політики є органи публічної влади (від центральних до місцевих), які несуть першочергову відповідальність за забезпечення безпеки, захисту та задоволення базових потреб вимушено переміщених осіб.

2. *Державне управління як інструмент*, шляхом використання інструментів публічного управління (законодавча база, інституційний дизайн, адміністративні процедури, фінансові механізми, кадрова політика) для координації та забезпечення ефективного надання послуг і допомоги.

3. *Гуманітарний пріоритет*, адже на відміну від класичної міграційної політики, де домінують економічні чи безпекові міркування в умовах вимушеної мобільності пріоритет надається гуманітарним аспектам – захисту життя, гідності, здоров'я та базових прав людини.

4. *Адаптивність та кризове управління*, що передбачає здатність публічної адміністрації до швидкого та гнучкого реагування на динамічні та непередбачувані міграційні потоки, що вимагає елементів кризового менеджменту та готовності до екстремальних навантажень на систему управління.

5. *Міжвідомчу та міжрівневу координацію*, що вимагає ефективної горизонтальної (між різними міністерствами та відомствами: соціальної політики, охорони здоров'я, освіти, внутрішніх справ, економіки) та вертикальної (між центральними, регіональними та місцевими органами влади) координації задля забезпечення цілісності та узгодженості дій.

6. *Партисипацію та співпрацю* шляхом активного залучення міжнародних організацій (ООН, МОМ, УВКБ ООН), громадянського суспільства (волонтерських, благодійних, правозахисних організацій), а також приватного сектору до процесів розробки, реалізації та моніторингу політики, що дозволяє мобілізувати додаткові ресурси та експертизу.

7. *Стратегічне планування інтеграції та реінтеграції*, коли фокус не лише на короткостроковому реагуванні, але й на розробці довгострокових стратегій інтеграції вимушених мігрантів у приймаюче суспільство та планування їхньої безпечної, добровільної та гідної реінтеграції у місця постійного проживання після стабілізації ситуації, що вимагає передбачення та управління ризиками.

8. *Правовий та етичний вимір*, адже дотримання міжнародних та національних норм права щодо захисту прав біженців та ВПО, а також етичних стандартів публічного адміністрування, що виключають дискримінацію та сприяють соціальній справедливості.

Таким чином, «міграційна політика в умовах вимушеної мобільності» як наукова категорія в галузі науки «Публічне управління та адміністрування» охоплює не тільки теоретичні засади, а й практичні аспекти організації, координації, регулювання та контролю з боку держави та інших акторів над процесами, пов'язаними з масовим вимушеним переміщенням, з домінуючою метою забезпечення безпеки та добробуту переміщених осіб та мінімізації негативних наслідків для приймаючого суспільства.

Реалізація міграційної політики в умовах повномасштабної війни має низку унікальних особливостей, що потребують нестандартних рішень та вимагають екстреного реагування на загрозливі ситуації для населення та швидке забезпечення постраждалих гуманітарною допомогою. На початкових етапах конфлікту головним пріоритетом стає саме екстрене реагування, а саме організація евакуації; створення тимчасових прихистків; надання первинної допомоги; реєстрація та облік переміщених осіб тощо. Україна продемонструвала безпрецедентну мобілізацію ресурсів для створення хабів для ВПО, надання державної грошової допомоги та координації волонтерського руху, що відіграв ключову роль у перші місяці вторгнення.

Для ВПО, що залишаються в межах країни, важливим аспектом, також, є адаптація та інтеграція у приймаючі громади, що передбачає: житлові програми; доступ до ринку праці; доступ до освіти та медицини; соціальну згуртованість. Тут Україна стикається з викликом переходу від екстреної допомоги до системних програм інтеграції, що потребує значних інвестицій та координації.

Також, для українців, які виїхали за кордон, міграційна політика має охоплювати такі додаткові опції як: координація з країнами-реципієнтами; збереження зв'язку з Батьківщиною; планування реінтеграції; юридичний захист українських громадян за кордоном. Тим більше, що в умовах вимушеної мобільності значно зростають ризики для безпеки переміщених осіб, особливо жінок та дітей. Тому міграційна політика повинна включати ще й елементи, які спрямовані на протидію торгівлі людьми, захист вразливих груп та забезпечення інформаційної безпеки.

Ефективна реалізація міграційної політики в умовах вимушеної мобільності неможлива без широкої міжнародної співпраці, яка включає в себе фінансову та гуманітарну допомогу, обмін досвідом та координацію дій і тісну співпрацю з міжнародними організаціями (УВКБ ООН, МОМ, Міжнародний Червоний Хрест) у розробці й впровадженні міграційних програм.

Зауважимо також, що громадянське суспільство відіграє критично важливу роль у реалізації міграційної політики, особливо в умовах війни. Волонтерські організації, благодійні фонди, правозахисні групи часто є першими, хто надає допомогу, і ефективно доповнюють державні ініціативи. Їхня участь у розробці політики, моніторингу та оцінці є надзвичайно цінною.

Таким чином реалізація міграційної політики в умовах війни є складним, багатогранним процесом, що супроводжується численними викликами, що спричинені таким чинниками як: непередбачуваність та невизначеність ситуації (тривалість конфлікту, масштаби руйнувань, перспективи повернення); фінансові обмеження, адже необхідно нести значні витрати на підтримку та інтеграцію переміщених осіб; соціальна напруга між місцевим населенням та ВПО/біженцями, особливо у питаннях конкуренції за ресурси та робочі місця; психосоціальні наслідки (психологічні травми та посттравматичний стресовий розлад (ПТСР) серед населення, що потребує системної підтримки; відновлення та реінтеграція, що вимагає планування та реалізації масштабних програм відбудови та реінтеграції після війни й потребуватиме значних зусиль та інвестицій.

Незважаючи на вищеозначені виклики, в Україні існує потенціал для розвитку більш стійкої та гуманної міграційної політики за такими перспективними напрямами:

– ***Зміцнення інституційного потенціалу*** шляхом побудови ефективних державних структур, що відповідають за міграційну політику;

– ***Цифровізація послуг***, адже впровадження електронних послуг для ВПО та біженців спрощує доступ до допомоги та інформації.

– ***Посилення соціального діалогу*** через залучення всіх зацікавлених сторін – уряду, громадськості, бізнесу – до розробки та реалізації міграційної політики.

– ***Освіта та дослідження***, бо розвиток наукових досліджень та освітніх програм у сфері міграції для підготовки фахівців дозволить значно підвищити кваліфікацію працівників міграційних служб та обізнаність населення у цій сфері.

Висновки з даного дослідження та напрями подальших розвідок. Реалізація міграційної політики в умовах вимушеної мобільності, спричиненої війною, є одним із найскладніших викликів для сучасної держави. Ця політика виходить за рамки традиційного управління потоками, набуваючи глибокого гуманітарного виміру та ставлячи на перший план захист життя, прав та гідності мільйонів людей. У ході дослідження встановлено, що сутність такої політики полягає у комплексній системі заходів, спрямованих на екстрене реагування, забезпечення

безпеки, інтеграцію та підготовку до реінтеграції вимушено переміщених осіб. Вона ґрунтується на принципах гуманізму, невід'ємності прав людини, недискримінації, соціальної справедливості та міжнародної солідарності, які є фундаментальними для побудови ефективної та етичної системи реагування. Особливості реалізації цієї політики в умовах війни виявляються у необхідності швидкого адаптивного реагування, пріоритетності гуманітарної допомоги, розробки інтеграційних програм для ВПО та біженців, а також стратегічного планування їхнього повернення та реінтеграції після завершення конфлікту. Ключовим для успіху є тісна співпраця між державними органами, міжнародними організаціями та громадянським суспільством, що дозволяє консолідувати зусилля та ресурси. Для України, що знаходиться у стані війни, ці теоретико-методологічні засади є не лише академічним інтересом, а й практичною дорожньою картою. Майбутнє успішне відновлення країни значною мірою залежить від того, наскільки ефективно буде вирішено питання мільйонів внутрішньо переміщених осіб та біженців. Подальші дослідження мають зосередитися на розробці конкретних механізмів фінансування, правового забезпечення та психосоціальної підтримки, а також на вивченні довгострокових соціально-економічних наслідків вимушеної міграції для приймаючих громад та країни в цілому.

Список використаних джерел:

1. Зелінська О. М. Сутність міжнародної міграції робочої сили та оцінка сучасного рівня інтеграції України в міждержавний ринок робочої сили. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону.* 2020. Вип. 16. Т. 2. С. 28–36. URL: https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/4611/5090. DOI: https://doi.org/10.15330/apred.2.16.28-36

2. Тарасенко К. М. Понятійно-термінологічна характеристика визначення міграції. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2017. № 1 (16). С. 30–38. URL: http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2017/1/4.pdf

3. Малиновська О. А. Міграція внутрішня. *Енциклопедія історії України*: Т. 6: Ла-Мі. / редкол.: В. А. Смолій (голова) та ін. Київ : Наукова думка. 2009. 790 с. URL: http://www.history.org.ua/?termin=Migratsiya_vnutrishnya .

4. Малиновська О. А. Міграція зовнішня (міждержавна). *Енциклопедія історії України*: Т. 6: Ла-Мі. / редкол.: В. А. Смолій (голова) та ін. Київ : Наукова думка. 2009. 790 с. URL: http://www.history.org.ua/?termin=Migratsiya_zovnishnya

5. Новіченко А. В. Основні підходи до розуміння поняття «міграція» // Правоохоронна функція держави: теоретико-методологічні та історико-правові проблеми : тези доп. учасників міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 17 травня 2019 р.). Харків : ХНУВС. 2019. С. 154–155. URL: https://univd.edu.ua/general/publishing/konf/17_05_2019/pdf/74.pdf

6. Пилипченко О. О. Фактори міграції: зміст та класифікація. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2023. Вип. 1 (68). С. 42–49. URL: https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/2414/2887

7. Ровенчак О. Визначення та класифікації міграцій: наближення до операційних понять. *Політичний менеджмент* : наук. журнал. Київ : Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України. 2006. № 2. С. 127–139. URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/+rovenchak_vyznachennia.pdf.

8. Малиновська О. Міграційна політика в Україні: формування, зміст, відповідність сучасним вимогам: аналітична записка. Київ : Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, 2014. 18 с. URL: http://www.ier.com.ua/files/publications/Policy_Briefing_Series/PB_01_migration_2013_ukr.pdf

9. Малиновська О. А. Міграційна політика: глобальний контекст та українські реалії : монографія. К. : НІСД, 2018. 472 с.

10. Сидорчук О. Г., Панькова О. В. Міграційна політика України в контексті безпеки та збалансованості економічного і соціального розвитку держави. *Ефективність державного управління*. 2022. № 59. С. 85–95. DOI: https://doi.org/10.33990/2070-4011.59.2019.178421

11. Батиченко С., Мельник Л., Уліганець С., Левінськова Н. Вимушена міграція населення у часи повномасштабного вторгнення Росії в Україну. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2022. Вип. 84. С. 16–19. URL: https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1808670

12. Лібанова Е. М. Людський капітал України: втрати внаслідок війни і перспективи повоєнного відродження (стенограма доповіді на засіданні Президії НАН України 5 лютого 2025 р.). *Вісник Національної академії наук України*. 2025. № 4. С. 39–46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnanu_2025_4_6

13. Betts, Alexander Forced Migration and Global Politics. Chichester: Wiley-Blackwell,. 2009. 216 p.

14. Rosenblum Marc R. The Political Determinants of Migration Control: A Quantitative Analysis. *Migraciones internacionales*. 2003. Vol. 2. No. 1. URL: https://surl.li/rmqegg

15. Geist B. Sociologicky slovnik. Praha : Victoria Publishing, 1992. 647 s.

16. Міграційні процеси в сучасному світі : світовий, регіональний та національний виміри: понятійний апарат, концептуальні підходи, теорія та практика : енциклопедія / за ред. Ю. Римаренка. Київ : Довіра, 1998. 912 с.

17. Економічна енциклопедія : у 3 т. Т. 2 / редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ : Академія, 2001. 848 с.

18. Хомра А. У. Миграция населения: вопросы теории, методики исследования. Київ : Наукова думка, 1979. 148 с

19. Прибиткова І. М. Основи демографії: посіб. Київ : Атрек, 1997. 256 с.

20. Овод В. Миграционные процессы в Крыму: история, проблемы, перспективы. Симферополь : Управление миграции при Совете министров АР Крым, 1997. 41 с.

21. Шелюк В. Соціальна міграція: етапи, функції, типи. *Перспективи*. 2001. № 3 (15). С. 45–50.

22. Мосьондз С. О. Державна міграційна політика в сучасній Україні (адміністративно-правовий аспект): автореф. дис. канд. юрид. наук: 12.00.07 / Мосьондз Сергій Олександрович. Київ, 2003. 21 с.

23. Денисюк С. Ф. Напрямки розвитку міграційної політики в Україні. Харків: Форум права. 2008. № 3. С. 111–115.

24. Бабенко О. Г. Міграційна політика Української держави на сучасному етапі (політологічний аспект): дис. канд. юрид. наук: 12.00.07 / Бабенко Олексій Георгійович. Київ, 1997. 195 с.

25. Шевцов А. Л. Державне регулювання міграційних процесів як основна функція міграційної політики. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2013. № 3 (43). С. 41–46.

26. Шапоренко О. І. Державна міграційна політика: шляхи регулювання та принципи. *Право та державне управління*. 2019. № 2 (35). Том 2. С. 252–257.

References:

1. Zelinska O. M. (2020). Zelins′ka O. M Sutnist′ mizhnarodnoyi mihratsiyi robochoyi syly ta otsinka suchasnoho rivnya intehratsiyi Ukrayiny v mizhderzhavnyy rynok robochoyi syly. [The essence of international labor migration and assessment of the current level of integration of Ukraine into the interstate labor market]. *Aktual'ni problemy rozvytku ekonomiky rehionu. [Current problems of regional economic development*]. Issue 16. Vol. 2. P. 28–36. URL: https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/4611/5090 DOI: https://doi.org/10.15330/apred.2.16.28-36 [in Ukrainian].

2. Tarasenko K. M. (2017) Ponyatiyno-terminolohichna kharakterystyka vyznachennya mihratsiyi [Conceptual and terminological characteristics of the definition of migration]. *Publichne upravlinnya ta mytne administruvannya [Public administration and customs administration*]. No. 1 (16). P. 30–38. URL: http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2017/1/4.pdf [in Ukrainian].

3. Malinovska O. A. (2009) Mihratsiya vnutrishnya. Entsyklopediya istoriyi Ukrayiny [Internal migration]. [*Encyclopedia of the history of Ukraine*: Vol. 6: La-Mi]. Naukova Dumka. Kyiv. 790 p. URL: http://www.history.org.ua/?termin=Migratsiya_vnutrishnya [in Ukrainian].

4. Malinovska O. A. (2009) Mihratsiya zovnishnya (mizhderzhavna). Entsyklopediya istoriyi Ukrayiny [External migration (interstate)]. [Encyclopedia of the history of Ukraine: Vol. 6: La-Mi]. Naukova Dumka. Kyiv. 790 p. URL: http://www.history.org.ua/?termin=Migratsiya_zovnishnya [in Ukrainian].

5. Novichenko A. V. (2019) Osnovni pidkhody do rozuminnya ponyattya "mihratsiya" [Basic approaches to understanding the concept of "migration"] Pravookhoronna funktsiya derzhavy: teoretyko-metodolohichni ta istoryko-pravovi problemy : tezy dop. uchasnykiv mizhnar. nauk.-prakt. konf. [Law enforcement function of the state: theoretical-methodological and historical-legal problems: theses of additional participants of the international scientific-practical conference]. KhNUVS. Kharkiv. P. 154–155. URL: https://univd.edu.ua/general/publishing/konf/17_05_2019/pdf/74.pdf [in Ukrainian].

6. Pylypchenko O. O. (2023) Faktory mihratsiyi: zmist ta klasyfikatsiya. [Migration factors: content and classification]. *Naukovi pratsi Mizhrehional'noyi akademiyi upravlinnya personalom. Ekonomichni nauky. [Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management. Economic Sciences*]. Issue 1 (68). P. 42–49 URL: https://surl.li/pntzyz [in Ukrainian].

7. Rovenchak O. (2006) Vyznachennya ta klasyfikatsiyi mihratsiy: nablyzhennya do operatsiynykh ponyat′. [Definition and classification of migrations: approaching operational concepts]. *Politychnyy menedzhment: nauk. zhurnal*. Kyyiv : Instytut politychnykh i etnonatsional′nykh doslidzhen′ im. I. F. Kurasa NAN Ukrayiny [Political management: scientific journal. Kyiv: Institute of political and ethno-national studies named after I. F Kuras NAS of Ukraine]. No. 2. P. 127–139. URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/rovenchak_vyznachennia.pdf [in Ukrainian].

8. Malinovska O. (2014) Mihratsiyna polityka v Ukrayini: formuvannya, zmist, vidpovidnist′ suchasnym vymoham: analitychna zapyska. Kyyiv [Migration policy in Ukraine: formation, content, compliance with modern requirements: analytical note]. Institute of Economic Research and Political Consultations. Kyiv. 18 p. URL: https://surl.li/nkaqis [in Ukrainian].

9. Malinovska O. A. (2018) Mihratsiyna polityka: hlobal′nyy kontekst ta ukrayins′ki realiyi : monohrafiya. [Migration policy: global context and Ukrainian realities: monograph]. NISD. Kyiv. 472 p. [in Ukrainian].

10. Sydorchuk O. G., Pankova O. V. (2022) Mihratsiyna polityka Ukrayiny v konteksti bezpeky ta zbalansovanosti ekonomichnoho i sotsial′noho rozvytku derzhavy. [Migration policy of Ukraine in the context of security and balanced economic and social development of the state]. *Efektyvnist' derzhavnoho upravlinnya. [Effectiveness of public administration*]. No. 59. P. 85–95. DOI : https://doi.org/10.33990/2070-4011.59.2019.178421 [in Ukrainian].

11. Batychenko S., Melnyk L., Uliganets S., Levinskova N. (2022) Vymushena mihratsiya naselennya u chasy povnomasshtabnoho vtorhnennya Rosiyi v Ukrayinu. Forced migration of the population during the full-scale invasion of Russia into Ukraine.] *Visnyk Kyyivs'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. [Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Kyiv*]. Issue 84. P. 16–19. URL: https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1808670 [in Ukrainian].

12. Libanova E. M. (2025) Lyuds′kyy kapital Ukrayiny: vtraty vnaslidok viyny i perspektyvy povoyennoho vidrodzhennya (stenohrama dopovidi na zasidanni Prezydiyi NAN Ukrayiny 5 lyutoho 2025 r.). [Human capital of Ukraine: losses due to the war and prospects for post-war revival (transcript of the report at the meeting of the Presidium of the NAS of Ukraine on February 5, 2025)]. V*isnyk Natsional'noyi akademiyi nauk Ukrayiny. [Bulletin of the National Academy of Sciences of Ukraine*]. No. 4. P. 39–46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnanu_2025_4_6 [in Ukrainian].

13. Betts, Alexander (2009) Forced Migration and Global Politics. Chichester: Wiley-Blackwell. 216 p. [in English].

14. Rosenblum Marc R. (2003) The Political Determinants of Migration Control: A Quantitative Analysis. *Migraciones internacionales*. Vol. 2 No. 1. URL: https://surli.cc/psuemi [in English].

15. Geist B. (1992) *Sociologicky slovnik*. Praha : Victoria Publishing. 647 p. [In Czech].

16. Rymarenko Yu., edited by (1998) [Mihratsiyni protsesy v suchasnomu sviti: svitovyy, rehional′nyy ta natsional′nyy vymiry: ponyatiynyy aparat, kontseptual′ni pidkhody, teoriya ta praktyka : entsyklopediya Migration processes in the modern world: global, regional and national dimensions: conceptual apparatus, conceptual approaches, theory and practice: encyclopedia]. Dovira. Kyiv 912 p. [in Ukrainian].

17. Mocherny S. V. (res. ed.) editors and others (2001) Ekonomichna entsyklopediya [Economic encyclopedia: in 3 vols. T. 2]. Academy. Kyiv. 848 p. [in Ukrainian].

18. Khomra A. U. (1979) Myhratsyya naselenyya: voprosy teoryy, metodyky yssledovanyya. [Population migration: questions of theory, research methods]. Naukova Dumka. Kyiv. 148 p. [in Ukrainian].

19. Pribytkova I. M. (1997) *Osnovy demohrafiyi : posibnyk* [Fundamentals of demography: a manual]. Atrek. Kyiv. 256 p. [in Ukrainian].

20. Ovod V. (1997) *Myhratsyonnye protsessy v Krymu: ystoryya, problemy, perspektyvy* [Migration processes in Crimea: history, problems, prospects]. Migration Management at the Council of Ministers of the Autonomous Republic of Crimea. Simferopol 41 p. [in Ukrainian].

21. Shelyuk V. (2001) *Sotsial'na mihratsiya: etapy, funktsiyi, typy*. [Social migration: stages, functions, types]. *Perspektyvy [Prospects*]. No. 3 (15). P. 45–50. [in Ukrainian].

22. Mosyondz S. O. (2003) *Derzhavna mihratsiyna polityka v suchasniy Ukrayini (administratyvno-pravovyy aspekt): avtoref. dys. kand. yuryd. nauk: 12.00.07 / Mos'ondz Serhiy Oleksandrovych.* [State migration policy in modern Ukraine (administrative and legal aspect): author's abstract. dissertation candidate of law: 12.00.07 / Mosyondz Serhiy Oleksandrovych]. Kyiv. 21 p. [in Ukrainian].

23. Denisyuk S. F. (2008) *Napryamky rozvytku mihratsiynoyi polityky v Ukrayini*. [Directions of migration policy development in Ukraine]. Forum prava. Kharkiv No. 3. P. 111–115. [in Ukrainian].

24. Babenko O. G. (1997) *Mihratsiyna polityka Ukrayins'koyi derzhavy na suchasnomu etapi (politolohichnyy aspekt): dys. kand. yuryd. nauk: 12.00.07 / Babenko Oleksiy Heorhiyovych. Kyyiv, 1997*. [Migration policy of the Ukrainian state at the present stage (political science aspect): dissertation candidate of law Sciences: 12.00.07 / Babenko Oleksiy Georgiyovych]. Kyiv. 195 p. [in Ukrainian].

25. Shevtsov A. L. (2013 Derzhavne rehulyuvannya mihratsiynykh protsesiv yak osnovna funktsiya mihratsiynoyi polityky) [State regulation of migration processes as the main function of migration policy]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Derzhavne upravlinnya* [State and regions. Series: State administration]. No. 3 (43). P. 41–46. [in Ukrainian].

26. Shaporenko O. I. (2019 Derzhavna mihratsiyna polityka: shlyakhy rehulyuvannya ta pryntsypy) [State migration policy: ways of regulation and principles]. *Pravo ta derzhavne upravlinnya* [Law and public administration]. No. 2 (35). Vol. 2. P. 252–257. [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 01.08.2025
Дата прийняття статті: 22.08.2025
Опубліковано: 16.09.2025

УДК 351.1:342.5
DOI https://doi.org/10.32782/2310-9653-2025-3.8

А. В. Матченко, аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

Н. І. Шевченко, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ В «НАВИЧКАХ МАЙБУТНЬОГО» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА

У статті розглядається нагальна проблема формування та реалізації державної політики гендерної рівності у контексті розвитку навичок майбутнього. Авторами здійснено дослідження, за допомогою якого встановлено загальні тенденції розвитку глобального ринку праці та на підставі очікувань працедавців встановлено, як технологічні трансформації, соціально-економічні виклики, війна в Україні та динаміка ринку праці впливають на можливості жінок та чоловіків у сфері освіти, працевлаштування та професійного розвитку. Навички 21 століття, включаючи критичне мислення, комунікацію, креативність, а також цифрові й «зелені» компетенції, розглядаються як ключові чинники конкурентоспроможності на сучасному та майбутньому ринку праці. У роботі проаналізовано бар'єри, з якими стикаються жінки: гендерні стереотипи, цифровий розрив, обмеження в доступі до освіти, дискримінація на робочому місці, неоплачувана праця з догляду та фінансові труднощі. Також визначено роль соціальних та культурних норм у формуванні нерівного доступу до високотехнологічних галузей, таких як STEM. В українському контексті особливу увагу приділено впливу війни на освітні та професійні можливості жінок, які, незважаючи на нові виклики, виступають рушійною силою відновлення та інновацій. Підкреслено важливість участі жінок у процесах цифрової трансформації, гуманітарної допомоги та розвитку малого бізнесу. Автори наголошують на необхідності комплексного підходу до освітньої політики, що передбачає рівний доступ до навчальних програм, гнучкість робочого середовища, розвиток наставництва, підтримку жінок у лідерських позиціях. Стаття містить практичні рекомендації для державної політики, роботодавців і громадських організацій щодо впровадження гендерно-інклюзивних стратегій розвитку людського капіталу, адаптації до змін на ринку праці та стимулювання економічного зростання в умовах трансформаційного періоду.

Ключові слова: *гендерна державна політика, гендерна рівність, навички майбутнього, цифрові навички, м'які навички, STEM, цифрова трансформація освітня, політика, держави.*

A. V. Matchenko, N. I. Shevchenko. Gender equality in "skills of the future" in the conditions of digitalization of society

The article considers the urgent problem of forming and implementing a state policy of gender equality in the context of developing skills of the future. The authors conduct a comprehensive study that identifies general trends in the development of the global labor market and, based on employer expectations, analyzes how technological transformations, socio-economic challenges, the war in Ukraine, and labor market dynamics affect opportunities for women and men in education, employment, and professional development. 21st-century skills—including critical thinking, communication, creativity, as well as digital and "green" competencies—are presented as key factors of competitiveness in both current and future labor markets.

The study analyzes the persistent barriers faced by women: gender stereotypes, the digital divide, restricted access to education, workplace discrimination, unpaid caregiving labor, and financial constraints. Additionally, the article explores the role of social and cultural norms in shaping unequal access to high-tech sectors such as STEM. In the Ukrainian context, special attention is paid to the war's impact on women's educational and professional opportunities. Despite these challenges, women emerge as key drivers of recovery and innovation. Their involvement in digital transformation processes, humanitarian efforts, and small business development is emphasized as strategically vital for national resilience and post-war reconstruction.

The authors highlight the importance of a comprehensive approach to education policy that ensures equal access to training programs, workplace flexibility, mentoring development, and support for women in leadership roles. The article provides practical recommendations for public policy, employers, and civil society organizations on implementing gender-inclusive strategies for human capital development. These strategies aim to ensure adaptability to labor market changes and stimulate economic growth during a period of transformational change. Strengthening gender equality in future skills development is positioned not only as a matter of social justice but also as a fundamental component of Ukraine's sustainable recovery and long-term prosperity.

Key words: *gender public policy, gender equality, future skills, digital skills, soft skills, STEM, digital transformation of education, policy, states.*

Постановка проблеми. Гендерна рівність у навичках майбутнього стосується рівного доступу до навчання та можливостей, які надають жінкам, чоловікам, дівчатам та юнакам можливість відповідати жорстким

© А. В. Матченко, Н. І. Шевченко, 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

та динамічним вимогам в умовах мінливості ринку робочої сили, що характеризується технологічним прогресом та зміною економічного ландшафту [1, 2]. Питання гендерної рівності в навичках майбутнього набуває дедалі більшої актуальності, оскільки зберігається нерівність у розвитку навичок та можливості працевлаштування на посади рівня вищого за середній, особливо у галузях з високим попитом та складним процесом підготовки фахівців, таких як наука, технології, інженерія та математика (STEM) [3]. Досягнення гендерної рівності у навичках – це не лише питання соціальної справедливості, але й важливе для економічного зростання та інновацій, оскільки різноманітні точки зору сприяють кращому вирішенню проблем та прийняттю рішень на робочому місці [4]. Історично шлях до гендерної рівності в робочій силі формувався різними рухами, правовими реформами та змінами в суспільних поглядах, що призводило до збільшення участі жінок у різних професіях. Однак сучасні виклики, включаючи стрімкі технологічні перетворення, що можуть призвести до повного переформатування існуючого ринку праці та вкорінені гендерні стереотипи, продовжують обмежувати доступ жінок та дівчат до навчання та можливостей просування по службі [5]. Прогнози показують, що мільйонам жінок у всьому світі, можливо, доведеться підвищити кваліфікацію або перекваліфікуватися до 2030 року, щоб залишатися конкурентоспроможними, що підкреслює терміновість впровадження цільових ініціатив з розвитку робочої сили, які надають пріоритет гендерній інклюзивності [6].

Гострі суперечки навколо цієї теми доволі часто спровоковані, що зрозуміло та передбачувано, існуючим гендерним розривом в оплаті праці, недостатнім представництвом жінок на керівних посадах. Іншим джерелом виступає постійний вплив соціально-економічних і культурних бар'єрів, які перешкоджають доступу до формування освітніх можливостей дівчат та жінок, що в свою чергу не дозволяє, або обмежує можливості професійного розвитку жінок [7]. Ефективність різних стратегій щодо розвитку освітніх навичок та кращої адаптації на робочому місці, таких як програми наставництва, гнучкий графік роботи та навчання з використанням інноваційних освітніх технологій, обговорюється серед політиків та активістів, лунають заклики до комплексних підходів, що враховують як системну нерівність, так і індивідуальні потреби та можливості чоловіків та жінок [8].

З розвитком майбутнього ринку праці, сприяння гендерній рівності в розвитку навичок стає критично важливим для створення більш інклюзивної економіки. Спільні зусилля різних секторів – уряду, приватних організацій та громадянського суспільства – є важливими для усунення бар'єрів та просування політики, яка не лише підтримує участь жінок, але й використовує їхній потенціал як ключових рушійних сил інновацій та зростання ринку робочої сили.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми формування та реалізації гендерної політики, її вплив на зайнятість, вивчення зародження та поширення гендерних стереотипів, визначення умов розвитку жіночого лідерства у політиці та суспільстві знайшли відображення в багатьох роботах українських дослідників зокрема: Т. Василевська, І. Головащенко, Л. Гонюкова, А. Дудніченко, Л. Кормич, В. Ковальов О. Микитко, С. Оксамитна, О. Пархоменко-Куцевіл, Ю. Сєкунова, та ін. Особливо актуальними стають питання та тенденції що формують попит на «навички 21 століття», цифрові та «зелені» навички, а також існуючі гендерні розриви, які перешкоджають повноцінній участі жінок у цих сферах.

Мета статті – системний аналіз світового досвіду у формуванні навичок майбутнього, їх вплив на зміну світового ринку праці, гендерні стереотипи що перешкоджають повноцінній участі жінок у процесі. В нашій роботі ми ставимо перед собою завдання надати всебічний та поглиблений аналіз гендерної рівності у контексті навичок майбутнього. Він особливо висвітлює унікальний досвід, виклики та прогрес України, особливо в умовах триваючої війни та подальших зусиль з відновлення

Виклад основного матеріалу. Глобальний ринок праці переживає глибокі трансформації, зумовлені технологічним прогресом, геоекономічною фрагментацією, економічною невизначеністю, міграційними кризами, демографічними змінами, втратою опори в питаннях безпеки та розвитку в межах міжнародного законодавства, що призводить як до не спровокованої агресії російської федерації так і до можливостей інших війн та конфліктів та переходом до «зеленої» економіки. Ці макротенденції докорінно змінюють як робочі ролі, так і навички, необхідні для їх виконання. Зрозуміло що зміни, прямо або опосередковано впливають на гендерні ролі та стереотипи суспільства, послаблюючи чи посилюючи їх. У цьому динамічному середовищі критично важливими стають навички майбутнього, або «навички 21 століття», що охоплюють вирішення проблем в наступних напрямах: критичне мислення, комунікація, співпраця та самоорганізація. Крім того, такі риси та навички як креативність, інноваційність, етика, мотивація, наполегливість та здатність до навчання протягом усього життя визначаються як ключові для майбутнього професійного становлення та успіху [9]. Здатність до аналітичного мислення незмінно залишається лідером, базовою навичкою серед роботодавців, за ним слідують стійкість, гнучкість, адаптивність, лідерство та соціальний вплив. Креативне мислення, допитливість та прагнення до безперервного навчання також значно зростають у важливості. Існує нагальна потреба у безперервному підвищенні кваліфікації та перекваліфікації робочої сили, оскільки робочі місця все більше інтегрують проривні технології, такі як штучний інтелект та Інтернет речей. Роботодавці по всьому світу очікують, що приблизно 39% існуючих наборів навичок трансформуються або застаріють до 2030 року, що підкреслює нагальність адаптації до цих мінливих вимог [9].

Гендерна рівність, як будь яка форма рівності, широко визнається як фундаментальне право людини та потужний каталізатор економічного зростання та соціального розвитку. Проведенні протягом значного часу дослідження послідовно демонструють, що організації з вищим рівнем гендерного розмаїття досягають значно більшої прибутковості порівняно з менш різноманітними конкурентами. Окрім прямих економічних переваг, прогрес у розширенні економічних можливостей жінок та дівчат дає позитивні результати для організацій, громад та національних економік загалом [10].

Україна стоїть перед кількома глобальними викликами: по-перше необхідно вижити і зберегти себе як національну державу, також їй необхідно не лише адаптуватися до глобальних змін та розуміння невідворотності формування іншої освітньої парадигми щодо навичок майбутнього, але й робити це в умовах масштабних руйнувань та соціальних потрясінь, спричинених війною. Ця ситуація загострює та актуалізує нагальну потребу у постійному розвитку навичок. В реаліях України це означає, що політики та урядовці розробляючи програми мають пам'ятати та враховувати необхідність розроблення їх таким чином, щоб враховувати не лише «майбутнє», але й безпосереднє «сьогодення» війну та викликані нею кризи, як-то руйнування, постійний страх ушкоджень та переміщення населення і викликані цим зміни. Жінки, які непропорційно страждають від економічних та соціальних наслідків війни, зокрема через внутрішнє переміщення та зростання тягаря неоплачуваної праці, одночасно визначаються як ключові рушії відновлення та інновацій. Таким чином, гендерна рівність у навичках майбутнього стає наріжним каменем як для негайної стійкості, так і для довгострокової відбудови [11].

Як зазначається в одному з досліджень, саме державні службовці повинні будуть «виграти мир» після військової перемоги, що підкреслює їхню важливість для євроінтеграції та післявоєнної відбудови [12]. Гендерна рівність є стратегічним активом для національної стійкості та відновлення, виходячи за рамки простого питання соціальної справедливості. Інвестування в доступ жінок та дівчат до навичок майбутнього та їх розвиток дозволяє Україні повною мірою використовувати свій людський капітал, прискорювати економічне відродження та будувати більш стійке та адаптивне суспільство, здатне протистояти майбутнім викликам. Жінки відіграють вирішальну роль у підтримці та відновленні економіки, причому понад 50% нещодавно зареєстрованих підприємств очолюються жінками. Вони також беруть на себе лідерські ролі в гуманітарній роботі, громадянському суспільстві та мобілізації громад. Це підкреслює, що активне залучення жінок до розвитку навичок майбутнього є не лише соціальним імперативом, але й стратегічною економічною необхідністю для України.

Навички майбутнього можна класифікувати за кількома ключовими категоріями, які відображають мінливі вимоги глобального ринку праці.

Таблиця 1

Ключові навички майбутнього та їх соціально-економічна значущість

Категорія навичок	Опис та приклади	Економічна значущість
Навички 21 століття (м'які навички)	Критичне мислення, вирішення проблем, ефективна комунікація, співпраця, самоорганізація, креативність, інноваційність, етика, мотивація, наполегливість, здатність до навчання протягом усього життя, аналітичне мислення, стійкість, гнучкість, лідерство, соціальний вплив, допитливість.	Підвищують продуктивність, сприяють інноваціям, покращують адаптивність до змін, формують ефективні команди, є ключовими для успіху в будь-якій професії, особливо в умовах швидких технологічних змін.
Цифрові навички	Використання комп'ютерів та смартфонів, управління файлами, навігація в інтернеті, електронна пошта, текстові процесори, електронні таблиці, презентації, відеоконференції, миттєві повідомлення, аналіз даних, цифровий маркетинг, веб-розробка, програмування, кібербезпека, штучний інтелект.	Необхідні для підвищення працевлаштування, продуктивності та професійної стійкості. Забезпечують ефективне використання технологій, автоматизацію завдань, прийняття рішень на основі даних, що є критичним для економічного зростання та конкурентоспроможності в цифровій економіці.
«Зелені» навички	Знання, здібності та цінності, необхідні для мінімізації впливу на довкілля. Включають технічні навички для низьковуглецевого сільського господарства, інженерії відновлюваної енергетики, проектування енергоефективних будівель, а також екологічна грамотність для всіх професій.	Ключові для досягнення цілей щодо нульових викидів, розвитку сталої економіки, створення нових робочих місць у «зелених» секторах (енергетика, будівництво, відходи), підвищення енергоефективності та екологічної стійкості країни.

Джерело: складено автором

Навички 21 століття (м'які навички): це наскрізні компетенції, необхідні для орієнтування у складних та швидкозмінних середовищах в ситуації часткової чи повної невизначеності. Вони включають критичне мислення, вирішення проблем, ефективну комунікацію, співпрацю та самоорганізацію. Крім того, креативність,

інноваційність, етика, мотивація, наполегливість та здатність до навчання протягом усього життя також визнаються ключовими для майбутнього успіху. Аналітичне мислення незмінно є найзатребуванішою базовою навичкою серед роботодавців, за ним слідують стійкість, гнучкість, адаптивність, лідерство та соціальний вплив. Креативне мислення, допитливість та прагнення до безперервного навчання також значно зростають у важливості.

Цифрові навички: це навички стосуються знань та здібностей, необхідних для ефективного та належного використання технологічних інструментів у особистій та професійній сферах, що підвищує працевлаштування, продуктивність, креативність та професійну стійкість. Вони охоплюють спектр від базових здібностей, таких як використання комп'ютерів та електронної пошти, управління файлами та навігація в Інтернеті, до проміжних навичок, таких як створення контенту та управління автоматизованими процесами. Передові цифрові навички включають такі сфери, як графічний дизайн, розробка мультимедіа, аналіз даних, штучний інтелект, кібербезпека та програмування. Всесвітній економічний форум прогнозує, що 42% поточних завдань будуть автоматизовані до 2027 року завдяки широкому впровадженню ШІ та інших новітніх технологій, що підкреслює критичний та прискорюючий попит на цифрову компетентність [9].

«Зелені» навички: Ці навички визначаються як знання, здібності, цінності та ставлення, необхідні для формування та підтримки суспільства, яке мінімізує вплив людської діяльності на навколишнє середовище. «Зелені» навички є незамінними для досягнення цілей щодо нульових викидів парникових газів і все більше інтегруються в усі галузі. Це включає спеціалізовані технічні навички для ролей у низьковуглецевому сільському господарстві, інженерії відновлюваної енергетики та проектуванні енергоефективних будівель, а також навички, що дозволяють працювати екологам, лісникам і навіть у, здавалося б, нетрадиційних «зелених» професіях, таких як механіки велосипедів або кліматично-грамотні вчителі. Підвищення кваліфікації існуючої робочої сили визначено як основну стратегію для подолання дефіциту «зелених» навичок, причому шляхи професійної освіти відіграють особливо важливу роль.

Швидкі темпи технологічної еволюції означають, що багато навичок швидко застарівають, часто вже через два роки, що призводить до поширеного «розриву у навичках». Подолання цього розриву є першочерговим завданням для забезпечення успіху організації та підвищення національної конкурентоспроможності у світовій економіці. Ці орієнтовані на майбутнє навички є не просто перевагою, а необхідністю для життєздатності майбутніх ринків праці та для стимулювання всебічного економічного відновлення.

Ці різні категорії навичок, що не є ізольованими чи самодостатніми, а навпаки глибоко та синергетично взаємопов'язані. Наприклад, розробка та впровадження «зелених» технологій, які вимагають «зелених» навичок, все більше залежать від передових цифрових можливостей, таких як штучний інтелект та аналіз масиву великих даних, робота в системі відкритих даних тощо (цифрові навички). Крім того, успішні інновації та адаптація як у цифровій, так і в «зеленій» сферах вимагають сильних навичок 21 століття, таких як вирішення проблем, співпраця та адаптивність. Таким чином, для максимального впливу на національний розвиток та конкурентоспроможність необхідний цілісний та інтегрований підхід до розвитку навичок, а не розрізнені ініціативи з навчання. Політики повинні визнавати та підтримувати ці взаємозалежності.

Швидкі темпи застарівання навичок, коли багато компетенцій стають неактуальними вже через кілька років, вказують на фундаментальну зміну у самій природі «навички». Всесвітній економічний форум підкреслює, що «допитливість та навчання протягом усього життя» є одними з навичок, що швидко зростають у важливості [9]. Це означає, що мова йде вже не про набуття статичного набору компетенцій, а про розвиток мета-навички безперервного навчання та адаптації. Це має глибокі наслідки для традиційних освітніх та навчальних систем, які часто зосереджуються на одноразовому отриманні кваліфікації. Вони повинні принципово змінити свій підхід, надаючи пріоритет розвитку адаптивності, критичного мислення та поширеної культури безперервного підвищення кваліфікації та перекваліфікації протягом усього кар'єрного циклу людини.

За останні десятиліття жінки пережили позитивні глобальні зміни у розширенні економічних можливостей та рівності на робочому місці, значною мірою завдяки досягненням в освіті, розвитку організаційних практик та підтримуючим державним політикам. У глобальному масштабі гендерний розрив в освіті майже подолано, досягнувши 95% паритету. Однак, незважаючи на цей прогрес, значні нерівності зберігаються. Глобальний гендерний розрив у оплаті праці становив 23% у 2019 році, 22% у 2021році, 21,8% в 2023 році та 20% в 2024 році, і жінки продовжують бути недостатньо представленими у високопродуктивних секторах [13]. За поточними темпами змін, за оцінками, для досягнення рівної економічної участі жінок у всьому світі знадобиться понад 200 років. Прогнози на 2030 рік вказують, що понад 340 мільйонів жінок та дівчат все ще житимуть у крайній бідності, і лише 61% жінок працездатного віку братимуть участь у робочій силі, порівняно з 91% чоловіків [14].

Глибоко вкорінені гендерні упередження значно впливають на вибір кар'єри, часто спрямовуючи жінок у традиційно «жіночі» сектори, одночасно відмовляючи їм від високооплачуваних технічних галузей, таких як інженерія та ІТ. Суспільні норми та стереотипи, які діти засвоюють до семи років, сприяють нестачі жінок у STEM-кар'єрах та чоловіків у секторі догляду. «Маскулінні культури», поширені в STEM, що характеризуються «маскулінними» установками та диференційованим ставленням, активно перешкоджають успіху жінок.

За оцінками, 110 мільйонів дівчат та молодих жінок можуть не завершити навчання до 2030 року. У всьому світі на 244 мільйони менше жінок, ніж чоловіків, користуються Інтернетом, що серйозно обмежує їхній доступ до освітніх та робочих можливостей [15]. Бар'єри для цифрового доступу включають поширені соціальні норми, фінансові витрати, проблеми безпеки та обмеження мобільності. Значною проблемою є те, що багато програм цифрової грамотності неадекватно вирішують унікальні соціальні та культурні перешкоди, з якими стикаються жінки при доступі до технологій.

Постійний дисбаланс у неоплачуваній праці з догляду у всьому світі означає, що до 2050 року жінки, за прогнозами, все ще витрачатимуть на 9,5% більше часу (на 2,3 години на день більше) на таку роботу, ніж чоловіки, що серйозно обмежує їхню участь в освіті та оплачуваній зайнятості. Цей тягар, у поєднанні з відсутністю доступного догляду за дітьми та негнучкими умовами праці, безпосередньо обмежує здатність жінок входити або залишатися на «зелених» робочих місцях.

Навіть після набуття відповідних навичок через навчання жінки часто стикаються з труднощами у пошуку роботи або просуванні по службі через повсюдну дискримінацію на робочому місці, недостатнє наставництво та обмежені можливості для нетворкінгу. Нестача жіночих рольових моделей та наставників в IT-індустрії, наприклад, створює значну перешкоду для зростання та просування жінок.

Фінансова вартість навчальних програм, навіть якщо вони субсидуються, може бути серйозною перешкодою для жінок, особливо для тих, хто походить з економічно неблагополучних верств населення, через приховані витрати, такі як транспорт, навчальні матеріали та догляд за дітьми.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Гендерна рівність у навичках майбутнього є не просто питанням соціальної справедливості, а фундаментальною передумовою для стійкого відновлення та сталого розвитку України. Незважаючи на величезні виклики, спричинені триваючою війною, яка непропорційно вплинула на жінок через вимушену зміну місця проживання, збільшення тягаря догляду за членами родини та економічну нестабільність, вона також, парадоксальним чином, каталізувала нові можливості для жінок вступати до традиційно чоловічих секторів та брати на себе критично важливі ролі у цифровій трансформації. Відданість України зміцненню політики гендерній рівності очевидна у її національних стратегіях та узгоджених зусиллях уряду, громадянського суспільства та міжнародних партнерів через різноманітні ініціативи з розвитку навичок та розширення можливостей. Однак, стійкі суспільні стереотипи, важкий тягар неоплачуваної праці з догляду за родиною та необхідність надійного забезпечення дотримання політики залишаються значними бар'єрами.

Просування гендерної рівності у навичках майбутнього вимагає цілісного підходу, який зміцнює екосистеми освіти та навчання, впроваджує комплексні політичні та законодавчі реформи, створює справді дружне середовище та забезпечує стале, гендерно-орієнтоване фінансування. Надаючи пріоритет підходу «людський капітал перш за все», який інтегрує благополуччя та перетворює адаптації, викликані кризою, на стратегічні, довгострокові зміни, Україна може використати весь потенціал своєї жіночої робочої сили для побудови більш інклюзивного, справедливого та процвітаючого майбутнього.

Список використаних джерел:

1. OECD. Gender, Education and Skills: The Persistence of Gender Gaps in Education and Skills. OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/gender-education-and-skills_34680dd5-en.html

2. World Bank. The Equality Equation: Advancing Participation of Women and Girls in STEM. 2020. URL: https://surl.li/wqxiav

3. European Commission. Addressing the Gender Gap in STEM Education Across the EU. NESET Analytical Report, 2024. URL: https://nesetweb.eu/wp-content/uploads/2024/05/NESET-AR02-Analytical-report-with-identifiers-1.pdf

4. Cedefop. Closing the Gender Gap in Vocational Education and Training. 2023. URL: https://surl.li/brswaj

5. European Schoolnet. Bridging the Gender Gap in STEM Education. 2024. URL: https://www.eun.org/news/detail?articleId=7958726

6. UNDP. Gender Equality and Resilience in Ukraine's Energy Sector. 2024. URL: https://surl.li/pdbiui

7. European Institute for Gender Equality. Study and Work in the EU: Set Apart by Gender. 2017. URL: https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/20173992_kina26893enn_pdf.pdf

8. European People's Party (EPP). Europe Needs More Women in STEM. 2023. URL: https://surl.li/xlmcsy

9. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. Geneva: World Economic Forum, 2023. URL: https://surl.li/emqxng

10. International Labour Organization. Skills for gender equality. Geneva: ILO, 2022. URL: https://www.ilo.org/skills-gender-equality

11. UN Women – Ukraine. Women lead humanitarian, economic, and legal efforts amid years of Russia's war on Ukraine. 2025. URL: https://surl.li/sdpmtl

12. Ogryzko, L. Greasing the gears: Readying Ukraine's civil service for a European future. European Council on Foreign Relations. URL: https://surl.li/xwpcqb

13. Global Witness. (2024). Our gender pay gap 2024, and why NGOs should opt to report. URL: https://www.globalwitness.org/en/blog/our-gender-pay-gap-2024-and-why-ngos-should-opt-report/

14. UN Women. The 11 biggest hurdles for women's equality by 2030. 2023. URL: https://surl.li/cfhojf

15. International Telecommunication Union. Facts and Figures 2023. The gender digital divide. URL: https://surl.li/tkzvuj

References:

1. OECD (2023). Gender, Education and Skills: The Persistence of Gender Gaps in Education and Skills. OECD Publishing, URL: https://www.oecd.org/en/publications/gender-education-and-skills_34680dd5-en.html [in English].

2. World Bank (2020). The Equality Equation: Advancing Participation of Women and Girls in STEM. URL: https://surl.li/orpvoh [in English].

3. European Commission (2024). Addressing the Gender Gap in STEM Education Across the EU. NESET Analytical Report, URL:https://surli.cc/wtysrh [in English].

4. Cedefop (2023). Closing the Gender Gap in Vocational Education and Training. URL:https://surl.li/avbutp [in English].

5. European Schoolnet (2024). Bridging the Gender Gap in STEM Education. 2024. URL: https://www.eun.org/news/detail?articleId=7958726 [in English].

6. UNDP (2024). Gender Equality and Resilience in Ukraine's Energy Sector. URL: https://surl.li/ddctkn [in English].

7. European Institute for Gender Equality (2017). Study and Work in the EU: Set Apart by Gender. URL: https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/20173992_kina26893enn_pdf.pdf [in English].

8. European People's Party (EPP) (2023). Europe Needs More Women in STEM. URL: https://surl.lt/nunhbd [in English].

9. World Economic Forum (2023). The Future of Jobs Report 2023. Geneva: World Economic Forum, URL: https://surl.li/lqpjvv [in English].

10. International Labour Organization (2022). Skills for gender equality. Geneva: ILO, URL: https://www.ilo.org/skills-gender-equality [in English].

11. UN Women – Ukraine (2025). Women lead humanitarian, economic, and legal efforts amid years of Russia's war on Ukraine. URL: https://surli.cc/nnapkp [in English].

12. Ogryzko, L. (2024, March 28). Greasing the gears: Readying Ukraine’s civil service for a European future. European Council on Foreign Relations. https://surl.li/synxid [in English].

13. Global Witness. (2024). Our gender pay gap 2024, and why NGOs should opt to report. URL: https://surl.li/zsplod [in English].

14. UN Women (2023). The 11 biggest hurdles for women's equality by 2030. URL: https://surl.lu/qlfdfo [in English].

15. International Telecommunication Union (2023). Facts and Figures 2023. The gender digital divide. URL: https://surl.lu/tgioyy [in English].

Дата надходження статті: 01.08.2025
Дата прийняття статті: 25.08.2025
Опубліковано: 16.09.2025

UDC 35.01
DOI https://doi.org/10.32782/2310-9653-2025-3.9

O. Yu. Obolenskyi, Doctor of Economics, Professor, Professor at the Department of Regional Studies and Tourism Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

V. Yu. Kosytska, PhD student at the Department of Regional Studies and Tourism Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

A. M. Rvach, PhD student at the Department of Regional Studies and Tourism, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

CONCEPTUAL PRINCIPLES OF DESIGNING PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEMS

Today's realities and challenges in Ukraine increase the importance and significance of public administration systems, especially in the context of scientific and technological progress, digitalization, and uncertainty. This article examines the issues and conceptual foundations of designing public administration systems. The authors argue that designing public administration systems should be based on comprehensive scientific studies of existing management systems and their components. A key component is the formation of a set of development goals for society, business, and government based on consensus. The article stresses that public administration systems must be adaptive to both external and internal societal changes, and must account for anticipated risks and uncertainties. The study reveals the foundations of a comprehensive approach to designing public administration systems, relying on the use of modern methodological tools. The authors emphasize the systemic concept of designing public administration systems, which includes systemic-value-based, systemic-goal-oriented, systemic-functional, systemic-structural, systemic-elemental, systemic-communicative, systemic-integrative, systemic-managerial, and systemic-historical approaches. The paper identifies and analyses the substantive aspects of design, including the unity of key management functions, the integration of public administration levels, complementarity, interaction, and the value-goal coherence of the public administration system and its components. The study defines the regularities, principles, types, levels, and factors influencing the public administration system. It clarifies the main stages of social, institutional, and organizational design. Based on these principles, an integrated generalized model for designing public administration systems is proposed, which serves as the conceptual and methodological basis for developing effective and efficient public administration systems and their components.

Key words: *public administration, public administration systems, social design, institutional design, organizational design, integrated design model, public-private partnerships, organizational structure, systemic approach, civil society, technologies, mechanisms of public administration, management system.*

О. Ю. Оболенський, В. Ю. Косицька, А. М. Рвач. Концептуальні принципи проектування систем державного управління

Сьогоднішні реалії та виклики в Україні підвищують важливість і значення систем державного управління, особливо в умовах науково-технічного прогресу, цифровізації та невизначеності. У цій статті розглядаються проблеми та концептуальні основи проектування систем державного управління. Автори стверджують, що проектування систем державного управління повинно базуватися на комплексних наукових дослідженнях існуючих систем управління та їх компонентів. Ключовим компонентом є формування комплексу цілей розвитку суспільства, бізнесу та влади на основі консенсусу. У статті наголошується, що системи державного управління повинні бути адаптивними як до зовнішніх, так і до внутрішніх суспільних змін, а також враховувати передбачувані ризики та невизначеності. Дослідження розкриває основи комплексного підходу до проектування систем державного управління, спираючись на використання сучасного методологічного інструментарію. Автори наголошують на системній концепції проектування систем державного управління, яка включає системно-ціннісний, системно-цільовий, системно-функціональний, системно-структурний, системно-елементний, системно-комунікативний, системно-інтегративний, системно-управлінський та системно-історичний підходи. У статті визначено та проаналізовано суттєві аспекти проектування, включаючи єдність ключових управлінських функцій, інтеграцію рівнів державного управління, взаємодоповнюваність, взаємодію та ціннісно-цільову узгодженість системи державного управління та її складових. У дослідженні визначено закономірності, принципи, типи, рівні та фактори, що впливають на систему державного управління. Уточнено основні етапи соціального, інституційного та організаційного проектування. На основі цих принципів запропоновано інтегровану узагальнену модель проектування систем державного управління, яка слугує концептуальною та методологічною основою для розробки ефективних та результативних систем державного управління та їх складових.

Ключові слова: *державне управління, системи державного управління, соціальне проектування, інституційне проектування, організаційне проектування, інтегрована модель проектування, державно-приватне партнерство, організаційна структура, системний підхід, громадянське суспільство, технології, механізми державного управління, система управління.*

© O. Yu. Obolenskyi, V. Yu. Kosytska, A. M. Rvach, 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

Statement of the problem. Modern Ukraine faces a set of new challenges that require adaptation and improvement of public-administration systems. The military conflict, economic instability, social and environmental challenges significantly affect the efficiency of public institutions, increasing the importance of evidence-based approaches to management. The development of digital technologies and rapid globalization also stimulate the need to create the adaptive systems that can effectively respond to internal and external changes. In this context, the importance of public-private partnerships (PPPs) is growing, as they can provide both financial and technological support to public administration. The design of modern public-administration (PA) systems should be based on comprehensive scientific research that takes into account the development goals of society, business and the state.

Public management of society has become a feature of the leading countries of the world. National public-administration systems are under the influence of scientific and technological progress, dynamic external and internal economic, social, political, cultural and environmental changes, risks, challenges and uncertainties, in particular, the last ones caused by military aggressions and conflicts. They require adequate and effective rapid responses from society to modernize existing and synthesize new science-based public-administration systems and their components. The issue lies in the fact that previous approaches often fail to address these challenges effectively, leading to a decrease in the performance and efficiency of management processes, limited involvement of civil society actors in decision-making and insufficient adaptability to changing conditions. Therefore, the pressing problem is the development and implementation of a systemic approach to the design of public-administration systems that would ensure a high level of adaptability, performance, effectiveness, societal participation, resilience to risks, and the overcoming of uncertainties. The most critical issue for the countries affected by aggression, including democratic Ukraine, is the development and establishment of a scientifically grounded foundation for synthesizing efficient and effective public-administration systems, adapted to the civilizational principles of the post-war period.

Literature review. The issue of public-administration systems appears in numerous foreign and domestic scientific studies. Most foreign scholars, including Ferd H., examine the aspects of uncertainty arising from societal changes and aim to mitigate them [1]. The scientific work by Brezovnik B., Trpin G., Pličanič S. offers a thorough study of public-administration systems, providing a systematic foundation for their future adaptation and proposing new systematic principles for the further development of administrative science [2]. The Chinese scholar Yang L. explores a new, limited, and incremental approach to public-administration systems in his work and analyzes the key characteristics of this approach based on the previous studies of Shangraw and Crow's [3]. According to Yang L., the incremental approach focuses on gradual, small changes and improvements rather than radical, revolutionary transformations. This approach emphasizes management through systematic improvements that contribute to continuous adaptation. Yang's incremental approach builds on prior research and practical experience, enabling the use of existing knowledge and the avoidance of repeating past mistakes. As a result, this approach reduces resistance to change and ensures more stable development of public-administration systems. It aims to balance innovation with stability, ensuring the sustainable development of adaptive public-administration systems.

Among domestic scholars, the work of Ivanova V. [4], is particularly notable. She explores the design of a public-administration system within the context of Ukraine's foreign economic security, analyzing the current state of public-administration in foreign economic activities and proposing the introduction of a conceptual model for developing the public-administration system in state governance practice. Bakumenko V., Popov S., Lakhyzh M., and other scholars have also devoted significant attention to this issue in their works.

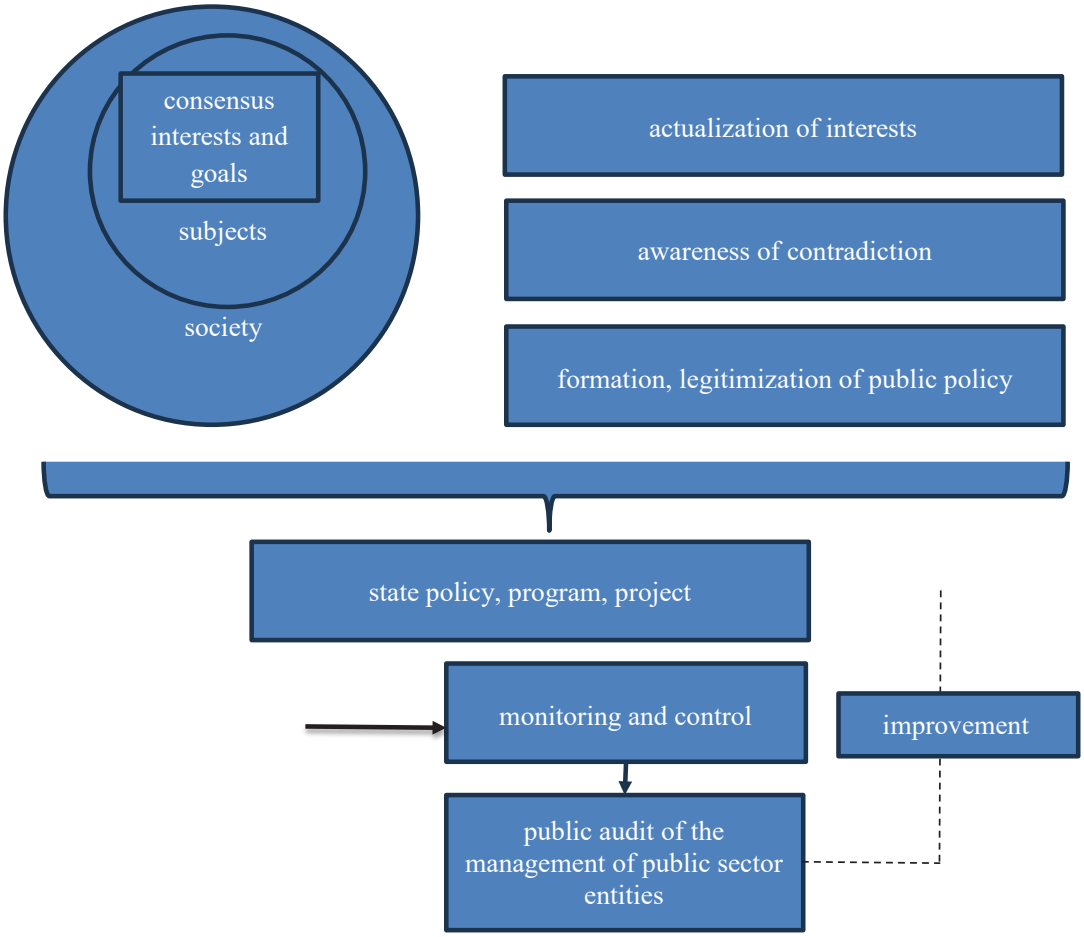
Identification of unsolved aspects of the overall problem. It is important to note the limited focus on the scientific justification for the design of public-administration systems, largely due to the significant influence political actors have on their formation and operation. An analysis of research in this area reveals a gap in the theoretical underpinnings and practical application of public-administration system design. Such systems would enable rapid response and adaptation to social, economic, cultural, technological, and environmental needs and changes, as well as address (or prevent) crises (including global crises, wars, the imposition of martial law, pandemics, etc.) without compromising the effectiveness and efficiency of management processes. Furthermore, there is an insufficient understanding and information regarding the identification and implementation of forms of interaction between public-administration entities and civil society, which would ensure a higher level of stakeholder involvement (business, the public, and other civil society actors) in the decision-making and implementation processes. Additionally, the development of systematic approaches to evaluating and monitoring the implementation of management decisions is necessary to assess their effectiveness and adjust management processes as needed. These unresolved issues underscore the need for further research in the field of public-administration system design to enhance their effectiveness, efficiency, and alignment with civilizational and national needs.

The goal of the research is to substantiate the conceptual foundations for designing public administration systems capable of adapting to rapidly changing socio-economic conditions, taking into account both external and internal factors (such as the functioning of the state and society under war, martial law, and/or emergency situations, and the influence of international

and cross-border cooperation, among others). The study seeks to identify key challenges, analyze needs and issues, and develop recommendations for the design of effective public administration systems. Particular attention is given to the implementation of innovative approaches in the context of sustainable and resilient societal development, which enhances the effectiveness, efficiency, transparency, and accountability of public administration systems while ensuring the provision of public goods.

Materials. The public-administration system must primarily address societal challenges and effectively implement the development goals of society. The design of public-administration systems should be grounded in comprehensive scientific research on existing management systems and their components, the self-organizing structures of society and business, an analysis of civilizational trends in societal and governance development (thereby taking into account societal values and defining development goals), adapting global experiences, and realizing the societal development objectives. A fundamental aspect of designing a public-administration system (across all branches and levels of government) is the establishment of a set of development goals for society, business, and government, based on consensus that aligns with their interests and the real tasks facing public authorities. This consensus approach to goal-setting also dictates the extensive implementation of public-private partnerships at all levels of public-administration and within all components of the public sphere.

The successful achievement of the goals of society and civil society actors is possible only through the formation of consensus-based interests and objectives. At the current stage of development, this is achievable through the implementation of the following public administration model (see Picture 1):



Picture 1. Effective Public-Administration Model for Achieving Societal Goals and the Objectives of Civil Society Actors

Source: Developed by the authors

- Identification of interest and/or issues,
- Emergence of contradictions and/or problems,
- Awareness of contradictions and/or issues by civil society actors,
- Development of public policy,
- Legitimization of public policy,

 ISSN 2310-9653 (Print), 2664-6145 (Online)

- Formulation of state policy (program/project) based on this,
- Implementation of state policy (program/project),
- Monitoring and control over the implementation of state policy (program/project),
- Public audit of public-administration by actors in the public sphere and civil society.

This set of goals must be closely linked with the functions (actions), structures, interrelations, rights, duties, and responsibilities of public authorities at all levels and branches. The public administration system is inherently characterized by unity, which governs the core processes of its functioning, formation, and development. This unity is reflected in the seamless chain of relationships between the creation and implementation of public policy, as well as in the integration of goals, mechanisms, functions, and management methods.

The system must be both dynamic and resilient, able to respond swiftly to changes in development objectives, shifting circumstances, and the emergence of crises and uncertainties.

The formation of the conceptual foundations of the design and its program implementation, as well as the legislative and regulatory support for the introduction of a new system, should be carried out by professional structures (including professionally trained analysts) in accordance with the goals of the new system and the principles underlying its formation and implementation.

The evolving interests and objectives of civil society actors, as well as changes in both the external and internal environments of society and the public-administration system shape the design goals. These goals may involve creating a new system, partially improving or modernizing the existing one, or even implementing a radical transformation of the current system. Designing public-administration systems must rely on modern methodological tools, including: unified information support systems (which can integrate technologies like artificial intelligence), management technologies, the horizontal and vertical alignment of algorithms to achieve objectives, continuous monitoring and control, and effective feedback mechanisms.

The design of public-administration systems remains a key issue in all countries. However, excessive politicization continues to undermine the potential and appeal of public-administration. At the same time, there is a growing recognition of the need to design a more efficient public-administration system as a whole, which requires further efforts to improve its functioning [5].

When considering the creation (or even the mentioning) of an effective public-administration system, it is essential to account for several interrelated factors: managerial competencies, the alignment of direction, and the shared goals of public-administration actors; human resources, factors that weaken or support the system, as well as intervening elements; oversight and control mechanisms, organizational regulations, knowledge management, and sustainable development as key contextual components. Additionally, attention must be given to issues such as organizational justice, economic reforms, and the rule of law, political reforms, and the outcomes of implementing good governance practices. These outcomes include public trust, reduction of economic challenges, improved efficiency, organizational transparency, and other factors tied to each of these indicators [24]. As noted by H. B Saburova, complex state policy challenges often require comprehensive solutions that address multiple dimensions and interdependencies. The restructuring of public administration is directly linked to a reorientation toward a new system of priorities, founded on the democratization of public life [6]. At the same time, the systemic approach to designing efficient public-administration systems must integrate various social, economic, cultural, political, and environmental factors, particularly in times of crisis.

A key concept central to the application of a systemic approach in this research is the notion of a "system." *A system is defined as a set of selectively engaged elements whose interactions and relationships promote collaboration toward achieving specific objectives (the goal or set of goals driving the system's operation)*. These objectives act as the *system-forming elements*. The systemic nature of public-administration, seen as a cohesive entity composed of interconnected elements and processes, represents an essential feature of public-administration, crucial for ensuring the stable and sustainable development of society and achieving its objectives.

The essence of the systemic approach to the design of public-administration systems can be more clearly illustrated through the detailed aspects provided in Table 1.

The systemic nature of public-administration is expressed through several fundamental regularities, which should be comprehensively reflected in the conceptual framework of its design:

1) *Unity of Core Management Functions*: This includes goal-setting, forecasting, planning, information dissemination, organization, coordination, regulation, activation, control, synthesis, and evaluation of outcomes at all levels of public administration. The coherence of these functions constitutes the overall management process. The internal interrelationship among these functions arises from the rational nature of management as an activity, as well as from the system-forming political and normative foundations of public administration;

2) *Unity across Management Levels*: This pertains to the central, regional, and local levels of public administration;

3) *Complementarity* of Public-administration and Self-Governance;

4) *Interaction* within a Unified Process of Vertically and Horizontally Divided Management Centers and Subjects.

5) *Unity of General and Specific Public-administration Systems*: Specific public-administration systems are built upon the overarching national management system and represent its concrete realization in particular sectors and domains of public life.

Public-administration is carried out by public authority bodies, which include the legislative, executive, and judicial branches, as well as local self-governing bodies. Based on the definitions of the concepts of "system" and "public administration" the system of public-administration can be defined as a set of public authority bodies whose activities are aimed at exerting a series of rational, well-defined influences on the functioning and development of social groups (i.e., programmed and categorized according to specific criteria, while considering the external environment). These activities are based on management programs and information regarding the behavior and condition of the management object, aimed at supporting, improving, and developing the management object in order to achieve a predefined goal or set of goals.

The concepts and principles outlined are fundamental to the design of effective public-administration systems. The design process is a critical stage in public-administration that should be aligned with the laws of social development and rooted in a set of civilizational values, which are implemented at both national and local levels. Notably, a key role in this process is attributed to the value-based self-determination of society, which shapes personal life values and strategies. This self-determination stimulates the development of motivational frameworks for the self-regulation of social relations, thereby generating a synergistic effect.

It is necessary to consider the following fundamental principles in designing public-administration systems:

1) The dependence of public-administration on global development trends, the progression of world civilization, and national-specific features;
2) The systemic and institutional foundations of public administration, which are shaped by the core values of society.
3) The systemic nature of public administration;
4) The value-oriented, situationally responsive framework of public administration;
5) The need for enhanced regulation and management of societal processes;
6) The inherent diversity of governing influences;

Table 1

The Systemic Concepts of Designing Public-Administration Systems

The Systemic Aspect and Its Essence	Defining Systemic Concepts of Designing Public-Administration Systems
1	2
Systemic-Value-Based: Public management of society is based on the prevailing fundamental values within society.	Values are ideas, norms, processes, and relationships of both material and spiritual order that have objective positive significance and are capable of satisfying certain human needs (basic values). Fundamental European values include [7]: respect for human dignity, freedom, democracy, equality, the rule of law, and the protection of human rights, including the rights of persons belonging to minorities.
Systemic-Goal-Oriented: The goal serves as a system-forming factor and is decomposed into the components of the system.	The objectives of public-administration are determined by the fundamental values of society and are categorized into socio-political, social, economic, spiritual, and other types. In terms of timeframes, they are divided into strategic, tactical, and operational.
Systemic-Functional: Achieving the goal requires specific actions – the functions of the system and its components.	The technologies of the management process are characterized by the unity of the core management functions: goal setting, forecasting and planning, information management, organization, coordination and regulation, activation, control, generalization and evaluation of results at all levels of public administration. The unity of these functions forms the overall technological management process. The internal interconnection of these functions is determined by the very nature of management as a rational activity, as well as by the system-forming political and normative-integral foundations of public administration.
Systemic-Structural: The set of functions and their hierarchical arrangement allow the system to be represented as an organized structure, derived from its goals and functions	The systemic structural aspect involves the potential decomposition of a system into components, establishing relationships between them, and determining the orderliness and organization of the system. It defines its structure, the organizational structure, and ensures the unity of levels of public administration: central, regional, and local. The management structure can be either two tiered or multi-tiered, with management units (bodies) being either linear (directly performing comprehensive management of an object: a public authority body of various levels such as central, regional, and local, a subject of civil society, or an entity of economic activity) or functional (separate parts of the management apparatus that carry out one or more management functions). Therefore, three main types of organizational structures are distinguished: linear, functional, and mixed (linear functional). The unity of the systems of public-administration and their subsystems is ensured by their construction based on the national management system and is a specific implementation of its goals in various spheres and sectors of human life.

 ISSN 2310-9653 (Print), 2664-6145 (Online)

Table 1 (continued)

1	2
Systemic-Elemental: Each element of the system, in turn, is a system of a lower level (subsystem) and consists of specific relatively elementary components	The system of public-administration consists of the following subsystems: the management mechanism[1] , the object of management[2] , the management functions[3] , the organizational structure[4] , the management staff[5] , the management process[6] , and the public-administration body as an open subsystem of public administration.
Systemic-communicative: The system is not isolated; it is connected to a variety of other systems and non-systemic formations through numerous links. The system operates and develops within an external environment, maintaining a multitude of communications with it[7] .	The system is characterized by the existence of a complex system of external and internal communications. Along with causal relationships, functional and correlational connections, development schemes, and others have been recognized. Information is the means of communication between the elements of the system, between each element and the system as a whole, and between the system as a whole and the environment.
Systemic-integrative: The integrity of the system is characterized by the presence of an integrative effect arising from the interaction of its elements, which is not simply additive to the properties of the individual elements.	The system is open and is influenced by external factors. Therefore, alongside the specific selection of elements, specific internal organization, structure, and so on, there are system-preserving integrative factors and mechanisms within the system that can complement each other through self-management.
Systemic-management: One of the features of the system is the presence of a controlling center as both a subject of management and an element of the system.	Effective achievement of goals and rational use of system resources are possible through purposeful management and the application of program-targeted methods of strategic and tactical management by the management center.
Systemic-historical: Each system is not irreplaceable or given once and for all. It not only functions but also moves and evolves. Every system has its beginning and its end; it goes through stages of emergence, formation, development, decline, and eventual collapse. This means that time is an essential characteristic of the system, making each system historical.	The evolution of the system occurs in the direction of achieving full integrity and realizing its essence, embedded in the system of objective possibilities. The movement of the system towards integrity involves: a) covering all socially significant processes of public life with its influence; b) ensuring the optimal possible completeness of the implementation of management functions in their interconnection, as well as a unified direction in the managerial activities of subjects from different branches and centers of power; c) eliminating contradictions between the elements of the system that hinder its normal functioning; d) establishing institutions that are currently lacking.

7) Active citizen engagement, the involvement of interest groups, and the broader public in the governance process to enhance accountability, effectiveness, and overall governance performance;

8) The role of social-professional stratification and the mechanisms of social mobility, as well as the formation and functioning of elite groups;

9) The self-sustaining development of the public-administration system.

[1] The management mechanism is the aggregate of goals, principles, methods, techniques, forms, and incentives of management, whose interdependent influence ensures the most effective development of a social group, organization, and society as a whole. The quality of the management mechanism and its alignment with the laws of social development and management primarily depend on the professionalism of the management personnel;

[2] The object of management is a complex of human activities singled out from the social environment either as a link in the social system (e.g., an enterprise) or as a specific function requiring a specialized management mechanism (e.g., management of finance, personnel, etc.). The most important role in the formation of management objects is played by interconnected economic, organizational, social, and technical-technological factors, which reflect the requirements of the objective laws of social development and management;

[3] The functions of management are specific activities that reflect the key stages or areas of purposeful influence on the relationships and interactions among individuals within the context of social systems and their management. The primary functions of management include planning (forecasting), organizing, coordinating (regulating), motivating (stimulating), training (instruction), and monitoring and controlling performance;

[4] Organizational structure reflects the composition and subordination of various elements, links, and levels of public administration, which operate to achieve a specific goal;

[5] Management personnel are employees who perform management functions or contribute to their implementation, meaning they professionally participate in the management process and are part of the management apparatus. According to the basic classification, management personnel are divided into three main groups: managers, specialists, and support staff (technical performers);

[6] The management process is the influence of management bodies and personnel on the object of management through selected methods to achieve planned goals. The management process is determined by objective social laws and, at the same time, depends to some extent on subjective factors;

[7] Science has come to realize not only the multiplicity of communications of the object but also the diversity of their types.

Principles of Public-administration System Design: The design of public-administration systems should adhere to fundamental principles, including systemic integration, result orientation, complexity, scientific rigor, stakeholder engagement, optimality, continuity, and completeness [8].

In scholarly discourse, prominent researchers such as Hermus M., Alvarez D., and others identify three main types of public-administration system design: social, institutional, and organizational [9; 10]. In practice, these design types are interrelated, mutually reinforcing, and often interdependent.

During crisis situations, addressing social issues and ensuring the stability of social parameters, such as access to essential goods and services (e.g., indicators of the necessary consumption of food, non-food products, healthcare, education, housing and utilities, and socio-cultural services) becomes a priority. The radical transformation of social institutions, the development of new social processes and phenomena, is central to the concept of social design in public-administration systems [22 and 23].

Social institutions, as historically formed and stable organizational structures for joint human activity, include institutions such as the family, marriage, state, law, economy, education, media, culture, religion, and others. These institutions serve as systems of values, norms, rules of behavior, statuses, roles, customs, and inherent in the social community, as well as complexes of formal and informal behavioral rules, cultural norms that regulate various spheres of individual activity in society (such as the economy, politics, education, etc.), limiting people's actions in accordance with societal interests. Social institutions encompass a certain collective of people and organizations tasked with addressing important societal development goals.

Social Processes refer to a series of phenomena of interaction among people, or a series of phenomena occurring within an organization, the structure of groups, that change the relationships between people or between the constituent elements of a community. The social process takes place under the influence of both internal and external factors, has a stable order of interaction of its components, a duration over time, and a direction towards a certain state of the object.

In this context, social phenomena (German: soziale Erscheinung) is a phenomenon of interaction among people, occurring in the social space, either directly within a contact group or through individuals' involvement in communities, social organizations, or institutions. Thus, the design of public-administration systems takes on a systemic and comprehensive character.

Given the decentralization of state and societal affairs, social design covers the macro level, which relates to the country as a whole, and/or the meso level, which concerns a specific territory (a certain region, area) or sector of activity, and/or the micro level, which pertains to a city or territorial community. The macro level exerts managerial influence on the social component of all subsystems of society and represents management of changes. The micro level becomes especially significant in terms of regulating the social behavior of individuals in the context of the overall social vision of the future of society and the local community, as well as the quality and comfort of life.

Moreover, the criteria for evaluating social design (socio-economic efficiency, ecological optimality, social integration, etc.) should be defined based on the actual practice of functioning territorial communities. Institutional design is applied to achieve the goals and address the challenges at a particular stage of societal development. This process involves transforming the institutional environment by modifying its components, such as norms, rules, standards, laws, mechanisms, and public-administration technologies. From the perspective of public-administration processes, institutions can be conditionally classified into the following main groups: legal institutions, regulatory institutions, institutions for the development of social institutions (including human capital), and institutions for coordination and risk and uncertainty distribution.

In institutional design, the key requirement is to ensure the stability of the entire public sphere and its components: social, economic, political, cultural, and ecological.

The public-administration system is influenced by both exogenous and endogenous factors, both formal and informal. Exogenous factors include globalization processes, the state of the global political, economic, and ecological situation, scientific and technological development, national regulation of public sphere components, ecological processes, innovative technologies, the emergence of new markets, and so on. Endogenous factors include the quality and compliance of the regulatory and legal support for public administration, the professionalism of public (civil) servants (in Ukraine these are state officials and local government officials), the quality and purposefulness of strategic management, the orientation of public authorities' leadership towards implementing innovative technologies in the management system and the sphere of management, and others. The process of institutional design includes certain stages (Picture 2).

Notably, institutional changes have a positive impact on the growth process. According to Isterli W. and Levin R., the "institutional development index" plays a key role, aggregating various institutional characteristics, such as:

- Accountability: the degree of civil liberties, political rights, and press independence.
- Political stability and violence: an indicator of the likelihood that the national government may be replaced through unconstitutional means;
- Corruption – the use of power for private interests.

 ISSN 2310-9653 (Print), 2664-6145 (Online)

− Rule of law – the level of protection of individuals and property from violence and theft, independence and effectiveness of judges;

− Efficiency of public-administration system operations – the quality level of public services, competence of public servants, and the degree of politicization of civil service;

− Regulatory policy – the level of government intervention in the functioning of commodity markets and the banking system, the degree of administrative control over new business establishment, monitoring of private sector operations, and foreign trade activities;

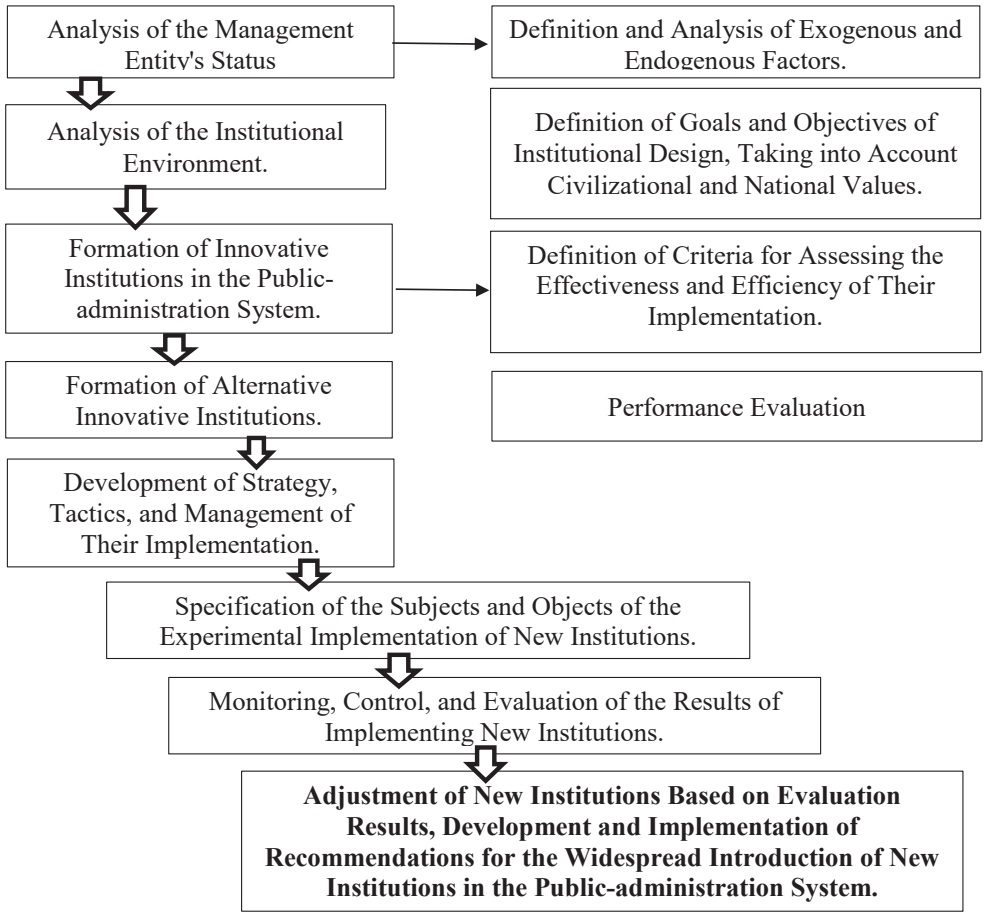
Organizational design plays a central role in the design of public-administration systems. The emergence of organizational design as an independent field of knowledge has been driven by the growing demands of practice to model a sustainable management system in line with the requirements of both the external and internal environments. Organizational design has a long history, emerging at the beginning of the 20th century, and has been reflected in modern scientific works dedicated to public administration, such as those by J. Galbraith [11], O. Dudkina [12], and O. Skoryk [13], among others [14-20] and in enterprise management.

Organizational design in public-administration is applied activity aimed at forming, modernizing, or improving the organizational system for managing public affairs, state governance, the public sphere, and their components.

Organizational structure of management is a category of management science that reflects the organizational aspect of management relations between the management subjects at all levels and the objects of management. In practical terms, the organizational structure of management is a system of organized relationships and connections between the levels of public administration, bodies, and management objects.

The organizational system of public-administration consists of two components:

a) mechanisms of relationships with the external environment, including subsystems necessary for the successful implementation of public policies (external, internal, state, and local government bodies, etc.), and effective interaction with civil society actors to develop and implement goals of societal development;



Picture 2. Stages of the Institutional Design Process in Public-administration Systems

Source: Developed by the authors

b) the mechanism of internal functioning aimed at achieving the development goals of management objects and ensuring effective and efficient management processes.

The key factors influencing the organizational design of public-administration systems include social values and their consensus-driven goals; the external environment; constitutional, legislative, and regulatory frameworks for the functioning and design of the system and its subsystems; management process technologies; and the culture of governance.

Notably, the goals, functions, and structure of management are inseparably interconnected and interdependent components of a single whole – the management system, which represents the content and form of the management process. The process of forming the organizational structure is primarily the organizational distribution of goals, tasks, functions, and responsibilities across management levels and bodies, as well as subdivisions of the management bodies. The management structure may be two-tiered or multi-tiered, with management levels (bodies) being linear (performing direct integrated management of the object, such as ministries, corporations, enterprises, departments, or teams) and functional (distinct parts of the management apparatus that perform one or more management functions).

The methodological foundation of organizational design for public-administration systems is the systems approach, which integrates value-goal, functional-structural, element-communication, and other features.

The result of organizational design for the public-administration system should be the formation of a rational and organic management structure.

The rationality of the structure is reflected in the following:

− the alignment (adequacy) of the management system's goals with those of society, the state, the development of the public sphere, and its components, and the individual;

− focus on the prospects for the development of innovations and their adaptation to national conditions;

− the alignment of the structure with the system's goals, functions, and their achievement;

− the application of management decisions, programmed and selected based on certain criteria, considering the state of the external and internal environments;

− the ability to modernize in response to new societal needs that may arise;

− the concentration of functional units in functional hubs of the system;

− prevention of redundancy and duplication of functions, ensuring effective feedback;

− the effectiveness of the monitoring and control system.

Organic structure means the system's ability to adapt to changing conditions, manage large-scale social and economic programs and projects, sufficient and necessary management levels, flexibility, and adaptation of management subsystems, as well as the presence of programmatic (project) management subsystems (i.e., temporary structures for the implementation of a specific program or project). The rationality and organic nature of the public-administration structure determine the need for scientific support not only for the system's design processes but also for the functioning of the system itself.

The adoption of a generalized integrated model for designing public-administration systems, which synthesizes the conceptual principles of social, institutional, and organizational design with a methodology rooted in systems theory, will contribute to the formation of a robust and resilient public-administration framework. This framework will be capable of effectively responding to both internal and external challenges, ensuring its sustainability in a dynamic global environment and under conditions of conflict and extraordinary circumstances.

Concurrently, the integration of public-administration systems in the contemporary context must leverage advanced methods, including the application of artificial intelligence (AI). AI has emerged as a transformative technology with profound potential to revolutionize various sectors, particularly in government operations. A dedicated study by S. Maleka [25] explores the integration of AI into strategic planning and management processes within public institutions, demonstrating its capacity to enhance operational efficiency and facilitate informed decision-making. Maleka's research highlights how AI technologies can optimize data analysis, generate valuable insights, and streamline resource allocation, thereby improving outcomes and overall governance. For example, AI can significantly enhance numerous processes by providing actionable intelligence and predictive analytics.

AI can also be instrumental in the development and implementation of public-administration systems, as it ensures the precise and rapid analysis of vast datasets, identifies complex patterns and emerging trends that may affect decision-making, and facilitates proactive responses to evolving circumstances. The integration of AI in public-administration design represents an essential innovation that should be applied across all domains of social, institutional, and organizational design. By utilizing AI, public-administration can achieve greater efficiency in management processes, optimize resource utilization, forecast the outcomes of policy decisions, and respond swiftly to changes in the external environment. Moreover, AI facilitates the automation of routine tasks, reducing administrative burdens, enabling a focus on strategic priorities, and enhancing both transparency and accountability in governance.

Table 2

Based on the above, the authors propose the following integrated model for the design of public-administration systems:

№/№	Analysis of the Existing Public-administration System	Social Design	Institutional Design	Organizational Design
1	2	3	4	5
1	THE PURPOSE OF THE COMPONENTS OF THE PUBLIC-ADMINISTRATION SYSTEM DESIGN MODEL			
1.1	The analysis of the existing public-administration system and its modernization is an ongoing process driven by global changes, civilizational shifts, socio-economic development of society, and aimed at achieving the development goals of society.	Radical transformation of social institutions, development of new social processes and phenomena – the purpose of social design in public-administration systems.	To achieve the goals and address the tasks at a specific stage of societal development, institutional design is applied. This involves changing the institutional environment (institutions) or its components – norms, rules, standards, laws, mechanisms, and technologies of public administration, among others.	Organizational Structure of Management is a category of management science that reflects the organizational aspect of the relationships between management subjects at all involved levels and management objects. In practical terms, the organizational structure of management refers to the system of organized relationships and connections between the levels of public administration, authorities, and the objects under management.
2	THE COMPONENTS OF THE PUBLIC-ADMINISTRATION SYSTEMS DESIGN MODEL AND THEIR INTERDEPENDENCE			
2.1	.	Justification, conceptualization, formation, and instituti-onalization of the public-admi-nistration system design goals.		
2.2	The civilizational and value-based component of the public-administration system.	Formation of the Civilizational and Value-Based Component of the Public-administration System.		.
2.3			Ensuring the Rationality and Organic Nature of the Formation and Functioning of the Public-administration System and Its Bodies.	
2.4	Analysis of the Implementation and Assurance of Compliance with the Provisions of the Constitution and Laws of Ukraine by the Public-administration System and Its Bodies.		Ensuring the Compliance of the Institutions of Formation, Functioning, and Public Control of the Public-administration System and Its Bodies with the Provisions of the Constitution and Laws of Ukraine.	
2.5.	Analysis of Value Orientation	Formulation and Definition of the Societal General Needs	Implementation of the system of values, goals, norms, rules of behavior, statuses, roles, customs, and traditions inherent in the social community; definition and implementation of principles for value-based goal setting, functioning, and public control of the public-administration system and its bodies.	Ensuring the alignment of the system's goal structure with the structures of functions for their achievement and with the system structure itself. The ability to implement large-scale complex social, economic, cultural, and other programs and projects.
2.6.	Analysis of Goal Orientation	Formulation of the System of Values, Goals, Norms, Behavior Rules, Statuses, Roles, Customs, and Traditions Characteristic of a Social Community		

Table 2 (continued)

1	2	3	4	5
2.7.	Structural Analysis of Priorities and Goals and Their Decomposition by Levels, as well as Management Process Technologies	Formulation of Priorities and Goals for: The Macro Level, Concerning the Country as a Whole;The Meso Level, Concerning a Specific Territory (a Certain Region or Area of Activity); The Micro Level, Concerning a City or Territorial Community;	Institutionalization of priorities and goals for different levels and areas of governance. Orientation towards the prospects of innovation development and their adaptation to national conditions. Ability to modernize in accordance with new goals and	Organizational distribution of priorities, goals, tasks, and functions of the public-administration system among its levels, areas of governance, and bodies.Presence of program (project) subsystems of governance (i.e., temporary for the implementation of a program or project). Concentration of functional links in the functional nodes of the system.
2.8.	Analysis of the Relations Between the Public-administration System and Its Bodies and the External Environment	Conceptualization of Relations with the External Environment and Mechanisms for Their Implementation	Institutionalization of relations with the external environment and mechanisms for their implementation.	Distribution of mechanisms for the relations between the public-administration system and its bodies with the external environment according to management areas.
2.9.	Analysis of the Mechanisms of Relations Between the Public-administration System and Its Bodies and the External Environment[8]			
2.10.	Analysis of the Mechanisms of Internal Functioning of the Public-administration System and Its Bodies[9]		Institutionalization of mechanisms for the internal functioning of the public-administration system and its bodies.	Ensuring flexibility and adaptation of the public-administration system, its subsystems, and management bodies Modernization of the mechanisms of internal functioning of the public-administration system and its bodies.
2.11.	Analysis of the Legal Framework and Functioning of the Public-administration System and Its Components i.e. Public-administration Bodies	Institutionalization of Norms and Rules, Procedures, i.e., Their Adoption and Practical Application	Formation and institutionalization of legal institutions, management and regulatory institutions, development of social institutions and coordination institutions, governance process technologies, and the distribution of risks and uncertainties for the macro, meso, and micro levels of public administration.	Ensuring the alignment of the organizational structure of the public-administration system, its subsystems, and bodies with management levels, institutionalized mechanisms of relations with the external environment, mechanisms of internal functioning, management process technologies, and the subsystem for preventing and holding accountable violations of public-administration institutions.

[8]These mechanisms include subsystems necessary for the successful implementation of public (external, internal, state, local government, and other) policies and for the effective interaction with the subjects of civil society to reach a consensus on the formulation of development goals and their implementation.

[9]These mechanisms are aimed at achieving the development goals of management objects and ensuring effective and efficient management processes. They also involve the modernization of technological processes for justifying, formulating, legitimizing, implementing, controlling, monitoring, and publicly auditing management decisions.

ISSN 2310-9653 (Print), 2664-6145 (Online)

Table 2 (continued)

1	2	3	4	5
2.12.		Identification of Exogenous and Endogenous Factors Influencing the Public-administration System and Its Bodies, Both Formal and Informal		
2.13.	Functional Analysis. Analysis of the Completeness of Management Process Technologies	Development of Management Process Technologies for Macro-, Meso-, and Micro-levels.		
2.14.	Analysis of the control system and the effectiveness of preventing violations of public-administration institutions and corresponding accountability.	Development of Mechanisms for Public Control and Audit of Management Decisions.	Institutionalization of mechanisms for public control and audit of management decisions.	
2.15.	Analysis of the criteria for the functioning of the public-administration system and its bodies.	Definition of Criteria for the Effectiveness and Efficiency of the Functioning of the Public-administration System and Its Bodies.	Institutionalization of the criteria for the effectiveness and efficiency of the functioning of the public-administration system and its bodies.	Ensuring effective and efficient feedback.

Conclusions. The design of public-administration systems necessitates an innovative strategy that represents a targeted and scientifically grounded plan for the implementation of innovations across the core design dimensions: social, institutional, and organizational. The social dimension is focused on addressing societal challenges and ensuring the support of key social parameters; the institutional dimension is dedicated to achieving defined goals and objectives; and the organizational dimension aims at modeling a resilient management system in alignment with the evolving demands of the external environment. The foundational principles of public-administration systems underpin the development of the corresponding program, which outlines the goals, tasks, stages of implementation, and is characterized by interdependencies in terms of timelines, resources, and responsible parties.

1. It is established that public-administration systems are inherently dynamic, capable of responding to shifts in developmental goals. The design of these systems must be underpinned by comprehensive scientific research into the functioning of existing management systems and their constituent components, the self-organizing structures within society and the business environment, the analysis of global societal trends, the adaptation of international best practices, and the achievement of broader societal development goals.

2. It has been identified that the design of public-administration systems represents a critical issue worldwide. The authors articulate the foundational principles of a comprehensive approach to the design of these systems, which should include clear design objectives, the application of advanced methodological tools, and adherence to established principles and regularities. Furthermore, it is recognized that public-administration systems exhibit distinct types and operate at various levels.

3. A systemic approach to the design of public-administration systems encompasses a multi-faceted framework, including systemic-value, systemic-goal, systemic-functional, systemic-structural, systemic-elemental, systemic-communicative, systemic-integrative, systemic-managerial, and systemic-historical dimensions. In its entirety, the systemic nature of public-administration is reflected in a set of inherent patterns and dynamics.

4. To develop and implement a comprehensive approach to public-administration system design, it is essential to ensure a high level of adaptability in the face of constant changes, improve efficiency, involve the public, stakeholders, and communities in the development, implementation, and evaluation of government policies and programs, and address the uncertainty arising from both endogenous and exogenous factors.

5. The integrated model for designing public-administration systems proposed by the authors will facilitate the optimization of governance processes, adaptation to change, the incorporation of innovations, public engagement, the strengthening of social institutions, the assurance of effective control, and the establishment of strategic goals and priorities. This model serves to enhance the overall efficiency and resilience of the public-administration system. By unifying the analysis of existing systems with social, institutional, and organizational design into

a cohesive strategy, the model ensures coherence at all levels of governance. This approach promotes effective collaboration among all stakeholders, accommodates external and internal factors affecting system performance, and guarantees the system's adaptability to socio-economic changes, thereby improving the overall effectiveness of public administration.

6. The role of artificial intelligence (AI) in the integration of public-administration systems in the modern era is paramount. AI's potential lies in its capacity to automate routine processes, enhance decision-making through the analysis of large datasets, improve transparency and accountability within government structures, optimize resource allocation, and provide rapid responses to socio-economic challenges through predictive modeling and adaptive algorithms. Furthermore, AI enables greater citizen engagement in governance processes through digital platforms, which fosters the development of e-government initiatives and strengthens public trust in governmental institutions.

Bibliography:

1. Ferd H. Mitchell and Cheryl C. Mitchell. Designing Public Programs That Work: *Moving Beyond Critical Failures in The Public Sector.* 2017. URL: https://surl.li/dkguby

2. Brezovnik B., Trpin G., Pličanič S. Public Administration System, 2019. 286 p

3. Yang L. A. bounded and incremental design approach to public administration: 30 years after Shangraw and Crow's revolutionary approach. Transylvanian Review of Administrative Sciences 2022. № 66E., P. 131–149. URL: https://surl.li/ridlnj

4. Іванова В. М. Проектування системи державного управління у сфері зовнішньоекономічної безпеки України. *Дніпровський науковий журнал державного управління, психології, права*. 2022. Вип. 3. С. 36–41.

5. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Communication on EU Enlargement Policy. 2022. 20 p. URL: https://surl.li/xbdqvf

6. Сабурова Г. Б. Основні напрямки розвитку системи державного управління в Україні. *Державне управління та адміністрування в Україні*. 2021. № 7. С. 23–27.

7. EC Library Guide on European values: Introduction. European Commission. URL:https://eur-lex.europa.eu/eli/treaty/teu_2012/art_2/oj

8. Безпалько О. В. Соціальне проектування: підручник. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка. 2010. 128 с.

9. Hermus M.; van Buuren A. & Bekkers V. Applying design in public administration: a literature reviews to explore the state of the art. *Policy & Politics*. 2019. URL: https://doi.org/10.1332/030557319X15579230420126

10. Alverez D. P. V., Auricchio V., Mortati M. Mapping design activities and methods of public sector innovation units through the policy cycle model. *Policy Sciences*, Vol. 55, 2022. P. 89–136.

11. Galbraith J. R Organizational Design. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1977. 426 p.

12. Дудкіна, О., Дудкін П. Удосконалення функціональної діяльності органів державного управління в контексті децентралізації: аспекти організаційного проектування. *Актуальні проблеми управління та державного управління в контексті інноваційного розвитку економіки: матеріали Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції з міжнародною участю.* Ч. 1. Тернопіль, 15 травня 2020. Тернопіль: ТНЕУ, С. 47–50.

13. Скорик О. О Концептуальні принципи організаційного проектування в державному управлінні. *Державне управління: вдосконалення та розвиток*. 2019. № 6. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1451

14. Бакуменко В., Попов С. Парадигма інноваційного розвитку суспільства: сучасні концепції реформування державного управління. *Ефективність державного управління: збірник наукових праць*. 2015. Т. 43. № 1. С. 21–27.

15. Бобровський О. І. Організаційно-технологічний розвиток органів державного управління в територіальних громадах: державні та інноваційні трансформації: монографія. Таллінн, 2021. 185 с.

16. Сабурова Г. Б. Основні напрямки розвитку системи державного управління в Україні. *Державне управління та адміністрування в Україні*. 2021. № 7. С. 23–27.

17. Aubry M. & Brunet M. (2016) Organizational Design in Public Administration: Categorization of Project Management Offices. *Project Management Journal*. № 47 (5), P. 107–129.

18. Ingrams Alex. () Organizational Design in Open Government: Two Cases from the United Kingdom and the United States. *Public Performance & Management Review*. 2019. P. 636–661

19. Bikker J. & van der Linde D. () Scale economies in local public administration. *Local Government Studies*. 2016. № 42 (3), P. 441–463. doi: 10.1080/03003930.2016.1146139

20. Jakobsen M. L F., Thrane C. () Public Innovation and Organizational Structure: Searching (in Vain) for the Optimal Design. In book: *Enhancing Innovation by Transforming Public Governance*. 2016. P. 217–236. DOI: 10.1017/CBO9781316105337.011

21. Про Раду національної безпеки і оборони України: Закон України, від 5 березня 1998 року № 183/98-ВР. URL: https://surl.lu/grprfk

22. Козирєв М. П Соціологія: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2013. 440 с. URL: https://surli.cc/gredip

23. Гідденс Е. Соціологія / Пер. з англ. К.: Основи, 1999. 726 с.

24. Ali Moghaddamnezhad, Shahram Mirzaei Daryani, Majid Ahmadlu, Farzad Sattari Ardebili. Designing a Model for Improving Good Governance in Public Management with a Systemic Approach (Grounded Theory). *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior*. 2024. Vol. 4, Is. 2, P. 22–29. URL: https://surl.li/huqwuy

25. Stevens Maleka. Enhancing Efficiency and Decision-Making in Government through AI in Strategic Planning and Strategic Management Processes. *ResearchGate*. 2023. July. URL: https://surl.li/tlonop

References:

1. Ferd H. Mitchell and Cheryl C. Mitchell. (2017) Designing Public Programs That Work: Moving Beyond Critical Failures in The Public Sector. URL: https://www.routledge.com/rsc/downloads/PROFALV_Adapt_Adaptive_Administration_Snapshot_r2.pdf

2. Brezovnik B., Trpin G., Pličanič S. (2019) Public Administration System, 286 p.

3. Yang L. (2022) A bounded and incremental design approach to public administration: 30 years after Shangraw and Crow's revolutionary approach. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, № 66E., pp. 131–149. URL: https://surl.li/texqxj

4. Ivanova V. M. (2022) Proektuvannya systemy derzhavnoho upravlinnya u sferi zovnishn′oekonomichnoyi bezpeky Ukrayiny. [Designing a public administration system in the sphere of foreign economic security of Ukraine]. *Dniprovs'kyy naukovyy zhurnal derzhavnoho upravlinnya, psykholohiyi, prava* [Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, Law], Issue 3, pp. 36–41 [in Ukrainian].

5. COM (2022). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Communication on EU Enlargement Policy. 20 p. URL: https://surl.li/hdwnge

6. Saburova G. B. (2021) Osnovni napryamky rozvytku systemy derzhavnoho upravlinnya v Ukrayini. [Main directions of development of the public administration system in Ukraine]. Derzhavne upravlinnya ta administruvannya v Ukrayini. [Public administration and administration in Ukraine], No. 7, pp. 23–27. [in Ukrainian].

7. European Commission (2012) EC Library Guide on European values: Introduction. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/treaty/teu_2012/art_2/oj

8. Bezpalko O. V. (2010) Sotsialne proektuvannya: pidruchnyk. [Social design: a textbook]. Kyiv University named after Borys Grinchenko. Kyiv. 128 p. [in Ukrainian].

9. Hermus M. van Buuren A. & Bekkers V. (2019) Applying design in public administration: a literature reviews to explore the state of the art. Policy & Politics. URL: https://doi.org/10.1332/030557319X15579230420126

10. Alverez D. P.V., Auricchio V., Mortati M. (2022) Mapping design activities and methods of public sector innovation units through the policy cycle model. *Policy Sciences*, Vol. 55, pages 89–136.

11. Galbraith J. R. (1977) Organizational Design. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 426 p.

12. Dudkina O., Dudkin P. (2020) Udoskonalennya funktsional′noyi diyal′nosti orhaniv derzhavnoho upravlinnya v konteksti detsentralizatsiyi: aspekty orhanizatsiynoho proektuvannya. [Improving the functional activity of public administration bodies in the context of decentralization: aspects of organizational design]. *Aktual'ni problemy upravlinnya ta derzhavnoho upravlinnya v konteksti innovatsiynoho rozvytku ekonomiky: materialy Vseukrayins'koyi naukovo-praktychnoyi onlayn-konferentsiyi z mizhnarodnoyu uchastyu* [Current problems of management and public administration in the context of innovative development of the economy: materials of the All-Ukrainian scientific and practical online conference with international participation], Part 1. TNEU. Ternopil. PP. 47–50. [in Ukrainian].

13. Skoryk O. O. (2019) Kontseptual′ni pryntsypy orhanizatsiynoho proektuvannya v derzhavnomu upravlinni. [Conceptual principles of organizational design in public administration]. Derzhavne upravlinnya: vdoskonalennya ta rozvytok. [Public administration: improvement and development]. No. 6. URL: http://www. dy. nayka. com. ua/?op=1&z=1451

14. Bakumenko V., Popov S. (2015) Paradyhma innovatsiynoho rozvytku suspil′stva: suchasni kontseptsiyi reformuvannya derzhavnoho upravlinnya. [Paradigm of innovative development of society: modern concepts of public administration reform]. *Efektyvnist' derzhavnoho upravlinnya: zbirnyk naukovykh prats.* [Efficiency of public administration: collection of scientific works]. Vol. 43. No. 1. Pp. 21–27. [in Ukrainian].

15. Bobrovskyi O. I (2021) Orhanizatsiyno-tekhnolohichnyy rozvytok orhaniv derzhavnoho upravlinnya v terytorial′nykh hromadakh: derzhavni ta innovatsiyni transformatsiyi: monohrafiya. [Organizational and technological development of public administration bodies in territorial communities: state and innovative transformations: monograph]. Tallinn, Estonia, 185 p. [in Ukrainian].

16. Saburova G. B (2021) Osnovni napryamky rozvytku systemy derzhavnoho upravlinnya v Ukrayini. [Main directions of development of the public administration system in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnya ta administruvannya v Ukrayini.* [Public management and administration in Ukraine], No. 7, pp. 23–27. [in Ukrainian].

17. Aubry M. & Brunet M. (2016) Organizational Design in Public Administration: Categorization of Project Management Offices. *Project Management Journal*, № 47 (5), pp. 107–129.

18. Ingrams Alex. (2019) Organizational Design in Open Government: Two Cases from the United Kingdom and the United States. *Public Performance & Management Review*, pp. 636–661

19. Bikker J. & van der Linde D. (2016) Scale economies in local public administration. *Local Government Studies*, № 42 (3), pp. 441–463. doi: 10.1080/03003930.2016.1146139

20. Jakobsen M. L F., Thrane C. (2016) Public Innovation and Organizational Structure: Searching (in Vain) for the Optimal Design. In book: *Enhancing Innovation by Transforming Public Governance,* pp. 217–236, DOI: 10.1017/CBO9781316105337.011

21. VRU (1998) Pro Radu natsional′noyi bezpeky i oborony Ukrayiny: Zakon Ukrayiny [On the National Security and Defense Council of Ukraine: Law of Ukraine]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183/98-%D0%B2%D1%80#Text [in Ukrainian].

22. Kozyrev M. P (2013) Sotsiolohiya: navchal′nyy posibnyk [Sociology: a textbook]. Lviv State University of Internal Affairs Lviv. 440 p. URL: https://surli.cc/hovypb [in Ukrainian].

23. Giddens E. (1999). Sotsiolohiya / Per. z anhl. Osnovy [Sociology/ Trans. from English]. Osnovy. Kyiv. 726 p. [in Ukrainian].

24. Ali Moghaddamnezhad, Shahram Mirzaei Daryani, Majid Ahmadlu, Farzad Sattari Ardebili (2024). Designing a Model for Improving Good Governance in Public Management with a Systemic Approach (Grounded Theory). *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior*. Vol. 4, Is. 2, pp. 22–29. URL: https://surl.li/mwkguy

25. Stevens Maleka. (2023) Enhancing Efficiency and Decision-Making in Government through AI in Strategic Planning and Strategic Management Processes. ResearchGate. July URL: https://surl.li/euoltp

Дата надходження статті: 01.08.2025
Дата прийняття статті: 22.08.2025
Опубліковано: 16.09.2025

UDC 33:574ЄС:001.895
DOI https://doi.org/10.32782/2310-9653-2025-3.10

N. A. Olesko, PhD student, Lviv Polytechnic National University

PUBLIC MECHANISMS FOR THE DEVELOPMENT OF INNOVATION ECOSYSTEMS IN THE EUROPEAN UNION AND COUNTRIES

The key role of public instruments in creating innovation ecosystems in the European Union, which is a catalyst for sustainable economic growth and innovative progress, is established. The legislative and program foundations of the EU aimed at stimulating innovation activity are analyzed, particularly the "New European Innovation Agenda" and "Horizon Europe", as well as the activities of the EIC and EIT. It is determined that the key instruments are implementing innovative specialization strategies (S3), developing digital innovation hubs and activating cluster structures. The impact of public mechanisms on the innovation ecosystems of individual EU member states, such as Sweden, Estonia, Germany, Finland and Poland, is assessed. It is noted that these countries demonstrate the effectiveness of policies through national agencies, investment programs and targeted funding, which provides competitive advantages.

A comparative analysis of public mechanisms for supporting innovation ecosystems in Poland, the United Kingdom and Switzerland is conducted. It was found that the comprehensive integration of cluster policy and support for startups and research centers contributes to strengthening the innovation potential. It was revealed that Poland is a successful example of an Eastern European country that has successfully implemented innovative specialization strategies, created a network of clusters and actively attracts EU funding. The state of development of public mechanisms in Ukraine was analyzed, particularly the level of institutional support, R&D funding, implementation of cluster policy and implementation of S3. It was found that Ukraine is currently at the stage of forming a systemic innovation policy but has made positive progress due to participation in Horizon Europe, the launch of digital hubs and strategic initiatives of the Ministry of Education, Science and Technology and the Ministry of Economy.

The prospects for cluster policy development in Ukraine in the post-war period were assessed. It was concluded that activating public mechanisms will contribute to the sustainable development of Ukraine's innovation ecosystem and its integration into the European innovation space.

Public mechanisms for supporting innovation ecosystems play an important role in ensuring the competitiveness of EU countries. For Ukraine, which is in a state of war, developing such mechanisms is extremely important for integration into European structures. Effective practices for supporting innovation in EU countries have been identified. The situation in Ukraine has been analyzed, and proposals for the development of public mechanisms for innovation ecosystems have been developed. European experience demonstrates the importance of a comprehensive approach to developing an innovation ecosystem. For Ukraine, implementing cluster policy, supporting innovation structures, and adapting EU instruments to national characteristics are strategic.

Key words: *innovation ecosystem, regulation, support programs, public mechanisms, innovation, smart specialization, cluster policy.*

Н. А. Олесько. Публічні механізми розвитку інноваційних екосистем в Європейському Союзі та країнах Європи

Встановлено ключову роль публічних інструментів у творенні інноваційних екосистем в Європейському Союзі, що є каталізатором сталого економічного зростання та інноваційного поступу. Проаналізовано законодавчі та програмні фундаменти ЄС, що спрямовані на стимулювання інноваційної діяльності, зокрема "New European Innovation Agenda", "Horizon Europe", діяльність EIC та EIT. Визначено, що ключовими інструментами є впровадження стратегій розумної спеціалізації (S3), розвиток цифрових інноваційних хабів та активізація кластерних структур. Оцінено вплив публічних механізмів на інноваційні екосистеми окремих країн-членів ЄС, таких як Швеція, Естонія, Німеччина, Фінляндія та Польща. Зафіксовано, що ці країни демонструють ефективність політик через національні агенції, інвестиційні програми та цілеспрямоване фінансування, що забезпечує конкурентні переваги.

Проведено порівняльний аналіз публічних механізмів підтримки інноваційних екосистем. Встановлено, що комплексна інтеграція кластерної політики, підтримки стартапів та науково-дослідних центрів сприяє посиленню інноваційного потенціалу. Виявлено, що Польща є вдалим прикладом східноєвропейської країни, яка успішно впровадила стратегії розумної спеціалізації, створила мережу кластерів та активно залучає фінансування ЄС. Проаналізовано стан розвитку публічних механізмів в Україні, зокрема рівень інституційної підтримки, фінансування R&D, впровадження кластерної політики та реалізація S3. З'ясовано, що Україна наразі перебуває на етапі формування системної інноваційної політики, проте має позитивні зрушення завдяки участі в Horizon Europe, запуску цифрових хабів і стратегічним ініціативам МОН та Мінекономіки.

Оцінено перспективи розвитку кластерної політики в Україні у післявоєнний період. Зроблено висновок, що активізація публічних механізмів сприятиме сталому розвитку інноваційної екосистеми України та її інтеграції в європейський інноваційний простір.

Публічні механізми підтримки інноваційних екосистем відіграють важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності країн ЄС. Для України, яка перебуває в умовах війни, розвиток таких механізмів є надзвичайно важливим для інтеграції

© N. A. Olesko, 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

в європейські структури. Визначено ефективні практики підтримки інновацій в країнах ЄС. Проведено аналіз стану в Україні та розроблено пропозиції з розвитку публічних механізмів інноваційних екосистем. Європейський досвід демонструє важливість комплексного підходу до розвитку інноваційної екосистеми. Для України стратегічним є впровадження кластерної політики, підтримки інноваційних структур та адаптація інструментів ЄС з урахуванням національних особливостей.

Ключові слова: *інноваційна екосистема, регулювання, програми підтримки, публічні механізми, інновації, смарт-спеціалізація, кластерна політика.*

Introduction. In modern global competition and rapid technological progress, innovation ecosystems are becoming a decisive factor in ensuring sustainable economic development and strengthening the competitiveness of regions and countries. This problem is significant for states that seek to integrate into the European financial, scientific, and technical space, particularly for Ukraine in the context of post-war reconstruction and digital transformation. The study's relevance is determined by the need to adapt European approaches to forming public mechanisms for the development of innovation ecosystems, which have already proven their effectiveness in the countries of the European Union.

The study's purpose is to analyze public mechanisms for supporting innovation ecosystems in European Union countries, in particular mechanisms for regulation, financing, cluster policy, and smart specialization strategies, and to assess the possibilities of their implementation in the Ukrainian context.

The study uses a systemic approach, structural and functional analysis, comparative analysis methods, analysis of documentation of the EU regulatory framework, and a case method to consider national examples of the implementation of public mechanisms in Sweden, Germany, Finland, Poland, and Estonia.

The subject of the study is public mechanisms used in the European Union to create and support innovation ecosystems.

Therefore, this study emphasizes the need to adapt successful European practices of public innovation management to Ukrainian conditions to increase the effectiveness of national innovation policy.

Analysis of Research and Publications. Ukrainian and foreign scholars pay considerable attention to implementing public mechanisms to develop innovation ecosystems in states.

Xiaoran Zheng and Yuzhuo Cai explore how public mechanisms and policies contribute to the transition from innovation systems to full-fledged ecosystems in their work, focusing on transformative innovation policies and the Triple Helix model [1].

Sara González Fernández, Renata Kubus, Juan Mascarenhas Pérez-Íñigo in their article investigate and assess innovation ecosystems in the European Union, providing a systematic assessment and theoretical framework for the development of innovation ecosystems in the contemporary European Union to reflect all actors and processes, and thus provide a more comprehensive and dynamic approach to assessing systems. A reinterpreted innovation spiral perspective is applied for actors, while a multilevel perspective is used for processes. Importantly, scholars at each stage of innovation progress allocate a slightly different role for actors to interact with each other in various ways, and the emergence and density of intermediary actors are considered essential aspects of ecosystem development [2].

I. Iaenko in his work gives clear definitions of European public administration mechanisms, which are manifested through phenomena and processes occurring in the European Union and the establishment of vertical and horizontal connections between them and the importance of their proper functioning of developed coordination and communication, which ensures the stability of development [3].

I. Ivakhnenko in his article, considers the innovation ecosystem as a key factor of sustainable economic development and focuses on the need for state support for innovation infrastructure, a partnership between business, science and government, and the introduction of mechanisms to stimulate innovation [4].

Research Results. Innovation ecosystems are the basis of sustainable economic growth and digital and green transition in the European Union. The European Union has developed policies and regulations in each country.

The key document in the European Union that determines the development and support of innovation is the New European Innovation Agenda, which has been in effect since 2022. The document's basis is to create conditions for developing deep technologies (Deep Technologies), support and scale startups and innovative enterprises, and increase investment in improving the work of R&D centres.

The goal is to support and develop new innovative technologies to solve social problems and bring them to the market, modernize public services through innovative solutions, and stimulate the growth of innovative companies in Europe. The new strategy aims to make the European Union a better place for talented experts and professionals to work for leading innovative companies and develop innovations [5].

To implement the new European Union program, 45 billion euros of investment are planned in the development of innovation infrastructures, including digital hubs, science parks, business incubators, and accelerators. It is important to note that the program pays attention to cooperation at different levels and reducing the innovation gap between Western and Eastern member states in the development of innovations [5].

Regulation of innovation activities and the functioning of innovation ecosystems is based on clearly developed public mechanisms of influence, which include legislative regulation, which will be considered in this article.

Fundamental acts, programs and documents of the European Union:

• The Horizon Europe program provides funding for research and innovation for more than 95.5 billion euros for 2021–2027 [6];

• EU Regulation on European Innovation Councils (EIC), which finance the scaling of startups and deep tech companies [7];

• The European Institute of Innovation and Technology (EIT) is a network that brings together business, education and science within the framework of Knowledge and Innovation Communities (KICs), effectively influencing the development of regional innovation ecosystems [8];

• Smart Specialisation Strategies (S3) are essential in developing EU innovation ecosystems. S3 approaches are focused on regions' competitive advantages, allowing you to concentrate resources on the most promising areas of innovative development [9]. It is worth noting that in Ukraine, this approach is also used at regional levels in strategic planning to determine priorities and necessary measures for economic development.

Most funding programs require ESG directives, social innovation, and inclusiveness in the distribution of funds [10].

According to the 2023 European Innovation Scoreboard, 25 of 27 EU member states improved innovation indicators due to specific public mechanisms or their integration into national programs at different levels and areas. It is worth noting that countries with active regional ecosystem support programs, such as Sweden, Finland and the Netherlands, took the highest positions [11].

Let's consider individual examples of implementing public mechanisms to support the development of innovations and innovation ecosystems. It is worth focusing on Switzerland, Estonia, Germany, Finland and Poland.

According to the European Innovation Scoreboard, Sweden has traditionally been leading. For example, in 2023, Switzerland retained the "innovation leader" status, showing an index of 136% of the EU average [11].

One of the public mechanisms that the country actively uses is integrating Horizon Europe tools and support through the national innovation agency Vinnova. One of the programs is "Innovation milieus", which supports the creation of interdisciplinary clusters in the fields of bioeconomy and digital health with funding of up to 10 million per project [12].

Estonia is developing and creating networks for developing European Digital Innovation Hubs (EDIH). With the support of the European Union's EIT Digital program, the Tallinn EDIH Centre, which specializes in AI, IoT, and cybersecurity, was established. More than 300 small and medium-sized enterprises have already received consulting and innovation testing services at the centre [13]. According to open data, to develop innovations, Estonia annually allocates about 2% of GDP to R&D [14].

Germany is developing innovation clusters (Spitzencluster), which are powerful interregional business, science and government associations. The "MicroTEC Südwest" program unites more than 100 organizations in the field of microsystem technologies, attracting more than 80 million euros in support from the federal and European budgets. According to the Statistisches Bundesamt, Germany spent 3.1% of GDP on research and innovation in 2024 [15].

Another example among the Nordic countries that actively support innovation at the state level is Finland. One of the state support programs is "Business Finland". The program aims to help startups and R&D companies in various fields. More than 3,000 innovation projects have already been financed [16]. With the financial support of EIT Raw Materials and EIT Health, the programs that help Finland be in the top 3 in the EU Innovation Index are being integrated [8].

Poland is an eastern member of the European Union and is actively developing a network of science and technology parks and clusters, particularly through the "Start in Poland" program. This state innovation support program grants up to PLN 1 million for startups. Thanks to Horizon and Structural Funds funding, over 5,000 innovative SMEs were supported in 2020–2022 [17].

In addition, since 2014, Poland has been implementing Smart Specialisation Strategies in all voivodeships, which has enabled it to attract over €10 billion in investments in regional innovation projects [18].

Table 1

Compares the public mechanisms used by the UK (ex-EU country), Switzerland (central non-EU country), and Poland (east EU country) in the development of innovation ecosystems, taking into account funding

Country	Key support instruments	Funding/investment
Poland	– Smart Specialization Strategy (S3) at the regional level –Polish Agency for the Development of Entrepreneurship (PARP) – Horizon and EIC innovation funding programs	– 1.5% of GDP for R&D – University–industry R&D collaboration score 82.4 – State of cluster development score 81.8 – Joint venture/strategic alliance deals/bn PPP$ GDP 0.1
Switzerland	– Innovation Agency Innosuisse – Swiss Innovation Park – Technology grants for startups	– 3.3% of GDP on R&D (one of the highest in the world) – University–industry R&D collaboration score 100.0 – State of cluster development score 97.3 – Joint venture/strategic alliance deals/bn PPP$ GDP 0.1
United Kingdom	– UKRI (UK Research and Innovation) – Catapult Centres – "Innovate UK" programme	– 2.9% of GDP on R&D – University–industry R&D collaboration score 39.1 – State of cluster development score 46.1 Joint venture/ strategic alliance deals/bn PPP$ GDP 0.0

**Compiled based on Global Innovation Index [19].*

Analyzing the European Union's experience, Ukraine should take certain steps towards integrating new public mechanisms for the development of innovations and innovation ecosystems.

According to Finland's example, Ukraine should develop and implement a national integrated strategy for the development of innovations. This strategy should combine scientific policy, support for the creation and development of SMEs, digitalization, international support, and improvement of mechanisms for attracting financial resources.

An important step will also be developing a strategy to support the creation of clusters, as is done in Germany through the Spitzencluster program at the government level. It is also worth considering regional smart specialization, which operates in Ukraine and is actively supported in Poland. These actions will contribute to the possibility of attracting financing and developing the region's economic potential.

From 2024 to 2025, Ukraine received financial support under the HORIZON program to strengthen digital transformation in the EU enlargement region. The European Union will support new European Digital Innovation Hubs (EDIHs). The new hubs will provide local businesses, start-ups and public institutions access to cutting-edge technologies, expertise and financial opportunities, fostering innovation and economic growth with a particular focus on AI. Six projects from Ukraine were selected as part of the call for proposals. The total budget of the call is €14.6 million, of which €4.5 million is allocated to hubs in Ukraine [20].

Poland is an Eastern partner country of the European Union, and Table 2 compares them in terms of the development of public mechanisms for ecosystem development.

Analyzing the comparison, we can conclude that the countries have certain standard features and differences. Similar features include governments implementing the cluster model as part of the development of innovations and separate state institutions constantly implementing the necessary steps and strategies for innovation policy. The two countries are focused on the European network for developing and supporting innovations and digital transformation in their programs. At the same time, Poland has more opportunities to attract funding from EU funds, whereas Ukraine has certain limitations. Poland has more experience implementing a single national Smart Specialisation strategy and cluster policy, and the level of funding in the field of R&D in Poland is higher than in Ukraine. In 2024, Ukraine completed the preparation of a state policy for supporting clusters with coordination from the Ministry of Economy of Ukraine and the Ministry of Education and Science of Ukraine.

Developing innovation ecosystems is a key factor in strengthening the national economy. Public mechanisms, particularly clustering and innovative specialization policies, act as tools for coordinating, financing, and stimulating innovation and are worth additional consideration in this article.

Table 2

Comparison of public mechanisms for ecosystem development in Ukraine and Poland

Criteria	Poland	Ukraine
Institutional support	Polish Agency for Entrepreneurship Development (PARP), NCBiR, regional authorities, implementation of Smart Specialisation Strategies	Ministry of Economy, Ministry of Education and Science, State Agency for Science and Innovation, individual regional initiatives, Ministry of Digitalisation,Ukrainian Startup Found.
EU funding	Receives direct funding from the EU (is a full member), in particular from Horizon Europe, ERDF funds	Limited access to EU programs, participates in Horizon Europe as an associated country
R&D investment (% of GDP)	1,5% [19]	0,3% [19]
Innovation clusters	State and regional support, including European programs	Most initiatives are private or donor-funded
Incentive mechanisms	Tax benefits, subsidies, R&D loans, systemic cluster policy	Tax benefits are limited, lack of a unified cluster strategy or innovation policy
Smart Specialisation Strategy	Successful implementation in all regions within the EU	In the process of adaptation and piloting, supported by international projects
Access to grants and competitions	Permanent open calls through PARP, Horizon Europe, EIC	Limited competitions from the Ministry of Education and Science, USAID (until 2024), GIZ, Horizon Europe
IT and digital initiatives	Digital Poland Programme, participation in the EU digital transformation	Diia.City, digitalization at the state level, support for startups through the Ukrainian Startup Fund", Seeds of Bravery and European Digital Innovation Hubs.

 ISSN 2310-9653 (Print), 2664-6145 (Online)

Support for the development of cluster policy in Poland is an effective public mechanism for fostering innovation and promoting economic stability.

Since the early 2000s, Poland has been actively implementing cluster policy. Clusters have become an important tool for regional development, especially after joining the EU. They have been integrated into smart specialization strategies and financed through national PARP programs and European Horizon Europe instruments.

• According to the European Cluster Observatory, Poland has 19 active clusters, covering over 1,200 companies and research institutes [21].

• The effectiveness of cluster policy is reflected in the growth of cluster enterprises' exports by 30% in 2017–2022 [22].

Table 3

Provides a comparative analysis of clustering and smart specialization in Poland and Ukraine

Criteria	Poland	Ukraine
Smart Specialization Strategy (S3)	S3 has been implemented since 2014. Each voivodeship has its own regional S3 strategy within the national (Smart Growth Operational Programme). For the period 2021–2027, S3 is integrated into regional innovation programmes [23].	S3 has been implemented since 2019 through pilot projects in the Western region (Lviv, Ivano-Frankivsk, Ternopil regions), with the support of the EU [24].
Development of cluster policy	Poland has over 130 officially recognized clusters, of which at least 17 have the status of National Key Cluster. The state provides them with tax breaks, R&D funding, and infrastructure support [25].	The Ukrainian Cluster Alliance (UCA) unites 58 cluster organizations, which include over 2,000 enterprises and research institutions. This confirms the active development of the cluster movement in Ukraine, even with limited state support [21].
Cluster financing	Attracting funds from the EU (Horizon Europe, ERDF), co-financing by the state on a competitive basis.	There are initiatives, GIZ, EU (HORIZON), but the scale is limited.
Institutional support	Polish Agency for Enterprise Development.	– Ministry of Education and Science; – Ministry of Economy; – Ministry of Digitalisation; – Ukrainian Startup Found;
Integration into European innovation networks	– COSME; – Interreg; – Horizon; – EEN programs.	Ukrainian ones are limited, due to the war and the lack of systemic support for European integration of clusters.

It is worth noting that cluster support in Ukraine today is more fragmented and proactive. To develop cluster support in Ukraine, it is worth creating an interdepartmental group under the Cabinet of Ministers to coordinate cluster initiatives during the war period. It will also be important to continue cooperation with international partners (GIZ, EU4Business) and integrate cluster policy into economic recovery plans through the Post-War Recovery Program.

Legislative regulation of cluster policy will be important in the post-war period. It is worth noting that to achieve the results and effectiveness of such a policy; it will be important to launch a state program for co-financing clusters, following the example of PARP in Poland, and integrate cluster policy into the Strategy for Smart Specialization of Regions in coordination with the Ministry of Economy.

The development of cluster policy in Ukraine will effectively stabilise the economy: potential GDP growth of 2.5–3% annually due to the development of clusters [26]. Ukraine can rise 10–15 positions in the Global Innovation Index (currently 60th out of 133) [19]. Formation of a cluster registry and assignment of "national" status (for example, as in Poland) for priority access to financing and infrastructure. Expanding access to European programs.

Considering that in 2024, Ukraine's investment in R&D is 0.3% of GDP [19], which is significantly lower than the EU average (2.3% of GDP) and that Ukraine is associated with Horizon Europe, has access to the Digital Europe and EDIHs programs. With EU support, 6 European Digital Innovation Hubs (EDIHs) have started operating in Ukraine-based universities, with an allocation budget of €4.5 million for 2024–2025. We have prepared the stages of development of the innovation ecosystem as a roadmap (Table 4).

By the end of 2030, we project that R&D investments will raise up 1% of GDP. We propose that the number of active innovation clusters will rise up to 100+. By implementing targets, Ukraine will change its position in the Global Innovation Index within 45–50 places.

Table 4

Key milestones of the roadmap

Period	Targets	Actions	Possible results
2024–2025	Finalization of the regulatory framework and programs for smart specialization and cluster policy	Working with stakeholders; Adoption of legislation and regulatory framework; Preparation of necessary steps at various levels of management to implement necessary tasks.	Increasing transparency of funding; Forming a network of 80+ clusters; Resumption of smart specialization at regional levels and support programs.
2025–2026	Strengthening participation in EU programs	Expanding participation in Horizon Europe, EDIH, EIC programmes; Creating the first National Key Clusters (following the example of Poland).	More than 30 Ukrainian consortium in Horizon Europe projects; Up to €50–70 million in funding attracted to Ukraine.
2026–2027	Increasing investment in R&D	Development of a National Innovation Development Strategy (based on the Business Finland model); Support of the regional/ national innovation ecosystem based at the Universities	Possible increase in R&D spending to 0.7% of GDP.
2027–2028	Support the development innovation policies of Smart Specialization and Cluster politics	Integration of regions in the EEN network, Interreg Europe.	Creation of regional Smart Specialization and Cluster network.
2028–2030	Formation of a sustainable national innovation ecosystem	Launch of the state program for co-financing cluster projects; Scaling EDIH hubs across Ukraine.	Increasing the position in the Global Innovation Index by 10–15 places (currently 60th position); Increasing investment in R&D up to 1% of GDP; Attract additional funding from Horizon Europe, EIC, Digital Europe over €300 million; Increasing share of exports of innovative products in GDP up to 10%.

Conclusions. The study allowed for a comprehensive analysis of public methods of supporting the development of innovation ecosystems in the countries of the European Union, to identify key instruments for regulating innovation activity and to assess their impact on economic growth, the renewal of public administration, digital transformation and the competitiveness of regions. It was found that public policy aimed at supporting innovation is multifaceted and combines institutional, regulatory, financial and organizational mechanisms. The most effective were those states where public mechanisms are integrated into sustainable development strategies, smart specialization, digitalization and a regional approach to clustering.

The study's scientific novelty is the systematization of the European Union's approaches to forming innovation ecosystems through the prism of public management mechanisms, taking into account multi-activism, regional characteristics, and inter-sectoral interaction.

It was found that the most effective ways to stimulate innovation activity are state agencies for supporting entrepreneurship and startups, funding through the Horizon Europe, EIC, and EIT programs, the creation of regional digital innovation hubs, and the implementation of smart specialization strategies with the involvement of local stakeholders. Cluster policy as a tool of regional development deserves special attention.

The study's results are of practical importance for Ukraine, as they outline specific ways to implement European approaches to the development of the innovation ecosystem. Compared to Poland, which has been implementing a policy of smart specialization and cluster support for more than ten years, Ukraine is only forming the principles of state policy in this area.

Prospects for further scientific research lie in the development of methodological approaches to integrating innovation and cluster policies within the framework of the national economic development strategy. Given the challenges of wartime and the need for rapid economic growth, Ukraine's innovation ecosystem must be adaptive, open to international cooperation, and focused on creating added value.

 ISSN 2310-9653 (Print), 2664-6145 (Online)

Bibliography:

1. Zheng, X., & Cai, Y. Bridging the gap between innovation and sustainability: A case study of the Finnish innovation ecosystem. *Sustainability*. 2022. № 14 (12). P. 7520. URL: https://doi.org/10.3390/su14127520
2. Gonzalez, S., Kubus, R., & Mascareñas, J. Innovation ecosystems in the European Union: Towards a theoretical framework for their structural advancement assessment. *Croatian Yearbook of European Law and Policy*. 2018. № 14. P. 181–217. URL: https://www.cyelp.com/index.php/cyelp/article/view/310
3. Яєнко, І. А. Європейські підходи до функціонування механізмів державного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 5. С. 117. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2012/32.pdf
4. Івахненко, І. С. Інноваційна екосистема як рушійна сила економічного розвитку країни. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2019. Вип. 40. С. 137–145. URL: https://doi.org/10.32347/2707-501X.2019.40.137-145
5. The New European Innovation Agenda. *European Union*. 2023. URL: https://surl.lt/xbydfw
6. Horizon Europe. European Union. 2023. URL: https://surl.li/iunosk
7. About the European Innovation Council. European Innovation Council. 2024. URL: https://eic.ec.europa.eu/index_en
8. Making innovation happen. European Institute of Innovation and Technology. 2025. URL: https://eit.europa.eu/
9. Innovation in territories. European Union. 2024. URL: https://surl.li/ifosbs
10. Sustainable finance. European Union. 2024. URL: https://surl.li/lyhalc
11. European innovation scoreboard. European Union. 2023. URL: https://surli.cc/kfgqin
12. Swedens innovation agency. Vinnova. 2025. URL: https://www.vinnova.se/en
13. European Digital Innovation Hubs. European Union. 2024. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/edihs
14. Estonia hits a new record in R&D investment, private sector leads surge. Invest in Estonia. 2024. URL: https://surl.li/rsfcpy
15. National accounts, domestic product. Federal Statistical Office of Germany. 2024. URL: https://www.destatis. de/EN/Home/_node.html
16. Companies granted EUR 416 million in innovation funding. Business Finland. 2024. URL: https://surl.li/hikszd
17. Start in Poland. Ministry of Economic Development and Technology. 2020. URL: https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologia/start-in-poland
18. S3 Community of Practice. European Union. 2024. URL: https://surl.li/nasoxy
19. Poland, Switzerland, United Kingdom. Global Innovation Index. 2024. URL: https://www.globalinnovationindex. org/Home
20. New European Digital Innovation Hubs set up across the Western Balkans, Ukraine and Türkiye. European Union. 2024. URL: https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine
21. European Cluster Collaboration Platform. Ukraine. 2023. URL: https://www.clustercollaboration.eu/content/ukraine
22. New Cohesion Policy. European Union. 2021. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/2021_2027/
23. Clusters in Poland dominated by enterprises. Here are the results of the PARP report. Polish Agency for Enterprise Development. 2023. URL: https://surl.lt/fgrkgw
24. Science, technology and innovation for the Sustainable Development Goals. European Union. 2018. URL: https://surl.li/qjirao
25. European Cluster Collaboration Platform. Poland. 2023. URL: https://surl.li/hufbju
26. OECD – The Organisation for Economic Co-operation and Development. Ukraine Economic Snapshot. 2024. URL: https://surl.li/wfhwlz

References:

1. Zheng, X., & Cai, Y. (2022) Bridging the gap between innovation and sustainability: A case study of the Finnish innovation ecosystem. *Sustainability*. 14 (12). 7520. URL: https://doi.org/10.3390/su14127520
2. Gonzalez, S., Kubus, R., & Mascareñas, J. (2018) Innovation ecosystems in the European Union: Towards a theoretical framework for their structural advancement assessment. *Croatian Yearbook of European Law and Policy*, 14, 181–217. URL: https://www.cyelp.com/index.php/cyelp/article/view/310
3. Iaenko, I. A. (2012) Yevropeys'ki pidkhody do funktsionuvannya mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnya. [European approaches to the functioning of public administration mechanisms]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid* [Investments: Practice and Experience], (5), 117. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2012/32.pdf
4. Ivakhnenko, I. S. (2019) Innovatsiyna ekosystema yak rushiyna syla ekonomichnoho rozvytku krayiny. [Innovation ecosystem as a driver of the country's economic development]. *Shlyakhy pidvyshchennya efektyvnosti budivnytstva v umovakh formuvannya rynkovykh vidnosyn* [Ways to Increase the Efficiency of Construction in the Conditions of the Formation of Market Relations]. 40, 137–145. URL: https://doi.org/10.32347/2707-501X.2019.40.137-145

5. European Union. (2023). The New European Innovation Agenda. URL: https://surl.li/owlpoq
6. European Union. (2023) Horizon Europe. URL: https://surl.li/bafznr
7. European Innovation Council (2024). About the European Innovation Council. URL: https://eic.ec.europa.eu/index_en
8. European Institute of Innovation and Technology. (2025) Making innovation happen. URL: https://eit.europa.eu/
9. European Union (2024). Innovation in territories. URL: https://surli.cc/oulrvf
10. European Union (2024). Sustainable finance. URL: https://surl.lu/bwvgfd
11. European Union (2023) European innovation scoreboard. URL: https://surl.lu/eetosr
12. Vinnova (2025). Sweden's innovation agency. URL: https://www.vinnova.se/en
13. European Union. (2024) European Digital Innovation Hubs. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/edihs
14. Invest in Estonia. (2024). Estonia hits a new record in R&D investment, private sector leads surge. URL: https://surl.li/tttybj
15. Federal Statistical Office of Germany. (2024). National accounts, domestic product. URL: https://www.destatis.de/EN/Home/_node.html
16. Business Finland. (2024). Companies granted EUR 416 million in innovation funding. URL: https://surl.li/onwbmc
17. Ministry of Economic Development and Technology. (2020). Start in Poland. URL: https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologia/start-in-poland
18. European Union. (2024) S3 Community of Practice. URL: https://surl.li/wobutn
19. Global Innovation Index. (2024) Poland, Switzerland, United Kingdom. URL: https://www.globalinnovationindex.org/Home
20. European Union. (2024) New European Digital Innovation Hubs set up across the Western Balkans, Ukraine and Türkiye. URL: https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine
21. European Cluster Collaboration Platform. (2023) Ukraine. URL: https://www.clustercollaboration.eu/content/ukraine
22. European Union. (2021) New Cohesion Policy. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/2021_2027/
23. Polish Agency for Enterprise Development. (2023) Clusters in Poland dominated by enterprises. Here are the results of the PARP report. URL: https://surl.li/vazfnm
24. European Union (2018). Science, technology and innovation for the Sustainable Development Goals. URL: https://surl.li/qzuaye
25. European Cluster Collaboration Platform. (2023) Poland. URL: https://surl.li/sjknym
26. OECD – The Organisation for Economic Co-operation and Development (2024) Ukraine Economic Snapshot. URL: https://surl.li/otaari

Дата надходження статті: 01.08.2025
Дата прийняття статті: 22.08.2025
Опубліковано: 16.09.2025

УДК 351:316.44:616
DOI https://doi.org/10.32782/2310-9653-2025-3.11

П. І. Парубчак, аспірант кафедри публічного адміністрування ПрАТ ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом"

УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ У ФОРМУВАННІ ЗАСАД ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ НА ТРАНСФОРМАЦІЙНОМУ ЕТАПІ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У статті встановлено, що всучасних умовах глобалізаційних процесів та економічної нестабільності держава стикається з серйозними викликами у забезпеченні ефективного соціального захисту населення. Економічні кризи, спричинені як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, призводять до зростання соціальної нерівності, безробіття та загострення проблем вразливих верств населення. Водночас наявні інструменти державного регулювання соціальної сфери часто виявляються недостатньо адаптованими до швидких змін у соціально-економічному середовищі. Актуалізовано, що механізми соціального захисту, які використовуються в Україні та інших країнах, часто мають фрагментарний характер і не враховують комплексного впливу глобальних викликів, таких як пандемії, військові конфлікти та зміни на світових ринках праці. Відсутність інтегрованого підходу до формування та реалізації соціальної політики знижує її ефективність і призводить до нераціонального використання ресурсів. Це створює необхідність переосмислення і вдосконалення інструментів соціального захисту з урахуванням сучасних викликів. Доведено, що існує нагальна потреба у розробці нових механізмів державного регулювання, які здатні забезпечити гнучкість і оперативність реагування на економічні потрясіння, а також зміцнити соціальну стабільність. Для досягнення цієї мети необхідно посилити міжсекторальну координацію, впровадити інноваційні технології в управління соціальними програмами і підвищити рівень прозорості та підзвітності органів влади. Ці заходи сприятимуть формуванню більш стійкої та адаптивної системи соціального захисту, здатної ефективно реагувати на виклики часу. Обгрунтовано, що наслідки війни, енергетичної кризи, інфляційного тиску та порушення логістичних ланцюгів впливають не лише на економіку, але й безпосередньо на соціальну сферу. Основна проблема полягає у неспроможності соціальної політики оперативно трансформуватись відповідно до нових умов. Так, існуючі інструменти адресної допомоги, субсидій, пільг та пенсійної підтримки не завжди забезпечують належне покриття вразливих груп населення, а механізми визначення потреб залишаються застарілими. Водночас посилення ролі територіальних громад внаслідок децентралізації створює потенціал для адаптації соціальної політики до локальних умов.

Ключові слова: *суспільство, реалізація, управлінські підходи, державна соціальна політика, сучасність, економічна нестабільність, трансформація.*

P. I. Parubchak. Management approaches in the formation of the principles of state regulation of the social sphere at the transformation stage in conditions of economic instability

The article establishes that in the current conditions of globalization processes and economic instability, the state faces serious challenges in ensuring effective social protection of the population. Economic crises caused by both internal and external factors lead to an increase in social inequality, unemployment and aggravation of the problems of vulnerable groups of the population. At the same time, the existing instruments of state regulation of the social sphere often turn out to be insufficiently adapted to rapid changes in the socio-economic environment. It is emphasized that the mechanisms of social protection used in Ukraine and other countries are often fragmentary in nature and do not take into account the complex impact of global challenges, such as pandemics, military conflicts and changes in global labor markets. The lack of an integrated approach to the formation and implementation of social policy reduces its effectiveness and leads to irrational use of resources. This creates the need to rethink and improve social protection instruments taking into account modern challenges. It is proven that there is an urgent need to develop new mechanisms of state regulation that can ensure flexibility and efficiency in responding to economic shocks, as well as strengthen social stability. To achieve this goal, it is necessary to strengthen intersectoral coordination, introduce innovative technologies in the management of social programs, and increase the level of transparency and accountability of government bodies. These measures will contribute to the formation of a more sustainable and adaptive system of social protection that can effectively respond to the challenges of the time. It is substantiated that the consequences of war, energy crisis, inflationary pressure, and disruption of logistics chains affect not only the economy, but also directly the social sphere. The main problem lies in the inability of social policy to quickly transform in accordance with new conditions. Thus, existing instruments of targeted assistance, subsidies, benefits, and pension support do not always provide adequate coverage of vulnerable groups of the population, and the mechanisms for determining needs remain outdated. At the same time, the strengthening of the role of territorial communities as a result of decentralization creates the potential for adapting social policy to local conditions.

Key words: *society, implementation, management approaches, state social policy, modernity, economic instability, transformation.*

© П. І. Парубчак, 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

Постановка проблеми. У сучасних умовах економічної нестабільності, спричиненої як внутрішніми дисбалансами, так і зовнішніми глобальними викликами, особливої ваги набуває ефективність механізмів соціального захисту. В Україні система соціального забезпечення виявляє ознаки структурної вразливості: вона здебільшого зорієнтована на підтримання існуючого рівня видатків, а не на їх оптимізацію з урахуванням реальних потреб населення. Недостатній рівень адаптивності та слабка гнучкість у прийнятті управлінських рішень обмежують здатність держави оперативно реагувати на нові соціальні ризики. Проблема полягає не лише у фінансуванні, але й у відсутності налагоджених механізмів взаємодії між центральною владою та регіонами. Крім того, соціальна сфера залишається надто інерційною: більшість рішень приймаються за принципом продовження попередніх практик, без достатнього аналізу їх ефективності. У кризових умовах це призводить до втрати часу, зниження результативності політики, а також до зростання соціальної напруги. Натомість сучасна система соціального захисту потребує проактивного, стратегічного і водночас адаптивного державницького підходу, що базується на гнучких механізмах управління ризиками.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Відповідно до тверджень сучасних дослідників [1–3] для підвищення ефективності соціальної політики в умовах нестабільності необхідно переорієнтувати державне регулювання на запровадження результатоорієнтованих інструментів, які дозволяють не лише фіксувати рівень потреб, а й оцінювати ефективність впливу тих чи інших заходів на добробут громадян. Такий підхід потребує якісного кадрового забезпечення, цифрової трансформації процесів, а також посилення міжсекторальної координації зокрема, залучення громадського сектору та бізнесу до формування та реалізації соціальних програм. Аналіз сучасної соціальної політики в Україні [3, 4] свідчить про переважання короткострокових адміністративних рішень над довгостроковими стратегіями розвитку. В умовах економічної нестабільності така практика стає критично вразливою. Соціальні програми часто мають фрагментарний характер і орієнтовані на часткову компенсацію кризових явищ, а не на системне подолання їх причин. Унаслідок цього виникає ризик утрати соціальної справедливості та зростання соціального розшарування, особливо серед найбільш вразливих груп населення. До того ж відсутність цільового планування в розподілі ресурсів спричиняє неефективне використання бюджетних коштів, особливо в умовах воєнного часу, коли фінансові потоки повинні бути максимально раціональними й контрольованими.

Метою статті є обгрунтувати формування нових управлінських підходів у реалізації політики державної підтримки соціальної сфери в період економічної нестабільності й трансформацій.

Виклад основного матеріалу. Особливу увагу сьогодні необхідно приділити трансформації ролі держави у сфері соціального захисту. У сучасних умовах вона має не лише виконувати функції прямого розподілу допомоги, а й забезпечувати ефективну координацію між усіма учасниками соціального процесу громадськими організаціями, місцевим самоврядуванням, міжнародними інституціями. Формування партнерських відносин дозволить підвищити гнучкість та оперативність реагування на потреби населення, а також створити умови для інновацій у системі підтримки. Успішне функціонування соціальної сфери в умовах нестабільності залежить від здатності державних органів формувати стратегії, що враховують регіональні диспропорції. Економічна ситуація в різних областях України суттєво відрізняється, що впливає і на рівень доступу до соціальних послуг. У багатьох прикордонних та прифронтових регіонах інфраструктура соціального захисту зазнала часткового або повного руйнування. У цьому контексті важливо розробляти інструменти адаптивного управління, які враховуватимуть локальні потреби та обмеження.

Одним із дієвих механізмів може стати децентралізація управління соціальними послугами, яка передбачає передачу частини повноважень на рівень громад. Такий підхід уже показав свою ефективність у частині надання адміністративних послуг. У соціальній сфері це дозволить швидше реагувати на виклики, пов'язані з переселенням, безробіттям, зміною демографічного складу. Водночас передача повноважень має супроводжуватися належним фінансовим забезпеченням і навчанням управлінських кадрів на місцях.

Іншим пріоритетом має стати інтеграція соціальної політики з іншими секторами державного управління – охороною здоров'я, освітою, безпекою, економічним розвитком. Сьогодні соціальні проблеми розглядаються часто ізольовано, без системного підходу. Надання допомоги малозабезпеченим без належного врахування медичних, освітніх та житлових факторів не призводить до сталого поліпшення їхнього становища. Інтегрована модель допомоги дозволить формувати індивідуальні програми супроводу, що підвищить ефективність усієї системи.

В умовах повномасштабної війни особливу вагу має підтримка ветеранів, військовослужбовців та членів їхніх родин. Станом на сьогодні, нормативно-правова база щодо реабілітації та соціального супроводу таких осіб лише частково адаптована до реальних потреб. Крім грошової підтримки, важливо створити систему психологічної адаптації, профорієнтації, соціального підприємництва. Саме комплексні рішення дозволять запобігти маргіналізації ветеранів та включити їх у повноцінне соціальне життя.

Ще одним важливим аспектом є участь громадськості у формуванні соціальної політики. Прозорість, підзвітність, діалог між владою та населенням мають стати системоутворювальними принципами соціального управління [2]. Суспільна довіра до інститутів зростає тоді, коли громадяни відчувають свою залученість та вплив

на прийняття рішень. Тому розширення соціального діалогу, механізмів зворотного зв'язку, громадських рад та моніторингових платформ – це не лише засіб легітимації дій держави, а й шлях до підвищення якості послуг.

Економічна нестабільність, викликана війною, інфляційними процесами та глобальними змінами, вимагає оперативного й стратегічно продуманого підходу до формування політики соціального захисту. У цьому контексті ключову роль відіграє арсенал інструментів державного регулювання, які мають бути не лише ефективними в умовах кризи, а й достатньо гнучкими для швидкої адаптації до змін. Традиційні механізми, орієнтовані на розподіл фінансової допомоги, сьогодні потребують суттєвого оновлення й технологічної модернізації.

Сучасні виклики вимагають мультикомпонентної структури соціальної політики. Державне регулювання має поєднувати інституційні, фінансові, інформаційні та цифрові інструменти. Лише така інтеграція дозволяє створити ефективну систему підтримки, яка одночасно захищає найбільш вразливі верстви населення та сприяє стабілізації соціальної напруги. У сучасних умовах непрозоре управління соціальними фондами спричиняє втрату довіри до інституцій, корупційні ризики та нецільове використання коштів. Впровадження незалежного моніторингу, електронних реєстрів отримувачів допомоги та систем автоматизованого аналізу ефективності програм має стати обов'язковим стандартом в умовах сучасної політики. Усі ці інструменти повинні бути взаємопов'язаними та впроваджуватись не фрагментарно, а як частина цілісної соціальної стратегії. Лише системне бачення дозволить побудувати стійку модель соціального захисту, яка не тільки реагує на кризу, а й забезпечує довготривалу соціальну згуртованість, що є критичною для України в період війни та післявоєнного відновлення.

На тлі економічної нестабільності, спричиненої воєнною агресією та порушенням звичних економічних зв'язків, соціальна сфера стала ключовим елементом, від якого залежить не лише добробут громадян, а й стабільність держави загалом [4]. Різке збільшення кількості осіб, які потребують допомоги внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, осіб з інвалідністю, малозабезпечених сімей вимагає переформатування традиційної моделі соціального забезпечення. У центрі уваги має бути створення гнучкої системи реагування, орієнтованої на потреби конкретних груп населення.

Один із найважливіших викликів – це питання ресурсного забезпечення соціальної політики. У воєнний час бюджетні пріоритети зміщуються в бік оборонного сектору, що значно звужує можливості для фінансування соціальних програм. У таких умовах держава повинна застосовувати інноваційні підходи до залучення ресурсів, у тому числі через співпрацю з міжнародними фінансовими організаціями, донорами, фондами та громадськими ініціативами. При цьому необхідно чітко контролювати ефективність використання кожної гривні – не лише з міркувань економії, а й задля збереження суспільної довіри до влади.

Ще однією важливою тенденцією є зростання ролі територіальних громад як суб'єктів соціальної політики. Саме на рівні громад зосереджується перша лінія надання допомоги, і тому децентралізація повинна супроводжуватися не лише передачею повноважень, а й належним фінансуванням та методичною підтримкою. Без чіткої координації між центральними та місцевими органами влади зростає ризик неузгодженості дій і дублювання програм, що лише посилює неефективність системи.

В умовах війни особливо важливо забезпечити інтеграцію соціальних послуг із суміжними секторами – охороною здоров'я, освітою, реабілітацією та правовою підтримкою. Комплексний підхід дозволяє забезпечити не лише матеріальну допомогу, а й відновлення соціального статусу постраждалих осіб, їх повернення до активного життя. Саме міжсекторальна взаємодія має стати новою нормою в реалізації соціальної політики. Таким чином, ефективне регулювання соціальної сфери в умовах нестабільності має ґрунтуватися на кількох засадах: адресності допомоги, цифровізації процедур, прозорості та публічному контролі, підтримці громад та комплексному підході.

Становлення стійкої соціальної моделі в Україні можливе лише за умов поєднання політичної волі, технологічних рішень та гуманістичного підходу до людини як головної цінності держави. Важливим кроком у забезпеченні ефективного регулювання соціальної сфери в умовах нестабільності є цифровізація процесів. У складних кризових обставинах зростає потреба в оперативному прийнятті рішень, а отже – в актуальних і точних даних. В Україні за останні роки були впроваджені низка цифрових інструментів для обліку соціальних виплат, реєстрації пільгових категорій та моніторингу потреб населення. Проте ці процеси досі залишаються фрагментарними, а цифрові сервіси – недостатньо інтегрованими між собою. Ефективна цифрова система соціального забезпечення повинна забезпечувати прозору і швидку взаємодію між органами влади, громадянами та постачальниками соціальних послуг. Крім того, цифровізація допомагає зменшити рівень корупції в системі, зокрема завдяки автоматизації перевірки даних, електронному документообігу, використанню реєстрів та інтеграції баз даних. Це дозволяє забезпечити точкову підтримку тим, хто її справді потребує, уникнувши надмірного навантаження на бюджет.

Отже, ключовим викликом для державної соціальної політики сьогодні є не лише забезпечення доступності соціальних послуг, а й досягнення їхньої цільової результативності [1]. Це потребує як управлінської модернізації, так і оновлення стратегічного бачення ролі соціальної сфери в національній безпеці. В умовах затяжної економічної нестабільності, спричиненої широкомасштабною війною, постає необхідність переосмислення

концептуальних засад державного регулювання соціальної сфери. Традиційна модель соціального забезпечення, орієнтована переважно на підтримку за залишковим принципом, виявилась малоефективною у відповіді на кризові виклики. Це вимагає від держави переходу до стратегічно прогнозованої, адаптивної та результативної політики у сфері соціального захисту.

Одним із основних недоліків нинішньої системи є надмірна централізація рішень, що призводить до затримок у реагуванні на місцеві потреби, особливо у громадах, що перебувають у зоні бойових дій або приймають велику кількість ВПО. У цих умовах слід активізувати процес децентралізації соціального управління, делегуючи частину повноважень органам місцевого самоврядування, забезпечивши їх відповідними фінансовими й організаційними ресурсами. Державна політика має також враховувати потребу у гнучких, багаторівневих механізмах надання допомоги. Інноваційні методики оцінки потреб населення, зокрема використання соціального аудиту, опитувань та аналітичних платформ за участю громадських організацій, дозволять краще ідентифікувати найбільш уразливі верстви населення. Такий підхід сприятиме точному і справедливому розподілу ресурсів, уникненню дублювання допомоги та підвищенню загальної ефективності соціальних програм.

Запровадження системи соціального моніторингу та оцінки впливу політик є необхідною умовою для контролю за ефективністю соціальних заходів. Постійний аналіз результатів і прогнозування наслідків дозволять своєчасно коригувати стратегії, підвищуючи відповідальність виконавців та орієнтуючись на доказову політику. Посилення аналітичного потенціалу державних інституцій і тісна співпраця з науковими установами забезпечать впровадження сучасних методів управління і прогнозування. Це сприятиме розробці інноваційних програм і підвищенню якості державного управління в соціальній сфері.

Формування культури соціальної відповідальності серед громадян, бізнесу та влади є важливим фактором сталого розвитку соціального захисту. Проведення просвітницьких кампаній, підвищення обізнаності про права та можливості в соціальній сфері, а також стимулювання волонтерства і корпоративної соціальної відповідальності допоможуть зміцнити суспільний консенсус і підтримку реформ.

Потрібно переглянути підхід до визначення категорій соціально вразливих груп. В умовах війни ця категорія значно розширилася: крім малозабезпечених і осіб з інвалідністю, сюди слід віднести ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, членів сімей військових, а також мешканців деокупованих територій. Політика соціального захисту повинна гнучко реагувати на ці трансформації. Ключовим напрямом вирішення проблеми має стати запровадження системи оцінки соціального впливу політики (Social Impact Assessment), що дозволить ще на етапі розробки нормативно-правових актів прогнозувати можливі наслідки для вразливих груп населення [3]. Такий підхід є звичним для багатьох країн ЄС і має бути адаптований в Україні.

Підсумовуючи, можна сказати наступне що державне регулювання соціальної сфери в Україні повинно перейти від реактивного до проактивного формату. Це можливо лише за умов політичної волі, інституційної координації, відкритості до інновацій та активного діалогу з громадянським суспільством. Соціальна політика має не просто долати наслідки кризи, а запобігати її соціальній катастрофі. Сучасна система державного регулювання соціальної сфери в Україні має суттєві структурні та функціональні вади, які особливо загострилися в умовах економічної нестабільності та війни. Основною проблемою є недостатня адаптивність політики соціального захисту до швидких змін, надмірна централізація, а також відсутність ефективних механізмів моніторингу та оцінки впливу програм. Ці фактори призводять до низької оперативності реагування, нерівномірного розподілу ресурсів і зниження якості послуг, що безпосередньо впливає на добробут громадян.

Вирішення проблеми потребує системного підходу, що передбачає перехід від фрагментарних кроків до цілісної державної стратегії соціальної безпеки, інтегрованої у загальну політику розвитку країни. Автор вважає, що ключовим завданням є не лише збільшення фінансування, а передусім підвищення ефективності використання ресурсів через запровадження прозорих, результативних і гнучких механізмів управління. Особливу увагу слід приділити децентралізації процесів, що дозволить швидше і точніше реагувати на регіональні потреби, зокрема в прифронтових та деокупованих територіях.

Одним із важливих напрямів є розбудова цифрової інфраструктури соціального захисту, яка сприятиме автоматизації надання послуг, зниженню корупційних ризиків і підвищенню рівня довіри населення до державних інституцій. Впровадження єдиної цифрової платформи з інтеграцією всіх баз даних забезпечить оперативний доступ до інформації, оптимізує розподіл допомоги та дозволить здійснювати регулярний моніторинг і оцінку ефективності політики.

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок. Сьогодні важливим є перегляд підходів до формування категорій соціально вразливих груп із урахуванням реалій війни. Держава має забезпечити комплексний захист не лише традиційних категорій населення, а й тих, хто постраждав внаслідок бойових дій: ветеранів, переселенців, сімей загиблих, жителів постраждалих регіонів. Для цього слід розробити нові методики оцінки потреб, які будуть більш чутливими до специфіки кризових ситуацій. На рівні державної політики рекомендується активізувати міжвідомчу координацію з залученням громадських організацій, волонтерських рухів і міжнародних партнерів. Такий управлінський підхід підвищить адаптивність та гнучкість соціальних програм,

сприятиме більш ефективному використанню ресурсів і розподілу допомоги в умовах невизначеності. Отже, для подолання існуючих викликів необхідно формувати політику соціального захисту, яка буде проактивною, орієнтованою на довгострокове соціальне партнерство та стабілізацію суспільства. Лише поєднання стратегічного планування, інноваційних технологій, децентралізації та науково обґрунтованої оцінки ефективності дозволить забезпечити соціальну безпеку українців у непростих сучасних умовах.

Список використаних джерел:

1. Батиргареєва В. С Основні напрями протидії поширенню дезінформації. *Інформація і право*. № 2 (33). 2020. С. 121–131.

2. Васильєв О. С Концептуалізація поняття «державна політика»: сучасне розуміння. *Державне будівництво.* 2014. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_1_7 (дата звернення: 11.05.2025).

3. Дєгтяр О. А Державне регулювання розвитку соціальної сфери: концептуальні засади та практика: монографія. Харків: С.А.М., 2014. 508 с.

4. Кравченко М. В Система соціального захисту населення як об’єкт державної політики: методологія та практика: монографія. Київ: Інформ.-аналіт. агентство, 2012. 451 с.

References:

1. Batyrhareieva, V.S. (2020). Osnovni napriamy protydii poshyrenniu dezinformatsii (na prykladi pandemii COVID-19) [The main directions of counteracting the spread of misinformation (on the example of the pandemic COVID-19)]. *Informatsiia i pravo* – Information and law, 2 (33), 121–131 [in Ukrainian].

2. Vasyl'iev, O. S. (2014). Kontseptualizatsiia poniattia “derzhavna polityka”: suchasne rozuminnia [Conceptualization of the concept of “public policy”: modern understanding]. *Derzhavne budivnytstvo* – State building, 1. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_1_7 [in Ukrainian].

3. Diehtiar, O.A. (2014). Derzhavne rehuliuvannia rozvytku sotsial'noi sfery: kontseptual'ni zasady ta praktyka [State regulation of social sphere development: conceptual principles and practice]. Kharkiv: S.A.M. [in Ukrainian].

4. 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], Monograph, Press Inform.-analit. ahentstvo, Kyiv, 451 p. [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 01.08.2025
Дата прийняття статті: 22.08.2025
Опубліковано: 16.09.2025

УДК 351:364
DOI https://doi.org/10.32782/2310-9653-2025-3.12

О. С. Сємілєтов, доктор наук з публічного управління, старший науковий співробітник науково-дослідної лабораторії з дослідження проблем управління у сфері цивільного захисту Національного університету цивільного захисту України

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У ГАЛУЗІ ДОБРОВІЛЬНОГО СТРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ

У науковій роботі проаналізовано зарубіжний досвід впровадження добровільного медичного страхування (ДМС) та можливості його адаптації в Українській системі охорони здоров'я в умовах євроінтеграції та воєнного стану. Розглянуто ключові нормативно-правові акти, що регламентують функціонування добровільного страхування за кордоном, а також проаналізовано перспективи їх імплементації в Українське законодавство. Особлива увага приділена ролі ДМС як одного з механізмів розширення доступу до якісних медичних послуг, що може стати інструментом стабілізації системи охорони здоров'я в умовах обмеженого державного фінансування.

Досліджено чинники, які перешкоджають розвитку добровільного медичного страхування в Україні, зокрема: низький рівень довіри населення до страхових компаній, відсутність страхової культури, недостатню обізнаність громадян про можливості та переваги ДМС, а також економічну неспроможність значної частини населення укладати договори добровільного страхування. Окремо висвітлено проблему недостатнього соціального захисту працівників критичної інфраструктури, зокрема медичних працівників, працівників сектору безпеки та оборони, для яких добровільне страхування може стати важливою складовою гарантування належного рівня підтримки в умовах надзвичайних ситуацій.

Також у роботі наведено дані щодо середньої тривалості життя населення України, яка залишається нижчою за середньоєвропейські показники (58 років для чоловіків, 70 – для жінок), що свідчить про погіршення загального стану здоров'я та необхідність реформ у галузі охорони здоров'я. Враховуючи посилення впливу зовнішніх і внутрішніх факторів – бойових дій, зростання захворюваності, демографічної кризи – автор пропонує конкретні напрямки удосконалення механізмів ДМС, зокрема державне стимулювання участі громадян і роботодавців у системі добровільного страхування. Надані рекомендації можуть бути використані для формування ефективної політики держави у сфері медичного страхування та соціального захисту населення в умовах сучасних викликів.

Ключові слова: *Публічне управління, менеджмент страхової сфери, державна безпека, Медичне страхування, медичні послуги, фінансування медицини, воєнний стан, соціальний захист.*

O. S. Semiletov. Public administration in the field of voluntary insurance in Ukraine

The scientific paper analyzes foreign experience in implementing voluntary health insurance (VHI) and the possibilities for its adaptation in the Ukrainian healthcare system in the context of European integration and martial law. It examines key regulatory and legal acts governing the functioning of voluntary insurance abroad and analyzes the prospects for their implementation in Ukrainian legislation. Particular attention is paid to the role of VMI as one of the mechanisms for expanding access to quality medical services, which can become an instrument for stabilizing the healthcare system in conditions of limited state funding.

The study examines the factors that hinder the development of voluntary medical insurance in Ukraine, in particular: low public trust in insurance companies, lack of insurance culture, insufficient awareness of citizens about the possibilities and advantages of VMI, as well as the economic inability of a significant part of the population to conclude voluntary insurance contracts. The problem of insufficient social protection for critical infrastructure workers, in particular medical workers and security and defense sector employees, for whom voluntary insurance can be an important component in ensuring an adequate level of support in emergency situations, is highlighted separately.

The paper also provides data on the average life expectancy of the Ukrainian population, which remains below the European average (58 years for men and 70 years for women), indicating a deterioration in overall health and the need for reforms in the healthcare sector. Taking into account the increasing influence of external and internal factors—military operations, rising morbidity, and the demographic crisis—the author proposes specific areas for improving voluntary health insurance mechanisms, in particular state incentives for citizens and employers to participate in the voluntary insurance system. The recommendations provided can be used to form an effective state policy in the field of medical insurance and social protection of the population in the context of modern challenges.

Key words: *Public administration, insurance management, national security, health insurance, medical services, healthcare financing, martial law, social protection.*

Постановка проблеми Попри високий потенціал страхового ринку України, його розвиток стримується низькою довірою населення, відсутністю страхової культури, економічними труднощами та наслідками

© О. С. Сємілєтов, 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

збройного конфлікту, що знижують доступність і популярність страхових послуг, особливо у сфері охорони здоров'я. Це створює потребу у впровадженні корпоративного страхування та альтернативних моделей фінансування медичних послуг для забезпечення соціального добробуту населення та наближення рівня життя до стандартів розвинених країн.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток добровільного страхування та його значення у соціальній сфері країни стали предметом дослідження багатьох провідних науковців. Питання специфіки, викликів і перспектив страхової галузі, а також особливостей страхових правовідносин розглядали як вітчизняні, так і зарубіжні дослідники, серед яких – В. Базилевич, С. Осадець, А. Болдова, Р. Василишин, Т. Говорушко та інші. Питання пошуку альтернативних шляхів розвитку соціальної сфери є об'єктом наукової уваги таких вчених, як К. Дубич, Я. Жаліло, О. Іляш, М. Кравченко, Е. Лібанова. Основні засади реалізації політики державного управління в частині соціального розвитку висвітлено у працях В. Новикова, П. Ситника, О. Яременка, які досліджували підходи до державного регулювання цієї сфери. У зарубіжній науковій думці особлива увага приділяється фінансовому забезпеченню, що знайшло відображення в роботах таких економістів, як Дж. Б'юкенен, А. Вагнер, Л. Ерхард, А. Пігу, М. Фрідман. Проблеми доступу населення до медичних послуг досліджували Г. Заєць, В. Матвіїв, А. Іванець, О. Романів, М. Ломакіна.

Мета статті полягає в комплексному аналізі можливостей адаптації добровільного медичного страхування (ДМС) до української системи охорони здоров'я в умовах євроінтеграції та воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. Розглядаючи проблематику щодо розширення соціальних послуг населенню та покращення життя, слід зазначити що страховий ринок в Україні тільки починає свій розвиток так у зв'язку із ускладненням на лінії бойового зіткнення та посилення збройної агресії рф значно погіршив ситуацію щодо популяризації послуг страхових компаній та їх діяльності. Цей період розвитку держави пов'язаний з низьким рівнем довіри населення до страхових компаній, недостатньою обізнаністю громадян щодо переваг страхування життя, а також економічними та регуляторними факторами, що стримують розвиток та поширення в державі. Так незважаючи на значний потенціал ринку в нашій державі, та поширеності і насиченості в інших державах страхових продуктів загальний рівень наповнення та поширення страхового напряму залишається значно нижчим порівняно з іншими сусідніми країнами.

Зауважимо що страховий ринок в нашій державі стрімко розвивається попри ведення активних бойових дій на території держави зазначимо що головною ідеєю впровадження страхування в Україні є забезпечення добробуту та попередження погіршенню здоров'я населення та надання якісних медичних послуг та наближення рівня життя до рівня провідних країн світу. Так за даними Аналітичного ресурсу Numbeo щодо аналізу рівня життя: першу п'ятірку світу займають такі країни Люксембург, Нідерланди, Данія, Оман, Швейцарія [3]. Зазначимо що у своїх працях ще у XX ст. Теодором Шульцем, Гері Беккером, Джейкобом Мінцером було надано визначення. Людини як матеріального ресурсу тобто цінного ресурсу або людини як капіталу. Людина це капітал для держави яке в майбутньому у розрізі наукового напряму економічної теорії набуло загального поширення тобто це поняття визначає людину не лише як працівника або особу споживача, а як носія які мають свою акумулятивну вартість, яка визначається набутим досвідом, здатностями, схильностями та які надають можливість отримати підвищений завдяки якостям індивіда тобто якостям які людина використовує в процесі праці й які мають економічну цінність.

Тож необхідність збереження та отримання максимального прибутку від особи надало можливість розвитку та започаткуванню цієї галузі тож страхова галузь, відіграє важливу роль як у соціальному житті громадян, так і виступає вагомою складовою у загальному розвитку національної економіки держави. Тому ефективне функціювання ринку страхових послуг має вплив на соціально-економічну систему країни, що демонструється у роботі соціального механізму у провідних країнах світу із розвиненою ринковою економікою. Так у зв'язку з глибоким поширенням та укоріненням страхової культури у Європейському суспільстві страхові компанії маю можливість здійснювати клієнт орієнтовний підхід та надавати більш гнучкі пропозиції клієнтам компаній. Так до таких послуг можна віднести послуги різні види особистого страхування: медичне страхування, страхування життя та страхування від нещасних випадків, страхування майна, вкладів тощо. Розглядаючи страховий ринок нашої держави України, слід прийти до висновку що ринок страхових знаходиться на значно нижчому рівні, що зумовлено незацікавленістю та недовірою населення до страхових компаній та системи страхування і страхової культури.

Одним із ключових напрямів підвищення довіри населення до системи охорони здоров'я є впровадження страхових механізмів у виробничу сферу. Зокрема, йдеться про розвиток корпоративного страхування та включення страхових послуг до соціального пакета працівника. Реалізація цих заходів має ґрунтуватися на принципах прозорості, підзвітності та відповідності нормативно-правовим актам і стандартам, прийнятим у країнах Європейського Союзу.

Складна ситуація в державній системі охорони здоров'я, що характеризується дефіцитом фінансування, низьким рівнем заробітної плати, надмірним професійним навантаженням, нестачею кваліфікованих кадрів, або їх масовим залученням до надання медичної допомоги в умовах активних бойових дій, виїздом спеціалістів

за кордон, а також процесами скорочення персоналу і структурного реформування, зумовлює необхідність пошуку альтернативних підходів до організації медичного забезпечення населення. У цьому контексті особливої актуальності набуває формування нових суб'єктів – надавачів медичних послуг, здатних забезпечити стабільність функціонування системи охорони здоров'я, її адаптивність до умов воєнного стану та післявоєнного відновлення, а також доступність і якість надання медичної допомоги.

У сучасному світі вже не одне десятиріччя існує система добровільного страхування мета якої створити систему підтримки осіб шляхом внесення добровільних платежів до загального фонду та уразі страхової події яка зазначена у договорі отримання компенсаційних виплат на лікування або оплати послуг медичного закладу. В Україні ця система не набула широкого застосування через низку факторів так з початку незалежності України страховий ринок поступове розширює та удосконалює основні вимоги щодо допомоги та підтримки громадян які опинились в скрутному та надзвичайному становищі.

Розрізняють такі основні види страхування:

Особисте страхування; майнове страхування; страхування відповідальності; асистанс; медичне страхування; автомобільне страхування; авіастрахування; агрострахування; туристичне та інші.

Розглядаючи складну економічну ситуацію в Україні слід зауважити що розвиток добровільного страхування дозволить скоротити та розширити перелік медичних закладів та надання ними послуг.

Так до факторів які викликають зниження недовіри населення до страхових компаній є економічна криза що впливає на платоспроможність населення, закриття та пошкодження виробництв і об'єктів інфраструктури в Україні внутрішньої міграція та імміграція за межі держави, зміна статків громадян, особистими проблемами Поганим станом здоров'я населення через низький рівень доступності до медичних послуг та впливу бойових дій, Стагфляцією яка викликана впливом Covid-19 та вторгненням ЗС рф на територію України тощо.

Слід відзначити що у страховій сфері розподіляють страхові послуги за видами фінансування тобто обов'язкове та добровільне зауважимо що виділяють такі види послуг:

1) обов'язкове страхування яке регулюється дією законів України: «Основи законодавства України про загальнообов'язкове державне соціальне страхування, «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування»;

2) добровільне страхування від нещасних випадків наприклад: медичне страхування; страхування майна; пенсійне страхування; страхування життя тощо. Яке регулюється дією Закону України «Про страхування», та індивідуальне та корпоративне, за характером фінансування системи у медичне страхуванні виділяють бюджетну, соціальну, приватну та змішану форми.

Нормативно правовими актами які регулюють діяльність у страховій сфері є:

Закон України «Про страхування» який був прийнятий у 1996 році, який регламентує види медичного страхування Проте, відповідно до нового закону України «Про страхування», який почав дію на початку 2024 року, була сформована нова структура страхової сфери.

Згідно із вимогами закону усі кожен вид страхування виділили до окремого класу. На сьогодні класифікують 23 класи страхування. До класів інших, ніж страхування життя належать виділяють 18 класів, до страхування життя належать 5 класів. Тому відповідно до нового закону повністю припиниться поділ медичного страхування на обов'язкову та добровільну форми. Натомість структура медичного страхування виглядатиме наступним чином: клас 1 – страхування від нещасного випадку (у тому числі на випадок виробничої травми та професійного захворювання); клас 2 – страхування на випадок хвороби (у тому числі медичне страхування); клас 18 – страхування витрат, пов'язаних з наданням допомоги (асистанс) особам, які потрапили у скрутне становище під час здійснення подорожі; 11; 22 клас – безперервне страхування здоров'я [9].

Основною метою добровільного страхування від нещасних випадків є компенсація шкоди постраждалим, так як державні виплати у порівнянні з розміром середньої заробітної плати зменшуються. Страховими випадком виступає нещасний випадок, який трапився під час дії договору та міг призвести до: смерті застрахованої особи внаслідок нещасного випадку; первинної стійкої втрати застрахованою особою загальної працездатності (за умови присвоєння I, II чи III групи інвалідності); тимчасової втрати застрахованою особою працездатності внаслідок нещасного випадку, що стався під час дії договору страхування [10, с. 76]. Добровільне страхування від нещасних випадків як страхова послуга позитивно впливає на розвиток страхового ринку та спрямоване на підвищення соціальної захищеності громадян України.

Існує безліч класифікацій моделей фінансування охорони здоров'я, проте можна виділити 3 основні типи: – модель Беверіджа або державна модель охорони здоров'я; – модель Бісмарка або модель соціального медичного страхування; – приватна модель [2].

Головною особливістю добровільного страхування є те що сплата за страхові послуги є цільовою та зосередженою на страхових випадках які прописані в договорі так наприклад добровільне страхування від нещасних випадків як страхова послуга позитивно впливає на розвиток страхового ринку та спрямоване на підвищення

соціальної захищеності громадян України, а саме надання додаткових гарантій споживачам у разі настання непередбачуваних обставин вказаних у договорі.

Головною причиною стане розуміння населення в необхідності цього виду страхування для підвищення їх соціально-економічної стабільності та захищеності.

Необхідність впровадження та поширення страхової медицини спрямовано вимогами часу запровадження страхової медицини дозволить: поєднати обов'язкове державне страхування з приватними лікувальними установами, підвищити якість надання медичних послуг, надати додаткові кошти для удосконалення навичок та обладнання, розвитку медичної інфраструктури та науки, збільшити розмірів фінансування закладів охорони здоров'я, надати доступу до якісних медичних послуг населенню з низьким рівнем доходів.

У 2016 році Кабінет Міністрів України схвалив Концепцію реформи фінансування системи охорони здоров'я, яка передбачає імплементацію страхової моделі медичного забезпечення. Центральним елементом даної моделі є перехід від утримання медичних установ до механізму адресного фінансування медичних послуг через бюджетні кошти, сформовані з податкових надходжень. Це означає, що державні ресурси спрямовуються безпосередньо на оплату медичних втручань, здійснених на користь конкретного пацієнта.

У межах запроваджених змін пацієнту надається право самостійного вибору лікаря, незалежно від форми власності медичного закладу або його територіального розташування, шляхом укладення відповідної декларації. Фінансування здійснюється державою відповідно до встановлених тарифів на медичні послуги. При необхідності пацієнт має право на зміну лікаря через розірвання чинної декларації та укладення нової. Згідно з принципом «гроші слідують за пацієнтом», фінансові ресурси надходять до того медичного закладу та фахівця, які фактично надали медичну допомогу [1].

Основна форма ДМС спрямована на забезпечення комплексного захисту здоров'я застрахованих осіб. Такий вид страхування забезпечує безперервне покриття медичних витрат, незалежно від того, чи настає потреба в лікуванні через хронічні захворювання, гострі захворювання чи випадки травматизму. Особливістю безперервного страхування здоров'я є можливість пролонгації договору на наступні періоди, що гарантує довготривалий доступ до медичної допомоги та стабільний захист застрахованої особи від непередбачуваних медичних витрат.

З лютого 2022 року на території України тривають повномасштабні бойові дії, що спричинило зростання ролі підрозділів безпеки та оборони. У зв'язку з цим актуалізується необхідність посилення механізмів захисту відповідного персоналу.

Відповідно до частини третьої статті 61 Кодексу цивільного захисту України, Кабінетом Міністрів України було затверджено Типове положення про відомчу пожежну охорону (від 9 січня 2014 року), із подальшими редакціями, внесеними постановами № 920 від 29 серпня 2023 року та № 135 від 09 лютого 2024 року. З метою забезпечення функціональної стійкості й підвищення ефективності роботи підрозділів цивільного захисту, страхові компанії надають пільгові умови страхування для працівників, чия діяльність здійснюється у зонах підвищеного ризику. Зокрема, страховою компанією UPSK був запроваджений спеціалізований страховий продукт для співробітників пожежної охорони. Однак варто зазначити, що положення не поширюється на працівників територіальних органів Державної служби України з надзвичайних ситуацій.

Порівняльний аналіз міжнародного досвіду засвідчує, що підходи до організації страхування аварійно-рятувальних служб суттєво варіюються залежно від країни. Наприклад, у Федеративній Республіці Німеччина функціонують дві паралельні системи – обов'язкове державне страхування та добровільне приватне. Державна система автоматично охоплює всіх зайнятих осіб у період виконання службових обов'язків, включно з часом перебування у дорозі на роботу та з неї. Приватне страхування натомість передбачає цілодобове покриття та широкий спектр опцій на вибір застрахованої особи.

Сплеск інтересу до страхових продуктів спостерігається з початку глобального поширення вірусу SARS- CoV-2 у 2019 році. Клієнти страхових компаній отримали доступ до компенсацій та розширеного спектра медичних послуг завдяки страховим програмам. У фазі пікового поширення COVID-19 страхові компанії активно ініціювали заходи щодо спрощення взаємодії з новими клієнтами, включаючи моніторинг стану здоров'я на етапі підписання договорів страхування.

У багатьох країнах світу, поряд з соціальним медичним страхуванням, активізується розвиток добровільних страхових програм, що забезпечують ефективне фінансування системи охорони здоров'я та сприяють зниженню навантаження на державний сектор.

Під час пандемії COVID-19 значна частина страхових компаній надала безкоштовні послуги медичним працівникам, представникам наукової спільноти та співробітникам служб екстреного реагування, що сприяло популяризації страхових механізмів.

В Україні, з метою розширення доступу до страхового захисту для працівників критичної інфраструктури, було запроваджено спеціальні страхові програми, що враховують підвищений рівень ризику.

На міжнародному рівні до країн із найрозвиненішими системами добровільного медичного страхування належать: Південна Корея, Тайвань, Данія, Австрія, Японія, Австралія, Франція, Іспанія, Бельгія та Велика Британія. Вони забезпечують високий рівень охорони здоров'я як через державні, так і через приватні страхові механізми.

Наприклад, у Південній Кореї значний обсяг медичних послуг надається приватними закладами, а поліс добровільного страхування не завжди покриває хронічні захворювання, що обумовлює високий попит на приватні страховки. У Тайвані, попри доступність державної медицини, більшість населення обирає приватне страхування через перевантаженість закладів і довгі черги. У Данії, через жорстке регулювання обігу лікарських засобів, приватне страхування користується популярністю серед трудових мігрантів. Японія ж демонструє найвищу середню тривалість життя, частково завдяки частому зверненню населення до приватної медичної допомоги.

Французька модель медичного страхування характеризується складною системою розподілу відповідно до професійної належності та сімейного стану, включаючи медичні, стоматологічні, фармацевтичні та госпітальні витрати в єдиному пакеті.

На завершення, слід констатувати необхідність переосмислення концепції страхової діяльності в Україні, враховуючи специфіку національної безпеки та виклики сучасності. Запровадження ефективних страхових механізмів для працівників сектора безпеки та оборони, медичної сфери та екстрених служб сприятиме зниженню навантаження на державну систему охорони здоров'я та забезпечить гарантовану фінансову підтримку у випадках надзвичайних ситуацій. Так дослідивши нормативно правову базу а саме «Закон України про страхування», «Кодекс цивільного захисту», можна прийти до висновку що працівники сектору безпеки та оборони мають можливість отримати уразі поранення, каліцтва гарантовану безоплатну медичну допомогу та одноразову грошову виплату. Так уразі настання смерті сім'я має право отримати одноразову грошову допомогу в залежності від обставин від 70 до 750 кратної виплати мінімальної заробітної плати та отримання інших соціальних виплат згідно із Законами України Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей [6], Законом України «Про соціальні послуги» [7], «Законом України Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» [8].

Зазначимо що всі ці нормативно правові акти поєднують в собі забезпечення соціального захисту та надання компенсації від держави за інвалідність або вразі смерті, але в достатні мірі не розкриває повного механізму отримання допомоги вразі отримання ушкоджень або тимчасової непрацездатності або допомогу підчас тривалої реабілітації та відновлення.

Неостанню проблему становить формування гідних умов праці, адже керуючись досвідом інших країн створення гідних умов шляхом праці, та формування соціального пакету дозволить подолати існуючі проблеми а саме в нашій країні вже відчутний кадровий голод. В Україні наразі спостерігається серйозний дефіцит кадрів у низці галузей, особливо це відзначається у потребі фахівців робітничих спеціальностей потреба зростає у водіях спеціального транспорту, фахівцях із обробки металу. Інженерах та будівельниках, машиністах кранів. Медичних працівників, слід зазначити що медична галузь є особливо критичним показником здоров'я суспільства адже ще до війни у період з 2020 року почалось істотне зменшення кількості вступників та працівників медичної сфери, станом на 2023 року існує дефіцит спеціалістів який перевищує 6000 вакантних місць.

Зазначимо що причинами дефіциту є – війна, мобілізація, трудова міграція та структурні зміни в економіці. Тривалість бойових дій та посилення вимог щодо збільшення боєздатності держави же вплинуло на всі сфери життя країни зменшився попит на дання освітніх послуг як фахової освіти так і вищої.

До пропозиції щодо покращення стану страхування у сфері безпеки та оборони можна надати рекомендації щодо формування конкуренто спроможних послуг із формуванням якісної соціально-гуманітарної підтримки із додаванням.

Висновки. Проаналізовані в науковому дослідженні матеріали дають можливість стверджувати про позитивні тенденції розвитку страхової галузі в Україні та гарантуванні страхових виплат для працівників сектору оборони.

У зв'язку із небезпечними умовами праці працівники сектору безпеки та оборони кожного дня зустрічаються із небезпекою підчас своєї основної діяльності так під час пожеж, хімічних аварій, розмінування, евакуацій. Тому недостатньо обов'язкового соціального страхування для покриття всіх ризиків які зустрічаються на шляху перед працівниками. Так можна зауважити що суттєва допомога надається підчас суттєвих травмувань які становлять загрозу життю та працездатності рятувальника або вже після його загибелі. Тому необхідність додаткового захисту надасть можливість отримати додатковий захист та фінансову підтримку, дозволить залучити та популяризувати професію та мотивувати майбутніх працівників сектору безпеки та оборони забезпечити вищий рівень соціально-гуманітарної підтримки їх сімей що підвищить актуальність та наблизить нашу державу до більш глибоких підходів розуміння держаної політики та доступності життя громадян через

 ISSN 2310-9653 (Print), 2664-6145 (Online)

надання більш якісних та доступних послуг та все сторонньої підтримки між державними, приватними медичними закладами та громадськістю та запровадженні політики корпоративного страхування, підвищення страхової культури населення та законодавчих змін є ключовими шляхами для посилення держави на світовій арені та залучення коштів у розвиток держави

Список використаних джерел:

1. Барзилович А. Д. Впровадження обов'язкового медичного страхування в Україні. *Інвестиції: практика та досвід.* 2020. № 5–6. С. 109–114.

2. Решота Н. М Класифікація основних моделей медичних систем у світі та шлях України. 2021. URL: https://surl.li/zdxthb

3. Коментарі Україна. Найкращі країни світу для життя у 2025 році: яке місце посіла Україна | Коментарі Україна. Коментарі Україна. URL: https://surl.li/kglrio (дата звернення: 20.06.2025).

4. Про затвердження Типового положення про відомчу пожежну охорону: Постанова Кабінету Міністрів України; Положення, Перелік від 09.01.2014 № 5 / База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/5-2014-%D0%BF (дата звернення: 24.06.2025)

5. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію людського розвитку»: Указ Президента України; Стратегія від 02.06.2021 № 225/2021 / База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/225/2021 (дата звернення: 24.06.2025)

6. Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей : Закон України від 20.12.1991 № 2011-XII / База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2011-12 (дата звернення: 24.06.2025)

7. Про соціальні послуги : Закон України від 17.01.2019 № 2671-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2671-19 (дата звернення: 24.06.2025)

8. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту: Закон України від 22.10.1993 № 3551-XII / База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/3551-12 (дата звернення: 24.06.2025)

9. Про страхування: Закон України від 07.03.1996 № 85/96-ВР. Київ. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-%D0%B2%D1%80#Text

10. Про схвалення Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я: Розпорядження Кабінету Міністрів України; Концепція від 30.11.2016 № 1013-р // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1013-2016-%D1%80 (дата звернення: 24.06.2025)

11. Романовська Ю. А, Давидюк А. О Фінансування соціальних послуг в Україні. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2020. Вип. 46. С. 76–85.

References:

1. Barzylovych, A.D. (2020) Vprovadzhennya obovyazkovoho medychnoho strakhuvannya v Ukrayini. Investytsiyi: praktyka ta dosvid [Introduction of compulsory health insurance in Ukraine], Investytsii: praktyka ta dosvid, (5–6), pp. 109–114.

2. Reshota N. (2021) Klasyfikatsiia osnovnykh modelei medychnykh system u sviti ta shliakh Ukrainy [Classification of major health system models in the world and Ukraine's path]. Available at: https://surl.li/belnxn (Accessed: 24 June 2025).

3. Komentari Ukraina (2025) Naikrashchi krainy svitu dlia zhyttia u 2025 rotsi: yake mistse posila Ukraina [The best countries in the world to live in 2025: Ukraine's ranking]. Available at: https://surl.li/hpwbch (Accessed: 20 June 2025).

4. KMU (2014) Pro zatverdzhennia Typovoho polozhennia pro vidomchu pozhezhnu okhoronu [On approval of the Standard Regulation on departmental fire protection], Resolution No. 5, 9 January. Available at: https://zakon. rada. gov. ua/go/5-2014-%D0%BF (Accessed: 24 June 2025).

5. President of Ukraine (2021) Pro Stratehiiu liudskoho rozvytku [On the Strategy of Human Development], Decree No. 225/2021, 2 June. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/225/2021 (Accessed: 24 June 2025).

6. VRU (1991) Pro sotsialnyi i pravovyi zakhyst viiskovosluzhbovtsiv ta chleniv yikh simei [On social and legal protection of military personnel and their families], Law No. 2011-XII, 20 December. Available at: https:// zakon. rada. gov. ua/go/2011-12 (Accessed: 24 June 2025).

7. VRU (2019) Pro sotsialni posluhy [On social services], Law No. 2671-VIII, 17 January. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/2671-19 (Accessed: 24 June 2025).

8. VRU (1993) Pro status veteraniv viiny, harantii yikh sotsialnoho zakhystu [On the status of war veterans and guarantees of their social protection], Law No. 3551-XII, 22 October. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/3551-12 (Accessed: 24 June 2025).

9. VRU (1996) Pro strakhuvannia [On insurance], Law No. 85/96-VR, 7 March. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-%D0%B2%D1%80#Text (Accessed: 24 June 2025).

10. KMU (2016) Pro skhvalennia Kontseptsii reformy finansuvannia systemy okhorony zdorovia [On the approval of the Health Financing Reform Concept], Order No. 1013-r, 30 November. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/1013-2016-%D1%80 (Accessed: 24 June 2025).

11. Romanovska, Y.A. and Davydiuk, A.O. (2020) Finansuvannia sotsialnykh posluh v Ukraini [Financing social services in Ukraine], Nauk. visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: Ekonomika i menedzhment, 46, pp. 76–85.

Дата надходження статті: 01.08.2025
Дата прийняття статті: 22.08.2025
Опубліковано: 16.09.2025

 ISSN 2310-9653 (Print), 2664-6145 (Online)

УДК 314.15:35.07:316.4:355.02
DOI https://doi.org/10.32782/2310-9653-2025-3.13

В. О. Шевченко, аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

ДІАГНОСТИКА РІВНЯ ТА ДИНАМІКИ ДОВІРИ ДО БАЗОВИХ ІНСТИТУТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

У статті здійснено діагностику рівня та динаміки довіри громадян України до базових інститутів публічного управління в умовах повномасштабної російської агресії. Обґрунтовано, що інституційна довіра є фундаментальною основою легітимності та ефективності будь-якої системи публічного управління. Без довіри громадян органи влади стикаються з опором, низькою підтримкою політики, ухиленням від виконання законів та загальним зниженням рівня соціальної згуртованості. Означено, що в багатьох країнах світу спостерігається криза довіри до державних інститутів, пов'язана з корупцією, неефективністю, непрозорістю та соціальною нерівністю. Методологічною основою роботи став вторинний аналіз емпіричних даних провідних соціологічних центрів України (КМІС, Центр Разумкова, група «Рейтинг») за період 2022–2025 рр. Результати дослідження фіксують унікальний феномен «ножиць довіри» – безпрецедентно високий рівень довіри до Збройних Сил України, волонтерських організацій та Президента як Верховного Головнокомандувача на тлі перманентно низького або спадаючого рівня довіри до інститутів, відповідальних за внутрішнє врядування: Верховної Ради, Уряду, судової системи та антикорупційних органів. Проаналізовано динаміку довіри до ключових інститутів, що свідчить про поступову втому та зростання критичності громадян до політичного керівництва, при збереженні абсолютної довіри до армії. Автором узагальнено та систематизовано дані соціологічних досліджень за період дії воєнного часу в Україні (2014–2024 роки)та концептуалізовано феномен асиметричної довіри як виклику для демократичного розвитку. Зроблено висновок, що глибокий розрив у довірі між силовими та цивільними інститутами є стратегічним ризиком для післявоєнної відбудови та євроінтеграції. Діагностика рівня довіри є критично важливою для розробки державної політики, спрямованої на зміцнення інституційної спроможності та суспільної консолідації.

Ключові слова. публічні інституції, публічне врядування, консолідація суспільства, ефективність управління, цивільні інститути, силові інститути, феномен асиметричної довіри, «ножиці довіри», «бульбашки довіри», громадянське суспільство.

V. O. Shevchenko. Diagnostics of the level and dynamics of trust in basic institutions of public administration in Ukraine

The article provides a diagnosis of the level and dynamics of trust of Ukrainian citizens in basic institutions of public administration in conditions of full-scale Russian aggression. It is substantiated that institutional trust is the fundamental basis of legitimacy and effectiveness of any public administration system. Without the trust of citizens, authorities face resistance, low support for policies, evasion of law enforcement and a general decrease in the level of social cohesion. It is noted that in many countries of the world there is a crisis of trust in state institutions, associated with corruption, inefficiency, opacity and social inequality. The methodological basis of the work was a secondary analysis of empirical data from leading sociological centers of Ukraine (KIIS, Razumkov Center, Rating Group) for the period 2022–2025. The results of the study record a unique phenomenon of "trust scissors" – an unprecedentedly high level of trust in the Armed Forces of Ukraine, volunteer organizations, and the President as the Supreme Commander-in-Chief against the backdrop of a permanently low or declining level of trust in institutions responsible for internal governance: the Verkhovna Rada, the Government, the judiciary, and anti-corruption bodies. The dynamics of trust in key institutions were analyzed, which indicates gradual fatigue and increasing criticality of citizens towards political leadership, while maintaining absolute trust in the army. The author has summarized and systematized the data of sociological research during the wartime period in Ukraine (2014–2024) and conceptualized the phenomenon of asymmetric trust as a challenge for democratic development. The conclusion is made that the deep gap in trust between law enforcement and civilian institutions is a strategic risk for post-war reconstruction and European integration. Diagnosis of the level of trust is critically important for the development of state policy aimed at strengthening institutional capacity and social consolidation.

Key words: *public institutions, public governance, consolidation of society, management efficiency, civilian institutions, law enforcement institutions, the phenomenon of asymmetric trust, "trust scissors", "trust bubbles", civil society.*

Постановка проблеми. Повномасштабне вторгнення рф 24 лютого 2022 року стало не лише екзистенційним викликом для української державності, але й потужним каталізатором глибинних суспільних трансформацій. Одним із ключових наслідків цих змін стала докорінна перебудова ландшафту суспільної довіри до державних та суспільних інститутів. В умовах війни інституційна довіра перестала бути абстрактною соціологічною категорією, перетворившись на стратегічний ресурс національної стійкості, легітимності влади та спроможності держави ефективно виконувати свої функції.

© В. О. Шевченко, 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

Проблема, що досліджується, полягає у виникненні та поглибленні феномену асиметричної інституційної довіри. З одного боку, українське суспільство демонструє безпрецедентний рівень консолідації та довіри до інститутів, безпосередньо пов'язаних із захистом країни, – насамперед до Збройних Сил України. З іншого боку, зберігається або навіть посилюється хронічна недовіра до органів влади, відповідальних за внутрішнє врядування, верховенство права та боротьбу з корупцією (парламент, уряд, суди, прокуратура). Такий дисбаланс створює серйозні ризики для демократичного транзиту, ускладнює реалізацію реформ та може стати перешкодою для ефективної післявоєнної відбудови, яка вимагатиме злагодженої роботи всієї системи публічного управління. Відтак, об'єктивна діагностика рівня та динаміки довіри на основі емпіричних даних є нагальним науковим і практичним завданням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема інституційної довіри традиційно перебуває у фокусі уваги українських науковців та соціологів. Фундаментальною основою для будь-якого дослідження у цій сфері є емпіричні дані, які системно збирають та аналізують провідні соціологічні центри, зокрема Київський міжнародний інститут соціології (КМІС) [1], Центр Разумкова [2] та соціологічна група «Рейтинг» [3]. Їхні моніторингові звіти є головним джерелом для відстеження динаміки суспільних настроїв. Теоретико-методологічні аспекти довіри як чинника ефективності публічного управління розглядаються у працях таких вчених, як О. Г. Кучабський [4] та С. С. Погорілий [4, 5], І. П. Лопушинський [6]. С. Дембіцький, О. Злобіна, Н. Костенко та ін [6], зокрема, у колективній монографії «Українське суспільство в умовах війни. Рік 2024» (2024) [7] показали динаміку змін громадської думки українців щодо діяльності центральних та місцевих органів влади, аналізують вплив кризи на функціонування державних інститутів, а такі автори як Н. М Драгомирецька, К. С. Кандагура та А. В Букач [8] та Є. Романенко [9] досліджують питання комунікації органів державної влади як інструменту для побудови довіри. Однак, попри наявність значної кількості соціологічних даних та наукових праць, бракує комплексних досліджень, які б систематизували динаміку довіри за весь період повномасштабної війни, концептуалізували феномен «ножиць довіри» та аналізували його наслідки для системи публічного управління. Саме на вирішення цього завдання і спрямована дана стаття.

Метою дослідження є аналіз ключових понять, тенденцій та асиметрії інституційної довіри, а також визначення ризиків, які ці процеси створюють для стійкості держави та ефективності управління, а також на основі даних соціологічних опитувань проаналізувати рівень довіри громадянського суспільства до основних державних інституцій.

Виклад основного матеріалу. Інституційна довіра є фундаментальною основою, на якій одночасно тримаються легітимність та ефективність будь-якої системи публічного управління. По-перше, довіра є джерелом легітимності влади, перетворюючи формальну законність на реальне визнання з боку суспільства. Без довіри влада змушена спиратися виключно на апарат примусу, а її рішення, навіть якщо вони є юридично бездоганними, сприймаються громадянами як нав'язані ззовні, а не як спільна воля. Саме довіра забезпечує добровільне виконання законів, участь у виборах та підтримку державних інститутів, формуючи стійкий «суспільний договір» та перетворює населення на свідомих громадян. Втрата довіри неминуче веде до кризи легітимності, коли державні інститути втрачають моральний авторитет і право керувати в очах людей. По-друге, інституційна довіра виступає критично важливим ресурсом для забезпечення практичної ефективності управління. Вона є своєрідним соціальним капіталом, що суттєво знижує трансакційні витрати держави. Коли громадяни довіряють уряду, вони більш схильні сплачувати податки, підтримувати довгострокові та складні реформи, співпрацювати з правоохоронними органами та дотримуватися суспільних правил. І навпаки, в атмосфері тотальної недовіри держава змушена витрачати колосальні ресурси на контроль, нагляд та подолання спротиву, що робить будь-які управлінські ініціативи дорогими, повільними та малорезультативними. Відтак, довіра – це не просто бажаний атрибут, а необхідна передумова, що дозволяє системі управління функціонувати не через примус, а через співпрацю, досягаючи поставлених цілей з мінімальними затратами.

Зауважу, що криза довіри до державних інститутів є глобальним феноменом, що спостерігається у багатьох країнах світу, незалежно від рівня їхнього економічного розвитку чи політичного устрою. Цей процес живиться потужним поєднанням кількох взаємопов'язаних чинників. Корупція та неефективність діють як два леза одних ножиць: корупційні схеми вимивають ресурси, які мали б іти на якісні публічні послуги, що неминуче призводить до неефективності державного апарату. Громадяни на власному досвіді стикаються з розбитими дорогами, низькою якістю медицини чи освіти і водночас бачать у медіа розслідування про незаконне збагачення чиновників. Цей розрив між суспільними потребами та інтересами еліт, посилений непрозорістю ухвалення рішень, створює стійке відчуття, що держава працює не в інтересах суспільства, а задля обслуговування вузького кола осіб.

Ця криза поглиблюється на тлі зростаючої *соціальної та економічної нерівності*. Коли значна частина населення відчуває, що переваги від економічного зростання розподіляються несправедливо, а правила гри – від податкового законодавства до доступу до правосуддя – створені на користь заможних та впливових, державні інститути починають сприйматися не як нейтральний арбітр, а як інструмент захисту привілеїв. Втрачається

відчуття спільної долі та солідарності. Ця системна недовіра є вкрай небезпечною, оскільки вона стає живильним середовищем для політичного популізму, радикалізації суспільства та ерозії демократичних цінностей, підриваючи саму здатність держави реагувати на складні виклики.

І тут ми можемо оперувати таким поняттям як «ножиці довіри». Загалом, термін *«ножиці довіри»*, часто зустрічається у науковій літературі,і є радше метафоричним виразом, що описує зростання розриву або розбіжностей у рівнях довіри між різними соціальними групами, інституціями чи до окремих джерел інформації. Ця концепція особливо актуальна в контексті інформаційних воєн, політичної поляризації та поширення дезінформації. Сутність «ножиць довіри» полягає у одночасному, але різноспрямованому русі: довіра до одних джерел (наприклад, до офіційних державних інституцій, традиційних медіа) може знижуватися, тоді як довіра до інших (наприклад, до соціальних мереж, анонімних телеграм-каналів, окремих лідерів думок) може паралельно зростати. Це створює фрагментоване інформаційне середовище, де різні частини суспільства існують у власних *«бульбашках довіри»*, що унеможливлює конструктивний діалог та досягнення консенсусу. У контексті довіри до державних інституцій та використання поняття «ножиці довіри», розглянемо більш детально поняття «бульбашка довіри» під яким ми розуміємо закритий інформаційно-соціальний контур, у якому певна група людей підтримує та посилює спільне, часто категоричне, уявлення про рівень довіри (або недовіри) до державних інституцій. На відміну від загального рівня довіри в суспільстві, всередині такої бульбашки формується власна, альтернативна реальність, яка майже не перетинається з іншими. Якщо «ножиці довіри» описують сам процес розходження, то «бульбашки» є його прямим наслідком – це ті самі поляризовані табори, що вже сформувалися.

Для аналізу феномену формування й розвитку «ножиць довіри» та «бульбашок довіри» в межах даної статті виділимо ключові критерії, показники та механізми, що описують дані явища та (табл. 1).

Таблиця 1

Основні механізми, критерії та показники формування «ножиць» та «бульбашок» довіри до державних інституцій у суспільстві

Механізми	Критерії	Показники
Селективне споживання інформації. Люди свідомо чи несвідомо обирають ті медіа, телеграм-канали, блоги та тих лідерів думок, які відповідають їхнім уже існуючим поглядам на діяльність уряду, парламенту, судів чи президента. Інформація, що суперечить їхнім переконанням, ігнорується або таврується як ворожа пропаганда.	Джерело інформації: розглядається тип джерела – офіційні державні органи, ЗМІ (державні, приватні), соціальні мережі, лідери думок, неурядові організації тощо.	*Рівень довіри/недовіри*: вимірюється через соціологічні опитування за допомогою прямих запитань (наприклад., «Наскільки ви довіряєте..?») зі шкалою відповідей. *Коефіцієнт поляризації*: розраховується як різниця у рівнях довіри до одного й того ж інституту між різними соціальними групами. *Частка споживання інформації*: аналіз того, з яких джерел представники різних груп переважно отримують інформацію, що може корелювати з їхнім рівнем довіри.Індекс достовірності: оцінка громадянами правдивості та об'єктивності інформації, що надходить із різних джерел.
Соціальне підкріплення. Усередині свого кола спілкування (сім'я, друзі, колеги, онлайн-спільноти) люди отримують постійне підтвердження правильності своєї позиції. Коли всі навколо поділяють однакову думку (наприклад, «всі політики корумповані» або, навпаки, «влада робить усе можливе в складних умовах»), це переконання стає непохитною істиною.	*Соціальна група*: аналізується довіра в розрізі різних демографічних, соціальних чи ідеологічних груп (наприклад, за віком, рівнем освіти, політичними поглядами).	
Алгоритмічні фільтри. Сучасні соціальні мережі та пошукові системи створюють так звані «ехо-камери», підлаштовуючи стрічку новин під інтереси користувача. Алгоритми показують більше контенту, з яким людина згодна, тим самим ізолюючи її від альтернативних точок зору і замикаючи в інформаційній бульбашці.	*Динаміка*: вивчається зміна рівня довіри в часі, що дозволяє зафіксувати сам факт розходження – «розкриття ножиць».	

Джерело: складено автором

Використання цих механізмів, критеріїв та показників дозволяє зрозуміти передумови умови виникнення даного феномену, а також кількісно та якісно оцінити глибину розриву в довірі, ідентифікувати фактори, що його спричиняють, та спрогнозувати потенційні наслідки для соціальної стабільності та національної безпеки.

Таким чином для «бульбашок довіри» характерна висока емоційна насиченість та стійкість до зовнішніх фактів. Аргументи, статистика чи спростування, що надходять ззовні, не руйнують бульбашку, а навпаки, можуть посилювати її, сприймаючись як атака на цінності групи. Наприклад, одна бульбашка може абсолютно довіряти армії, ігноруючи будь-які повідомлення про проблеми, тоді як інша може вважати все керівництво зрадниками, ігноруючи реальні успіхи на фронті.

У контексті державних інституцій це призводить до глибокої фрагментації суспільства. Держава втрачає здатність комунікувати з цілими сегментами населення, які існують у паралельній реальності тотальної недовіри.

Це, у свою чергу, підриває легітимність влади, ускладнює проведення реформ, мобілізацію суспільства та робить його вразливим до зовнішніх інформаційних операцій, спрямованих на поглиблення внутрішнього розколу.

Зазначені вище терміни доцільно використати при дослідженні ключових тенденцій та асиметрії інституційної довіри (табл. 2), спираючись на сучасні соціологічні дані, зокрема й в Україні. Перш за все зауважимо, що тенденції та асиметрії можна представити як два взаємопов'язані процеси: загальні зміни, що відбуваються з довірою в часі (тенденції), та нерівномірний, несиметричний її розподіл між різними інститутами та групами населення (асиметрії).

Як бачимо з вищевикладеного, сучасний ландшафт довіри є складним, динамічним і повним диспропорцій. Довіра вже не є монолітною константою, а скоріше набором ситуативних та диференційованих оцінок, які постійно змінюються під впливом інформаційних потоків та реальних дій інституцій. Тим більше як показують результати соціологічних досліджень інституційна довіра до органів державної влади знаходиться в динамічному стані й залежить від тієї конкретної ситуації (політичної, економічної, соціальної тощо), яка складається в державі в той чи інший період часу.

Таблиця 2

Тенденції та асиметрії інституційної довіри

Категорія	Ключова характеристика та приклад
Тенденції (зміни в часі)	
Ерозія довіри	Загальне довгострокове зниження довіри до класичних політичних інститутів. *Приклад: Падіння рейтингів довіри до парламентів, урядів та партій протягом десятиліть.*
Волатильність	Підвищена мінливість і різкі коливання рівня довіри під впливом подій. *Приклад: Стрімке зростання довіри до Президента на початку кризи та її падіння після непопулярних рішень.*
Персоналізація	Перенесення довіри з безособового інституту на конкретного лідера. *Приклад: Довіра не абстрактному «міністерству», а особисто міністру Х.*
Диференціація	Фрагментована, вибіркова довіра: одним інститутам довіряють, іншим – ні. *Приклад: Висока довіра до ЗСУ при одночасній вкрай низькій довірі до судової системи.*
Асиметрії (нерівномірний розподіл)	
За типом інституції	Довіра до сервісних, захисних та гуманітарних інститутів значно вища, ніж до політичних. *Приклад: Довіра до волонтерів та ДСНС вища за довіру до чиновників та політичних партій.*
За рівнем влади	Місцевим органам влади часто довіряють більше, ніж центральним. *Приклад: Мер міста може мати вищий рейтинг довіри в громаді, ніж Прем'єр-міністр у країні.*
За політичними поглядами	Рівень довіри до влади кардинально відрізняється між прихильниками влади та опозиції. *Приклад: Електорат правлячої партії демонструє високу довіру уряду, тоді як електорат опозиції – вкрай низьку.*
За критерієм оцінки	Розрив між оцінкою компетентності інституції та її чесності. *Приклад: Думка, що «податкова працює ефективно (компетентність), але є корумпованою (нечесність)».*

Джерело: складено автором

Використання результатів соціологічних досліджень є надзвичайно важливим для нашого дослідження. Вони надають емпіричну базу для розуміння реального стану інституційної довіри в українському суспільстві, виявлення ключових тенденцій та проблем. Тому необхідно провести ретельний пошук та аналіз існуючих соціологічних досліджень щодо інституційної довіри в Україні. При цьому потрібно звернути увагу на: рівень довіри до різних органів публічного управління (президента, парламенту, уряду, судової системи, правоохоронних органів, органів місцевого самоврядування тощо); динаміку довіри за останні роки, виявити тенденції зростання чи падіння; фактори, що впливають на довіру (на думку громадян): рівень корупції, якість послуг, прозорість діяльності, політична стабільність, економічна ситуація тощо. Також потрібно зібрати та проаналізувати соціологічні дані щодо ефективності органів публічного управління в Україні, що включає дослідження показників: оцінки громадянами якості надання адміністративних послуг, рівня задоволеності діяльністю органів влади, сприйняття рівня корупції та оцінки успішності реалізації державної політики. Таким чином, акцент на використанні матеріалів соціологічних досліджень є абсолютно обґрунтованим суттєво збагачує наше дослідження емпіричною складовою.

Так, Київський міжнародним інститут соціології та Центр Разумкова регулярно проводять такі дослідження в Україні та оприлюднюють їх результати на своїх сайтах [1, 2], також варто звернути увагу на результати досліджень соціологічної групи «Рейтинг» [3], яка періодично проводить якісні соціологічні дослідження, зокрема і з питань довіри до інститутів влади.

Вважаю, що наразі доцільно проаналізувати дані за останні 10 років (роки президенства Порошенка та Зеленського) та подивитися рівень довіри до різних публічних інституцій – Президент, Уряд, Нацполіція, Армія, органи

протидії корупції, органи місцевого самоврядування, громадські організації, церква тощо, оскільки вони відіграють ключову роль у функціонуванні держави та суспільства, що дозволить нам виявити важливі тенденції та зміни в рівні інституційної довіри в Україні. Зауважимо, що аналіз інституційної довіри до органів публічної влади за останні 10 років, охоплюючи періоди президентства Петра Порошенка та Володимира Зеленського, є важливим для розуміння динаміки суспільних настроїв в Україні.

Загалом в інтернет ресурсі зібрано багато інформації про динаміку довіри до різних інституцій в Україні за період 2014–2024 років. Тому в межах цієї статті проаналізуємо оприлюднені соціологами дані [1–3] та узагальнимо результати щодо кожної інституції (табл. 3), що дозволить нам побачити зміни в рівні довіри протягом цього періоду та виявити будь-які важливі тенденції.

Оскільки, наразі не має прямого доступу до закритих статистичних баз даних, будемо спиратися на загальнодоступні звіти та публікації соціологічних організацій (Київський міжнародний інститут соціології (КМІС), Центр Разумкова, Соціологічна група «Рейтинг») за останні 10 років (орієнтовно 2014–2024 роки) (табл. 3).

Таблиця 3

Узагальнена таблиця динаміки довіри до інституцій

Інституція	2014–2019 (середнє за Порошенка)	2019–2024 (середнє за Зеленського)	Основні тенденції
Президент	(коливання)	(коливання)	Висока довіра на початку термінів, подальше зниження у Порошенка, значне зростання після 2022 у Зеленського.
Уряд	(низька)	(низька)	Стабільно низький рівень довіри протягом усього періоду.
Національна поліція	(нижче середнього)	(нижче середнього)	Повільне зростання після реформи, але залишається нижчим за довіру до армії та громадських організацій.
Збройні Сили України (Армія)	(висока)	(дуже висока)	Значне зростання довіри з 2014 року, стабільно високий рівень, подальше зростання після 2022 року.
Органи протидії корупції	(дуже низька)	(дуже низька)	Стабільно низький рівень довіри, незважаючи на створення нових інституцій.
Органи місцевого самоврядування	(нижче середнього)	(нижче середнього)	Регіональні відмінності, загалом рівень довіри трохи вищий за центральні органи влади, але нижчий за армію та волонтерів.
Громадські організації	(вище середнього)	(вище середнього)	Відносно стабільний та вищий за довіру до багатьох державних інституцій, особливо зросла роль волонтерських організацій після 2014 та 2022 років.
Церква	(висока)	(висока)	Стабільно високий рівень довіри, можливі коливання залежно від суспільно-політичних подій та конфесійних особливостей.

Примітки до таблиці:

• У клітинках, де зазначено «(коливання)» або «(низька/висока)», мається на увазі загальна тенденція, але конкретні значення могли суттєво змінюватися протягом періоду.

• Для отримання точних середніх значень за кожен період потрібен детальний аналіз усіх доступних опитувань кожної організації за відповідні роки.

• Ця таблиця відображає узагальнені тенденції, і конкретні цифри в різних опитуваннях можуть відрізнятися.

Джерело: складено автором за даними [1-3, 7]

Загальний огляд тенденцій, спираючись на доступні дані соціологічних досліджень, з огляду на рівень довіри, має наступний вигляд: традиційно, протягом обох президентських термінів, армія має один з найвищих рівнів довіри серед українців, особливо після початку російської агресії у 2014 році; рівень довіри до громадських організацій змінюється, але загалом залишається відносно стабільним, адже вони відіграють важливу роль у громадянському суспільстві, особливо в умовах війни; церква також має високий рівень довіри, хоча він може варіюватися залежно від конфесійної приналежності респондентів; довіра до президента є дуже динамічною і залежить від поточних політичних подій, як правило на початку кожного президентського терміну зазвичай спостерігається високий рівень довіри, який з часом залежно від ситуації коливається; рівень довіри до уряду, як правило, нижчий, ніж до президента, адже уряд несе безпосередню відповідальність за соціально-економічну політику, яка часто викликає невдоволення; рівень довіри до поліції залишається відносно низьким, хоча реформа поліції мала на меті підвищити цей показник; довіра до антикорупційних органів також залишається низькою, що свідчить про постійну проблему корупції в Україні; рівень довіри до органів місцевого самоврядування варіюється залежно від регіону та конкретної місцевої влади.

Важливо також зазначити, що спираючись на соціологічні дослідження необхідно враховувати, що рівень довіри до публічних інституцій може сильно змінюватися залежно від поточних подій, соціологічні опитування можуть мати певну похибку, а довіра до інституцій є складним явищем, яке залежить від багатьох факторів.

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок. Загалом інституційна довіра є не просто бажаним атрибутом, а фундаментальною передумовою для ефективного та легітимного державного управління. Її криза, зумовлена корупцією, неефективністю та соціальною нерівністю, підриває суспільний договір і змушує державу покладатися на дорогий апарат примусу замість співпраці. Цей процес не є рівномірним, а характеризується феноменом «ножиць довіри» – розривом між падінням довіри до традиційних інститутів (уряду, парламенту) та одночасним зростанням довіри до альтернативних джерел, таких як соціальні мережі чи окремі лідери думок. Результатом цього розходження є формування замкнених «бульбашок довіри», де різні соціальні групи існують у власних інформаційних реальностях, що унеможливлює суспільний діалог та консенсус.

Аналіз соціологічних даних в Україні за останнє десятиліття чітко ілюструє ці глобальні тенденції та виявляє глибокі асиметрії. Спостерігається стійкий патерн, де інститути захисту та самоорганізації (насамперед Збройні Сили України, волонтери, церква) користуються стабільно високим рівнем довіри, тоді як політичні (уряд, партії) та антикорупційні органи залишаються в зоні глибокої недовіри. Це підтверджує, що сучасний ландшафт довіри є вкрай диференційованим, волатильним і персоналізованим. Довіра більше не є монолітною константою, а являє собою складну, динамічну систему, де оцінки громадян залежать від конкретних дій, особистостей та здатності інституцій виконувати свої ключові функції, особливо в умовах екзистенційних загроз для держави. Тому дослідження цієї системи мають проводитися на постійній основі.

Список використаних джерел:

1. Грушецький А. Динаміка довіри соціальним інституціям у 2021–2024 роках // Київський міжнародний інститут соціології: пресреліз. 2025. URL: https://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1467&page=1

2. Оцінка ситуації в країні, довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів, ставлення до виборів під час війни, віра в перемогу (лютий–березень 2025р.) // Центр Разумкова. URL: https://surl.lu/lhrtja

3. Як війна змінила мене та країну. підсумки року: комплексне дослідження // Соціологічна група «Рейтинг». 2023. 58 с. URL: https://ratinggroup.ua/files/ratinggroup/reg_files/rating_war_changed_me_and_the_country_february_2023.pdf

4. Кучабський О. Г., Погорілий С. С. Довіра до органів публічної влади як ключовий фактор ефективності системи державного управління. *Публічне управління: теорія і практика*. 2013. Вип. 1. С. 103–108. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2013_1_19

5. Погорілий С. С Довіра до державної влади як категорія політичного управління. *Державне будівництво.* 2010. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2010_1_40

6. Лопушинський І. П Довіра до влади як державотворчий чинник в Україні. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування.* 2013. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2013_2_23 20.

7. Українське суспільство в умовах війни. Рік 2024: Колективна монографія / С. Дембіцький, О. Злобіна, Н. Костенко та ін.; за ред. член.кор. НАН України, д. філос. н. Є. Головахи, член.-кор. НАН України, д. соц. н. С. Дембіцького. Київ: Інститут соціології НАН України, 2024. 450 с. URL: https://surl.li/jboevg

8. Комунікативна діяльність в державному управлінні: навч. посіб./за ред.: Н. М. Драгомирецької, К. С. Кандагури, А. В. Букача. Одеса:ОРІДУ НАДУ при Президентові України, 2017. 179 с.

9. Романенко Є. Комунікативна взаємодія органів державної влади та громадськості: сутність та особливості налагодження. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2014. № 2. С. 190–201.

References:

1. Hrushetskyi, A. (2025) Dynamika doviry sotsial′nym instytutsiyam u 2021–2024 rokakh [Dynamics of trust in social institutions in 2021–2024]. Kyyivs′kyy mizhnarodnyy instytut sotsiolohiyi: presreliz [Kyiv International Institute of Sociology: press release]. URL: https://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1467&page=1 [in Ukrainian].

2. Razumkov Center (2025) Otsinka sytuatsiyi v krayini, dovira do sotsial′nykh instytutiv, politykiv, posadovtsiv ta hromads′kykh diyachiv, stavlennya do vyboriv pid chas viyny, vira v peremohu (lyutyy–berezen′ 2025r.) [Assessment of the situation in the country, trust in social institutions, politicians, officials and public figures, attitude to elections during the war, belief in victory (February–March 2025)]. URL: https://surl.li/ziybac [in Ukrainian].

3. Sociological group “Rating” (2023) Yak viyna zminyla mene ta krayinu. pidsumky roku: kompleksne doslidzhennya. [How the war changed me and the country. Results of the year: a comprehensive study]. 58 p. URL: https://ratinggroup.ua/files/ratinggroup/reg_files/rating_war_changed_me_and_the_country_february_2023.pdf

4. Kuchabsky O. G Pohoriliy S. S (2013) Dovira do orhaniv publichnoyi vlady yak klyuchovyy faktor efektyvnosti systemy derzhavnoho upravlinnya. [Trust in public authorities as a key factor in the effectiveness of the public administration system]. *Publichne upravlinnya: teoriya i praktyka*. [Public administration: theory and practice]. Issue 1. P. 103–108. URL: http://nbuv.gov.ua/ UJRN/Pubupr_2013_1_19 [in Ukrainian].

5. Pohoriliy S. S (2010) Dovira do derzhavnoyi vlady yak katehoriya politychnoho upravlinnya. [Trust in public authorities as a category of political administration]. *Derzhavne budivnytstvo* [State construction]. No. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2010_1_40 [in Ukrainian].

6. Lopushynsky I. P (2013) Dovira do vlady yak derzhavotvorchyy chynnyk v Ukrayini. [Trust in government as a state-building factor in Ukraine]. *Teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnya i mistsevoho samovryaduvannya* [Theory and practice of state administration and local self-government]. No. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2013_2_23 20. [in Ukrainian].

7. Golovakha Ye., edited by (2024) Ukrayins′ke suspil′stvo v umovakh viyny. Rik 2024: Kolektyvna monohrafiya [Ukrainian society in war conditions. Year 2024: collective monograph]. Kyiv: Institute of Sociology of the National Academy of Sciences of Ukraine. 450 p. URL: https://surl.li/nxhzkv [in Ukrainian].

8. Dragomyretska N. M, Kandagury K. S, Bukach A. V (2017) Komunikatyvna diyal′nist′ v derzhavnomu upravlinni: navch. posib. [Communicative activity in public administration: a manual]. Odesa: ORIDU NAPA under the President of Ukraine. 179 p. [in Ukrainian].

9. Romanenko E. (2014) Komunikatyvna vzayemodiya orhaniv derzhavnoyi vlady ta hromads′kosti: sutnist′ ta osoblyvosti nalahodzhennya [Communicative interaction between state authorities and the public: the essence and peculiarities of adjustment]. *Derzhavne upravlinnya ta mistseve samovryaduvannya* [State administration and local self-government]. No. 2. P. 190–201. [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 01.08.2025
Дата прийняття статті: 22.08.2025
Опубліковано: 16.09.2025

УДК 351:330.10
DOI https://doi.org/10.32782/2310-9653-2025-3.14

Н. І. Шевченко, кандидат наук з держаного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

Р. В. Корнєєв, аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ Й ОПОДАТКУВАННЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В ЧАСИ ВІЙНИ І ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Необхідність написання даної статті зумовлене кількома ключовими аспектами, що підкреслюють її нагальність та значущість для майбутнього країни й зумовили структуру та зміст цієї роботи. У статті обґрунтовано, що Україна переживає безпрецедентну повномасштабну агресію, яка кардинально змінила умови ведення бізнесу. Сьогодні бізнес структури різного рівня долають економічну кризу, що виникла внаслідок руйнівного впливу війни на всі сфери життєдіяльності. Наголошено, що наразі відсутні історичні аналоги чи готові моделі для такого масштабу відновлення економіки в умовах, коли війна ще триває або щойно завершилася, що робить це дослідження та його рекомендації унікальними та життєво важливими. В роботі показана ключова роль малого та середнього бізнесу (далі МСБ) для економічної стійкості та відновлення національної економіки, адже саме МСБ є кістяком економіки України, який забезпечує левову частку ВВП, створює більшість робочих місць і демонструє високу адаптивність в кризових умовах. Показано, що виживання та відновлення МСБ – це не просто питання бізнесу, а питання макроекономічної стабільності, зайнятості населення та соціальної згуртованості. Без сильного МСБ неможливе швидке та ефективне повоєнне відновлення. Разом з тим, доведено прямий вплив державного регулювання та оподаткування на виживання та розвиток МСБ, адже в умовах високої невизначеності, втрат активів, розірваних логістичних ланцюгів та дефіциту ресурсів, саме державна політика (через регулювання та оподаткування) може стати або рятівним колом, або додатковим тягарем для МСБ. Обґрунтована необхідність адаптивної, гнучкої та стимулюючої податкової та регуляторної політики, яка б враховувала специфіку воєнного часу та потреби відновлення. Авторами означено імперативи соціального виміру та запобігання міграції завдяки підтримки МСБ, що прямо впливає на рівень зайнятості та добробут населення. Можливість вести бізнес і мати роботу є ключовим фактором для утримання людей в Україні та стимулювання повернення тих, хто виїхав після війни. Показано, що МСБ є основою для відродження громад, особливо на деокупованих та постраждалих територіях. Також, авторами статті показано, що чітке, прозоре та привабливе державне регулювання та оподаткування МСБ є вирішальним фактором для залучення інвестицій (як внутрішніх, так і міжнародних), необхідних для повоєнної відбудови. Зроблено наголос на важливості гармонізації українського законодавства з нормами ЄС з державного регулювання МСБ в контексті прагнення України до членства в Європейському Союзі. Наголошено, що результати дослідження мають практичну цінність для державних органів, бізнес-асоціацій та самого МСБ, допомагаючи формувати ефективну державну політику для повоєнної трансформації України.

Ключові слова: *державне управління, державна підтримка, податкові пільги, податкова політика, сталий розвиток економіки, відродження громад, залучення інвестицій, міграційні процеси, гармонізація норм з ЄС.*

N. I. Shevchenko, R. V. Korneev. State regulation and taxation of small and medium businesses during the war and post-war reconstruction of Ukraine

The need to write this article is due to several key aspects that emphasize its urgency and significance for the future of the country and determined the structure and content of this work. First, the article substantiates that Ukraine is experiencing an unprecedented full-scale aggression, which has radically changed the conditions for doing business. Today, business structures of various levels are overcoming the economic crisis that arose as a result of the destructive impact of the war on all spheres of life. It is emphasized that there are currently no historical analogues or ready-made models for such a scale of economic recovery in conditions when the war is still ongoing or has just ended, which makes this study and its recommendations unique and vitally important. Secondly, the paper shows the key role of small and medium-sized businesses (hereinafter referred to as SMEs) for economic stability and recovery of the national economy, because it is SMEs that are the backbone of the Ukrainian economy, which provides the lion's share of GDP, creates the majority of jobs and demonstrates high adaptability in crisis conditions. It is shown that the survival and recovery of SMEs is not just a matter of business, but a matter of macroeconomic stability, employment of the population and social cohesion. Without strong SMEs, rapid and effective post-war recovery is impossible. At the same time, the direct impact of state regulation and taxation on the survival and development of SMEs is proven, because in conditions of high uncertainty, loss of assets, broken logistics chains and shortage of resources, it is state policy (through regulation and taxation) that

© Н. І. Шевченко, Р. В. Корнєєв, 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

can become either a lifeline or an additional burden for SMEs. The need for adaptive, flexible and stimulating tax and regulatory policies that would take into account the specifics of wartime and the needs of recovery is substantiated. Third, the authors identify the imperatives of the social dimension and prevention of migration through the support of SMEs, which directly affects the level of employment and the well-being of the population. The ability to do business and have a job is a key factor in keeping people in Ukraine and stimulating the return of those who left after the war. It is shown that SMEs are the basis for the revival of communities, especially in the de-occupied and affected territories. Finally, the authors of the article show that clear, transparent and attractive state regulation and taxation of SMEs is a decisive factor in attracting investments (both domestic and international) necessary for post-war reconstruction. The importance of harmonizing Ukrainian legislation with EU norms on state regulation of SMEs in the context of Ukraine's aspirations for membership in the European Union is emphasized. It is emphasized that the results of the study have practical value for state bodies, business associations and SMEs themselves, helping to shape effective state policy for the post-war transformation of Ukraine.

Key words: *public administration, state support, tax benefits, tax policy, sustainable economic development, community revival, investment attraction, migration processes, harmonization of norms with the EU.*

Постановка проблеми. Малий та середній бізнес (далі МСБ) є ключовим рушієм економічного розвитку в провідних країнах світу, і Україна тут не є виключенням. У сучасних умовах державне регулювання відіграє критичну роль у підтримці МСБ, забезпечуючи йому сприятливе середовище для розвитку шляхом заохочення підприємців – представників МСБ через правові та фінансові стимули поглиблюватися та розростатися, адже саме МСБ є основою стабільного соціально-економічного розвитку суспільства.

Повномасштабна агресія зруйнувала значну частину економічного потенціалу, призвела до втрати територій, людських ресурсів та інфраструктури. У цих безпрецедентних умовах саме МСБ виступає гнучким і адаптивним «кістяком» економіки, здатним оперативно реагувати на виклики, створювати робочі місця та забезпечувати життєдіяльність на місцевому рівні. Ефективна політика держави щодо його регулювання та оподаткування є вирішальним фактором не лише для виживання бізнесу під час бойових дій, а й для формування фундаменту швидкого та стійкого економічного відновлення. Державне регулювання покликане мінімізувати негативні наслідки та сприяти адаптації бізнесу до нових реалій.

Без продуманої та стимулюючої державної підтримки, що включає податкові пільги, спрощення регуляторних процедур, доступ до фінансування та механізми страхування воєнних ризиків, МСБ не зможе повноцінно відновитися та стати рушієм зростання. Вивчення цього питання дозволяє не лише проаналізувати вже запроваджені заходи, але й розробити нові, адаптовані до викликів воєнного часу та потреб відбудови інструменти. Це включає стимулювання інвестицій у відбудову, розвиток нових галузей, підтримку релокованих підприємств та залучення міжнародного капіталу в рамках євроінтеграційних процесів України.

Аналіз публікацій та досліджень. Проблематика особливостей державного регулювання та оподаткування МСБ привертає увагу науковців та практиків як у сфері фінансів та податкового менеджменту, так і у сфері публічного управління. На сьогодні здійснюються численні дослідження, які аналізують різні аспекти даного питання, зокрема: про розвиток податкових стратегій для малого бізнесу, які дозволяють мінімізувати податкове навантаження та підвищити фінансову ефективність МСБ йдеться у статтях Л. Вербівської [1; 2], а Ю. Гудзевич [3] у своїй роботі розглядає можливості здійснення ефективного податкового планування, включаючи роль консалтингових компаній у його забезпеченні. Особливості формування податкової політики для підприємств МСБ йдеться у дослідженні О. Стащук [4]. Тоді як у роботах М. Дзямулича [5; 6] йдеться про особливості забезпечення інвестиційної активності підприємств МСБ та вплив на цей процес податкових пільг і платежів. Багато науковців досліджує проблеми державного регулювання МСБ, зокрема Т. Турецков [7] вивчає це питання у контексті євроінтеграції, а О. Стешенко [8] і Д. Пілевич [9] висвітлюють сучасний стан та підтримку МСБ державою. Загалом, наявні напрацювання свідчать про те, що проблеми та пошук шляхів їх вирішення для малого та середнього бізнесу завжди були у фокусі уваги науковців. Проте сьогодні існує необхідність поглиблення досліджень у напрямі підтримки МСБ в складних умовах сьогодення й визначення перспектив і шляхів їх розвитку на період післявоєнного відновлення України.

Метою статті є критичне осмислення державного регулювання та оподаткування МСБ, висвітлення назрілих проблем та шляхів їх вирішення в умовах війни та післявоєнної відбудови України.

Виклад основного матеріалу. Малий і середній бізнес є не лише головною рушійною силою сталого економічного розвитку України, але й сприяє створенню робочих місць, стимулює конкуренцію та інновації, а також забезпечує гнучкість економіки в умовах кризи. При цьому найбільш гнучкими й адаптованими до змін навіть у найбільш скрутні часи є представники середнього, малого (зокрема, мікро-) підприємництва, які продемонстрували швидкі темпи регенерації після релокації з місць окупації та ведення військових дій як у 2014 році, так і після початку повномасштабної війни. Про це свідчать показники діяльності суб'єктів господарювання, що наведені у таблиці 1 в якій відображено динаміку кількісних та вартісних показників діяльності суб'єктів господарювання з розподілом за їх розмірами.

Таблиця 1

Показники діяльності суб'єктів господарювання з розподілом за їх розмірами

Показники	2010	2014	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7
Кількість суб'єктів господарювання – усього, тис. одиниць.	***2183928***	***1932161***	***1973577***	***1956248***	***1732508***	***1913193***
підприємства – усього	*378810*	*341001*	*373822*	*370834*	*261924*	*307852*
частка підприємств у загальній кількості суб'єктів господарювання, %	*17,3*	*17,6*	*18,9*	*19,0*	*15,1*	*16,1*
у т.ч.: великі	586	497	512	610	494	512
середні	20983	15906	17602	17502	14783	14070
малі	357241	324598	355708	352722	246647	293270
з них мікро-підприємства	300445	278922	307871	304650	206213	254982
ФОП – усього:	*18050118*	*1591160*	*1599755*	*1585414*	*1470584*	*1605341*
частка ФОП у загальній кількості суб'єктів господарювання, %	*82,7*	*82,4*	*81,1*	*81,0*	*84,9*	*83,9*
у т.ч.: суб'єкти середнього підприємництва;	360	712	344	309	254	226
суб'єкти малого підприємництва;	1804758	1590448	1599411	1585105	1470330	1605115
з них: суб'єкти мікропідприємництва;	1793243	1580965	1591031	1576208	1465345	1598892
Кількість зайнятих працівників – усього, тис.	***10772,7***	***8796,7***	***8931,9***	***8936,2***	***7502,4***	***7421,8***
підприємства – усього	*7958,2*	*6298,5*	*6366,1*	*6391,7*	*5382,4*	*5052,3*
частка підприємств у загальній кількості суб'єк-тів господарювання, %	*73,9*	*71,6*	*71,3*	*71,5*	*71,7*	*68,1*
у т.ч. великі	2400,3	1915,1	1574,6	1648,7	1369,9	1324,1
середні	3393,3	2696,5	3088,4	2967,8	2582,8	2336,3
малі	2164,6	1686,9	1703,1	1775,2	1429,7	1391,9
з них: мікро-підприємства	832,6	723,5	721,7	777,1	583,6	609,7
ФОП – усього:	*2814,5*	*2498,2*	*2565,8*	*2544,5*	*2120,0*	*2369,5*
частка ФОП у загальній кількості суб'єктів господарювання, %	*26,1*	*28,4*	*28,7*	*28,5*	*28,,*	*31,9*
у т.ч.: суб'єкти середнього підприємництва;	20,5	69,9	34,8	32,0	27,3	23,5
суб'єкти малого підприємництва;	2794,0	2428,3	2531,0	2512,5	2092,7	2346
з них: суб'єкти мікропідприємництва;	2708,1	2253,4	2377,8	2350,3	1999,9	2235,2
Показники	**2010**	**2014**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**
Обсяг реалізованої продукції – усього, млн, грн.	***3596646,4***	***4459702,2***	***11062297,1***	***14989811,9***	***11119875,6***	***13574894,8***
підприємства – усього	*3366228,2*	*4170659,9*	*10049870,8*	*13616793,2*	*11033018,1*	*13456367,0*
частка підприємств у загальній кількості суб'єктів господарювання, %	*93,6*	*93,5*	*90,8*	*90,8*	*99,2*	*99,1*

ISSN 2310-9653 (Print), 2664-6145 (Online)

Продовження таблиці 3

1	2	3	4	5	6	7
у т.ч. великі	1401596,8	1742507,9	3626388,0	5140366,8	4024267,1	4796986,4
середні	1396364,3	1723151,5	4359362,1	5900055,0	4906839,0	5990514,3
малі	568267,1	705000,5	2064120,7	2576371,4	2101912,0	2668866,3
з них: мікро-підприємства	181903,1	230729,3	704885,6	862346,3	672875,8	872356,5
ФОП – усього:	*230418,2*	*289042,3*	*1012426,3*	*1373018,7*	*86857,5*	*118527,8*
частка ФОП у загальній кількості суб'єктів господарювання, %	*6,4*	*6,5*	*9,2*	*9,2*	*0,8*	*0,9*
у т.ч.: суб'єкти середнього підприємництва;	19487,5	12742,7	25314,1	31795,7	31774,5	42150,0
суб'єкти малого підприємництва;	210930,7	276299,6	987112,2	1341223,0	55083,0	76377,8
з них: суб'єкти мікро– підприємництва;	190055,3	255906,0	947155,1	1291192,4	31158,1	44290,9
Обсяг реалізованої продукції на 1-го працівника, тис.грн./кількість осіб	***406,6***	***479,8***	***517,4***	***523,5***	***628,1***	***863,1***
підприємства – усього	*429,6*	*517,5*	*554,7*	*555,9*	*673,4*	*892,9*
у т.ч. великі	583,9	725,1	708,9	720,5	909,9	1201,7
середні	411,6	494,4	563,2	552,3	639,4	833,1
малі	278,1	302,1	344,7	354,3	445,4	639,1
з них: мікро-підприємства	238,1	250,6	288,7	294,3	368,2	523,1
ФОП – усього:	*228,3*	*202,0*	*246,1*	*286,0*	*318,7*	*602,7*
у т.ч.:						
суб'єкти середнього підприємництва;	969,5	542,1	298,5	498,3	184,1	563,6
суб'єкти малого підприємництва;	213,2	195,2	243,9	276,7	329,8	604,4
з них: суб'єкти мікропідприємництва;	207,7	195,7	268,9	305,3	380,5	639,1

Джерело: таблиці складено авторами за даними [10]

З даної таблиці ми бачимо, що середній та малий бізнес в Україні представлений різними за розмірами суб'єктами підприємницької діяльності від середніх малих та мікро-підприємств до середнього та малого підприємництва організованого фізичними особами підприємцями (ФОП), а також, що мікробізнес виявився найбільш життєздатним та спроможним до самовідновлення в кризових ситуаціях.

Як зазначалося в Стратегії розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року [11] «…мале і середнє підприємництво в Україні тривалий час функціонує в складних умовах соціально-економічного розвитку ще в 2014 році в Україні розпочалася третя економічна криза (втретє за історію незалежності країни), спричинена геополітичним конфліктом (тимчасовою окупацією території України внаслідок збройної агресії російської федерації та проведення антитерористичної операції), що призвела до руйнування виробничих потужностей та транспортної інфраструктури, втрати міжгалузевих і логістичних зв'язків, ускладнення міжнародних відносин, недоступності енергетичної сировини (вугілля), суттєвого зростання інвестиційних ризиків та негативних очікувань населення. Також значний негативний вплив мали і накопичені системні диспропорції, що призвело до девальваційних та інфляційних процесів».

Ці ж проблеми ще більше загострилися після початку повномасштабного вторгнення рф на територію України. Негативний вплив кожної нової хвилі агресії прослідковується у динамічних змінах основних показників розвитку МСБ. З таблиці 1 видно, що як у 2014 р., так і у 2022 р. напад на Україну спричинив втрату територій, руйнування підприємств і загалом бізнес середовища, що негативно відобразилося на усіх показниках діяльності суб'єктів підприємницької діяльності: скорочення їх чисельності, втрата людського ресурсу, зменшення обсягів реалізації, а отже й обсягів виробництва і прибутку та податкових платежів до бюджету.

Оскільки за показниками кількості, зайнятості та обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) мале і середнє підприємництво займає вагоме місце в національній економіці, то зі сторони держави спостерігається постійний інтерес до розвитку цього бізнес-прошарку, прослідковуються послідовні кроки, що спрямовані на інституційне забезпечення розвитку й підтримку малого і середнього підприємництва. Саме швидке реагування урядів на зміни в бізнес середовищі, що були викликані війною, прийняття ефективних рішень з регулювання податкових взаємовідносин між бізнесом та державою стали запорукою виживання у складних кризових умовах і основою відродження втрачених бізнесів, їх перенесення на інші більш безпечні території тощо.

І сьогодні фінансова підтримка підприємництва сприяє стійкості та відновленню економіки в умовах війни. «Власна справа» – один із найпопулярніших проєктів у рамках урядової програми у 2022–2024 роках. Ця програма – компонента урядового проєкту «єРобота», що – стартувала у липні 2022 року для підтримки мікро– та малого бізнесу та є інструментом реалізації державної політики «Зроблено в Україні», що має на меті залучення інвестицій для розвитку українських виробників, збільшення виробництва продукції із високою доданою вартістю та стимулювання попиту на українські товари.

За програмою «Власна справа» підприємці можуть отримати гранти від 50 до 250 тис. грн та створити чи розширити власний бізнес. Головною метою цієї урядової програми є створення нових робочих місць та започаткування чи розширення власного бізнесу. З моменту запуску програми вже понад 14 тис. українців стали її переможцями та отримали можливість розпочати чи розширити свій бізнес. Кошти за програмою «Власна справа» можна витратити на придбання обладнання, закупівлю сировини, сплату оренди, послуги маркетингу та реклами, комерційної концесії, лізингу. Держава інвестує в розвиток бізнесу через гранти 3,5 млрд грн. всі можливості програми, умови та алгоритми отримання гранту, інструкції для заповнення бізнес-плану та поточні результати програми відтепер зібрані на окремій лендінг-сторінці від Мінекономіки України за посиланням – https://vlasnaspravagrant.com.ua [12].

Таким чином уряд одночасно підтримує розвиток бізнесу і бореться з безробіттям. Держава через грантові програми активно стимулює започаткування та розвиток бізнесу, зокрема, надає інклюзивну грантову підтримку агровиробникам та компенсацію вартості при купівлі вітчизняної сільгосптехніки для відновлення сільського господарства України. Так, зокрема, з початку дії програми «Власна справа» 251 сільгоспвиробник отримав майже 1,17 млрд грн грантової допомоги. Важливим є те, що частина цих коштів повертається до бюджету через сплату податків.

Наразі відбувається спрощення регулювання бізнесу, що є особливо важливим під час війни й дозволяє підтримувати економічну активність МСБ. Про це свідчить той факт, що станом на початок 2025 року проведено 19 засідань Міжвідомчої робочої групи, на яких розглянуто 1323 інструменти державного регулювання господарської діяльності 20 центральних органів виконавчої влади; переглянуто 6 сфер державного контролю з питань перевезень вантажів та пасажирів морським, річковим, залізничним, автомобільним, авіа транспортом, поштового зв'язку. За результатами роботи цієї групи близько третини з переглянутих інструментів визнано такими, що мають бути скасованими, по іншим необхідно провести роботу з реінжинірингу та цифровізації. Станом на початок 2025 року прийнято 46 нормативно-правових актів щодо скасування 133 інструментів державного регулювання бізнесу [13]. Це свідчить про послідовність ініціатив з дерегуляції бізнесу, спрямованих на мінімізацію бюрократичних перешкод, шо має вирішальне значення для підтримки економічної активності бізнес-структур.

Також, сьогодні не зважаючи на війну, відбувається сприяння державою збільшенню інвестицій через нові інструменти розвитку економічної політики держави «Зроблено в Україні», зокрема через інструменти підтримки бізнесу як: Програма «Доступні кредити 5–7–9 %»; Програма компенсацій аграріям за придбання техніки та обладнання українського виробництва; Програма компенсації 15% вартості (без ПДВ) за придбання енергетичного, будівельного, колісного та спеціального обладнання українського виробництва; Грантова програма на розвиток переробних підприємств; Грантова програма «Власна справа»; Програма грантів для ветеранів та ветеранок, їхніх дружин і чоловіків; Програма доступного іпотечного кредитування єОселя; Локалізація; Підтримка несировинного експорту; Розвиток індустріальних парків тощо. Більш докладний опис застосування цих інструментів викладено у таблиці 2.

Таблиця 2

Інструменти підтримки державною бізнесу України в умовах війни

Інструмент	Короткий опис
1	2
Програма «Доступні кредити 5–7–9 %»	Фокус програми сконцентровано на інвестиційних цілях. Крім того, вона дозволяє бізнесу та населенню відновлювати власні енергетичні спроможності. Бізнес може коштом програми придбати та встановити електрогенераційні установки на газу. Сума пільгового кредиту – до 150 млн грн, строк кредитування – до 10 років. Також ця програма діє для ОСББ та ЖБК де сума кредиту може складати до 5 млн грн терміном до 5 років під 7%.

 ISSN 2310-9653 (Print), 2664-6145 (Online)

Продовження таблиці 3

1	2
Програма компенсацій аграріям за придбання техніки та обладнання українського виробництва	Держава через уповноважені банки компенсує аграріям, які купують техніку та обладнання українського виробництва до 25% їх вартості. При цьому локалізація виробництва такої техніки чи обладнання має перевищувати 60%.
Програма компенсації 15% вартості (без ПДВ) за придбання енергети-чного, будівельного, колі-сного та спеціального обладнання українського виробництва	Покупці, придбавши енергетичну, будівельну, колісну техніку та спеціальне обладнання українського виробництва через уповноважені банки, можуть отримати від держави компенсацію 15% від вартості без ПДВ. Виробники з рівнем локалізації не менше 40% подають заявки до Мінекономіки для включення їхньої продукції до відповідного переліку.
Грантова програма на розвиток переробних підприємств	Для переробних підприємств надають гранти на суму до 8 млн грн в розмірі до 50% вартості проєкту з розвитку переробки, а для підприємств звільнених територій чи виробників дронів – до 80%.
Грантова програма «Власна справа»	Підприємці можуть отримати гранти на відкриття чи розвиток власної справи за умови створення нових робочих місць. Кошти можуть бути використані, зокрема, на придбання обладнання, закупівлю сировини, оренду приміщення тощо
Програма грантів для ветеранів та ветеранок, їхніх дружин і чоловіків	Ветерани та ветеранки, їхні дружини чи чоловіки можуть отримати грант до 1 млн грн чи до 500 тисяч відповідно на старт або розвиток бізнесу. Умови програми також передбачають створення нових робочих місць.
Програма доступного іпотечного кредитування єОселя	Програма передбачає надання пільгових кредитів для військовослужбовців та силовиків, медичних педагогічних та науково-педагогічних працівників під 3% річних. Для інших громадян, які не мають власного житла, або потребують покращання житлових умов – під 7%. Ця програма виконує не лише соціальну функцію, але і стимулює розвиток будівництва, виробництва будівельних матеріалів та супутніх галузей.
Локалізація	При закупівлях через тендерні процедури міського транспорту, комунальної техніки, залізничного транспорту і продукції енергетичного машинобудування вимагається не менше 20% української складової. Уряд планує і надалі розширювати вимоги до локалізації на нові категорії товарів, в тому числі на оборонні закупівлі
Підтримка несировинного експорту	Експортно-кредитне агентство України підтримує несировинний експорт. В середньому одна гривня страхової відповідальності ЕКА приносить більше 11 грн майбутньої експортної виручки.
Розвиток індустріальних парків	Програма передбачає фінансування до 150 мільйонів гривень для забезпечення будівництва необхідної інфраструктури Індустріальних парків. Кошти надаються на безповоротній основі, покриваючи до 50% кошторисної вартості робіт, таких як облаштування території або будівництво інженерно-транспортної інфраструктури. Також програма передбачає компенсацію до 50% вартості приєднання до електромереж. Для деокупованих територій держава покриває 80% вартості

Джерело: складено авторами за даними [14]

Таким чином ми бачимо, що в надскладних умовах війни, держава робить вагомі кроки, що спрямовані на підтримку бізнесу, й левова частка зробленого спрямована на підтримку саме МСБ. Тобто одним із головних пріоритетів держави є підтримка мікро-, малого та середнього бізнесу завдяки розвитку державних грантових і кредитних програм. Постійно розширюються можливості програми «Зроблено в Україні», яка спрямована на підтримку вітчизняних виробників. Також, держава продовжує політику дерегуляції, що сприятиме підвищенню ділової активності. Загалом основні напрямки державного регулювання МСБ можна представити наступним чином (рис. 1)

Важливість розвитку МСБ в країні пояснюється не тільки задля забезпечення зайнятості населення, особливо в нестабільних економічних умовах, але й тим, що діяльність суб'єктів МСБ відіграє важливу бюджетоутворюючу роль, тобто сприяє наповненню державного бюджету податками та платежами. Великий бізнес, хоча і приносить значну частину доходу бюджету, проте займає меншу нішу у таких надходженнях, порівняно з МСБ, який відповідно до планових показників Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року має складати 74% [15].

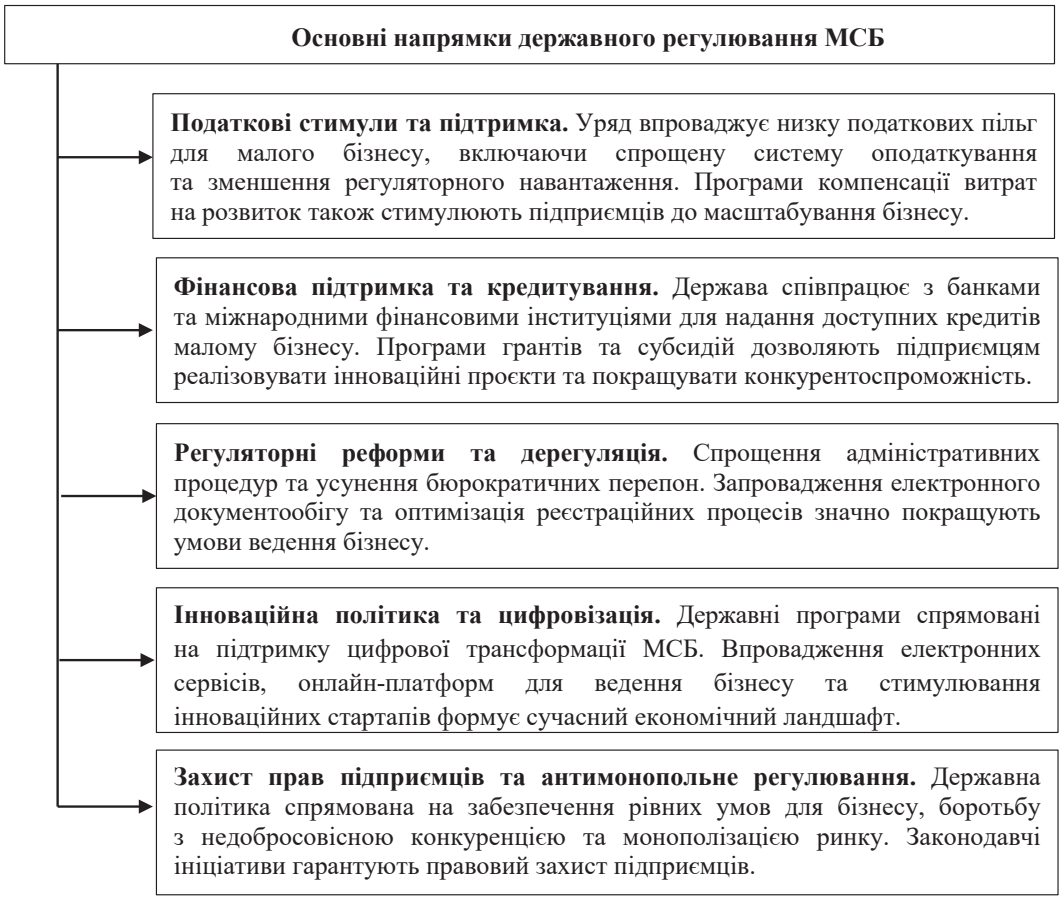


Рис. 1. Основні напрямки державного регулювання МСБ

Джерело: складено авторами

Вважаємо, що наразі необхідно розмежувати державні регуляторні дії, механізми й інструменти державної підтримки й оподаткування на такі, що є актуальними під час війни (табл. 3) та після її закінчення, коли постане питання відродження й відбудови країни (табл.4).

Таблиця 3

Державне регулювання й оподаткування розвитку МСБ під час війни

Механізми державного регулювання		**Інструменти оподаткування**	
1	2	3	4
Дерегуляція та спрощення:	На початку повномасштабного вторгнення було запроваджено значне спрощення дозвільних процедур, мінімізація перевірок для бізнесу, «кредитні канікули» для позичальників, що дозволило МСБ виживати в умовах невизначеності	***Тимчасові спрощення***	На початковому етапі війни (до липня 2023 року) було запроваджено тимчасову можливість переходу на спрощену систему оподаткування зі ставкою 2% від доходу для великих підприємств, що дозволило зберегти бізнес-активність. Ця пільга була скасована, але демонструє гнучкість системи.
Екстрена підтримка логістики	Запровадження «Шляхів солідарності» з ЄС для експорту зерна та інших вантажів через західні кордони, розвиток нових логістичних маршрутів	***Особливості для платників єдиного податку 1–4 груп***	Збереження спеціального режиму оподаткування сільськогосподарських товаровиробників (податок з площі угідь). Важливо, що було врегульовано питання несплати податку за заміновані або окуповані землі.

 ISSN 2310-9653 (Print), 2664-6145 (Online)

Продовження таблиці 3

1	2	3	4
Адаптація земельних відносин	Тимчасові зміни у правилах оренди земель, використання земель сільськогосподарського призначення, що були заміновані або знаходились на окупованих територіях.	***Мінімальне податкове зобов'язання (МПЗ)***	Було адаптовано для територій, де велися бойові дії або які були тимчасово окуповані. За ці періоди МПЗ не нараховується та не сплачується.
Державний аграрний реєстр (ДАР)	Його активне впровадження стало ключовим інструментом для ідентифікації аграріїв та забезпечення їхнього доступу до програм державної та міжнародної підтримки.	***Податкові перевірки***	Мораторій на податкові перевірки для певних категорій платників податків.
		ПДВ:	Зберігався механізм відшкодування ПДВ для експортерів, що є критично важливим для аграрного сектору.

Джерело: складено авторами

Таблиця 4

Регулювання й оподаткування МСБ В період повоєнного відновлення

Механізми державного регулювання		Інструменти оподаткування	
Фінансова підтримка	*Грантові програми («єРобота» через «Дію»)*: Гранти на створення/розвиток власної справи, цільова підтримка для відновлення та розвитку нових ніш.	Збереження ключових податкових режимів	Основні засади оподаткування МСБ, зокрема єдиний податок 1–4 групи, мають бути збережені як стимулюючий фактор
	Пільгові кредити («Доступні кредити 5–7–9 %»): Продовження та адаптація цієї програми з акцентом на довгострокові інвестиції в аграрний сектор, відновлення активів та будівництво нової інфраструктури (елеватори, переробні цехи).		
Земельні відносини:	*Компенсаційні програми*: Компенсація за розмінування с.-г. земель, часткова компенсація вартості придбаної с.-г. техніки українського виробництва, а також дотації на гектар та на голову худоби.	Цільові податкові стимули:	Запровадження нових, тимчасових податкових пільг для підприємств, які інвестують у: Відбудову та модернізацію: Наприклад, звільнення від ПДВ та/або податку на прибуток для інвестицій у нове обладнання, будівництво об'єктів переробки. Впровадження AgTech: Податкові пільги для МСБ, які купують або розробляють сучасні аграрні технології Деокуповані та прифронтові території: Спеціальні податкові режими або значні знижки для стимулювання повернення та розвитку бізнесу в цих регіонах. Екологічні інновації: Податкові стимули для бізнесу, що впроваджує «зелені» технології (відновлювана енергетика, ресурсозбереження).
	Залучення міжнародної допомоги: Координація та ефективне розподілення коштів від міжнародних партнерів (Світовий банк, ЄБРР, USAID, FAO, інші донори) на відновлення агросектору.		
	Системне розмінування: Розробка та реалізація довгострокових державних програм гуманітарного розмінування с.-г. угідь, що є критичним для повернення земель до обігу		
Відновлення прав власності користуванняё	*Юридичне врегулювання* питань щодо земель, що перебували під окупацією, були пошкоджені або знищені		
Інфра-струк-турне відновлення	*Логістика*: Державне стимулювання відновлення та розвитку транспортної інфраструктури, створення логістичних хабів. Енергетична інфраструктура: Підтримка проєктів з децентралізації енергопостачання, впровадження відновлювальних джерел енергії	Адаптація МПЗ	Продовження адаптації МПЗ до реалій, зокрема для земель, що вимагають тривалого періоду розмінування та відновлення родючості
Кадрове забезпечення:	*Розробка державних програм* з перекваліфікації та підтримки ветеранів, внутрішньо переміщених осіб для залучення їх до бізнесу.	Стимулю-вання зайнятості:	Можливі податкові пільги для роботодавців, які створюють нові робочі місця, особливо для ветеранів та ВПО.
Державно-приватне партнерство (ППП)	*Активне залучення приватного капіталу* та ефективності до масштабних проєктів будівництва та відновлення інфраструктури, у т.ч. соціальної.		

Джерело: складено авторами

Безперечно військові дії кардинально змінили ландшафт розвитку вітчизняного бізнесу, включаючи й МСБ, що призвело до зміни державних підходів до регулювання економічних процесів, змусивши державу швидко адаптуватися до нових реалій, а також чітко визначитися з тим, яким чином діяти в повоєнний період. Загалом державна регуляторна та податкова політика під час війни та у період відновлення спрямована на підтримку життєздатності бізнесу та стимулювання економічного зростання.

Висновки та перспективи подальших розвідок. Державне регулювання малого та середнього бізнесу в Україні переживає суттєві трансформації. Попри виклики, пов'язані з економічними кризами та геополітичною нестабільністю, уряд продовжує впроваджувати реформи, спрямовані на підтримку підприємництва. Важливо, щоб подальші ініціативи враховували сучасні виклики та забезпечували стабільне середовище для розвитку малого бізнесу.

Державне регулювання та оподаткування малого та середнього бізнесу (МСБ) в аграрному секторі України у часи війни та повоєнного відновлення є критично важливим для забезпечення продовольчої безпеки, економічної стабільності та відбудови країни. Цей період вимагає гнучких, цільових та інноваційних підходів від держави.

Державне регулювання та оподаткування МСБ України в умовах війни та повоєнного відновлення є динамічною системою, що постійно адаптується. Основні вектори які вимагають постійної уваги науковців – це спрощення та дерегуляція (для виживання), цільова фінансова підтримка (для відновлення та розвитку), адаптація податкового законодавства (для стимулювання зростання) та залучення державно-приватного партнерства (для масштабних проєктів відбудови). Це має забезпечити не просто відновлення, а модернізацію та підвищення стійкості українського МСБ протягом найближчого часу.

Список використаних джерел:

1. Verbivska L., Lagodiienko V., Filyppova S., Papaika O., Malin O., Neustroiev Y. Regulatory Policy of the Entrepreneurship Development as a Dominant of Economic Security of the National Economy. *International Journal of Safety and Security Engineering*. 2022. Vol.12 (5). P. 543–552.

2. Verbivska L., Zhuk O., Ievsieieva O., Kuchmiiova T., Saienko V. The role of e-commerce in stimulating innovative business development in the conditions of European integration. *Financial and credit activity-problems of theory and practice*. 2023. Vol.3 (50). P. 330–340.

3. Гудзевич Ю. І. Роль консалтингових компаній у забезпеченні ефективного податкового планування для малого та середнього бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-62 URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3954/3878

4. Стащук О., Бояр А., Дзямулич М. Специфіка формування податкової політики при розробці вуглецевого податку. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. С. 125–131

5. Дзямулич М. І. Особливості страхування інвестиційних проектів в умовах нестабільності фінансових ринків. *Економічний форум*. 2011. № 1. С. 185–189.

6. Дзямулич М. І., Чиж Н. М. Інфляційне таргетування та можливість його застосування в Україні. *Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»*. 2015. № 12 (45). Ч. 3. С. 83–88.

7. Турецков Т. Є. Державне регулювання малого та середнього підприємництва в умовах європейської інтеграції: регіональний аспект: дис. …канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 / Донецький держ. ун-т упр. К., 2020. 299 с.

8. Стешенко О. О. Державне регулювання розвитку малого бізнесу в сучасних умовах. *Приазовський економічний вісник.* 2018. Вип. 3 (08). С. 82–88.

9. Пілевич Д. Державна підтримка розвитку малого бізнесу в Україні. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 3 (27). С. 110–122. https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-3(27)-110-122 URL: http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/252938

10. Показники діяльності суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва (2010–2023) // Веб-сайт Державної служби статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/

11. Стратегія розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 травня 2017р. № 504-р . URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504-2017-р#n8

12. Мінекономіки запустили сайт про урядову грантову програму «Власна справа» / Кабінет Міністрів України: урядовий портал: веб-сайт. 2024. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/minekonomiky-zapustyly-sait-pro-uriadovu-hrantovu-prohramu-vlasna-sprava

13. Інформація про реформу розвитку підприємництва / Міністерство економіки України: веб-сайт. 2025. URL: https://surli.cc/jziusr

14. Зроблено в Україні / Міністерство економіки України: веб-сайт. 2025. URL: https://surl.li/qhkypc

15. Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2024 р. № 821-р https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text

16. Інструменти підтримки бізнесу у воєнний час. Грудень 2024 р. Національний інститут стратегічних досліджень: резюме. 2025. URL: https://surl.li/hjzsla

References:

1. Verbivska, L., Lagodiienko, V., Filyppova, S., Papaika, O., Malin, O., & Neustroiev, Y. (2022). Regulatory Policy of the Entrepreneurship Development as a Dominant of Economic Security of the National Economy. *International Journal of Safety and Security Engineering*, vol. 12 (5), pp. 543–552.

2. Verbivska, L., Zhuk, O., Ievsieieva, O., Kuchmiiova, T., & Saienko, V. (2023). The role of e-commerce in stimulating innovative business development in the conditions of European integration. *Financial and credit activity-problems of theory and practice*, vol. 3 (50), pp. 330–340.

3. Gudzevych Y. I (2024) Rol′ konsaltynhovykh kompaniy u zabezpechenni efektyvnoho podatkovoho planuvannya dlya maloho ta seredn′oho biznesu. [The role of consulting companies in ensuring effective tax planning for small and medium-sized businesses]. *Ekonomika ta suspil'stvo* [Economy and Society]. Issue 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-62 URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3954/3878

4. Stashchuk, O., Boiar, A., & Dziamulych, M. (2021). Spetsyfika formuvannia podatkovoi polityky pry rozrobtsi vuhletsevoho podatku [The specifics of tax policy formation in the development of a carbon tax]. *Ekonomka ta suspilstvo* [Economy and society], vol. 31 [in Ukrainian].

5. Dziamulych, M. I. (2011). Osoblyvosti strakhuvannia investytsiinykh proektiv v umovakh nestabilnosti finansovykh rynkiv [Peculiarities of insurance of investment projects in conditions of instability of financial markets]. *Ekonomichnyi forum*.[Economic Forum], vol. 1, pp. 185–189. [in Ukrainian].

6. Dziamulych, M. I., & Chyzh, N. M. (2015). Infliatsiine targetuvannia ta mozhlyvist ioho zastosuvannia v Ukraini [Inflation targeting and the possibility of its application in Ukraine]. *Ekonomichni nauky. Seria "Oblik I finans*. [Economic sciences. Series "Accounting and finance], vol. 12 (45), part 3, pp. 83–88. [in Ukrainian].

7. Turetskov T. E (2020) Derzhavne rehulyuvannya maloho ta seredn′oho pidpryyemnytstva v umovakh yevropeys′koyi intehratsiyi: rehional′nyy aspekt: Cand. Sci. diss. z derzh. upr. : 25.00.02 [State regulation of small and medium-sized businesses in the context of European integration: regional aspect: Cand. Sci. diss. in public administration: 25.00.02] State University of Public Administration. Donetsk. 299 p. [in Ukrainian].

8. Steshenko O. O (2018) Derzhavne rehulyuvannya rozvytku maloho biznesu v suchasnykh umovakh. [State regulation of small business development in modern conditions]. *Pryazovs'kyy ekonomichnyy visnyk*. [Azov Economic Bulletin]. Issue 3 (08). P. 82–88. [in Ukrainian].

9. Pilevich D. (2022) Derzhavna pidtrymka rozvytku maloho biznesu v Ukrayini. [State support for small business development in Ukraine]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnya* [Problems and prospects of economy and management], No. 3 (27). P. 110–122. https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-3(27)-110-122 URL: http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/252938 [in Ukrainian].

10. State Statistics Service of Ukraine(2024) Pokaznyky diyal′nosti sub″yektiv velykoho, seredn′oho, maloho ta mikropidpryyemnytstva (2010–2023) [Indicators of the activities of large, medium, small and micro-enterprises (2010–2023)]. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ [in Ukrainian].

11. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017) Stratehiya rozvytku maloho i seredn′oho pidpryyemnytstva v Ukrayini na period do 2020 roku : Rozporyadzhennya [Strategy for the development of small and medium-sized businesses in Ukraine for the period up to 2020: Order]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504-2017-p#n8 [in Ukrainian].

12. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024). Minekonomiky zapustyly sayt pro uryadovu hrantovu prohramu "Vlasna sprava" [The Ministry of Economy launched a website about the government grant program "Own Business"]. URL: https://surl.li/kscvmw [in Ukrainian].

13. Ministry of Economy of Ukraine (2025) Informatsiya pro reformu rozvytku pidpryyemnytstva [Information on the reform of entrepreneurship development]. URL: https://surl.li/bnbdwl [in Ukrainian].

14. Ministry of Economy of Ukraine (2025) Zrobleno v Ukrayini [Made in Ukraine]. URL: https://surl.li/oooimb [in Ukrainian].

15. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024) Stratehiya vidnovlennya, staloho rozvytku ta tsyfrovoyi transformatsiyi maloho i seredn′oho pidpryyemnytstva na period do 2027 roku: Rozporyadzhennya [Strategy for the recovery, sustainable development and digital transformation of small and medium-sized businesses for the period until 2027: Order] URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text [in Ukrainian].

16. National Institute for Strategic Studies: summary (2025) Instrumenty pidtrymky biznesu u voyennyy chas. Hruden′ 2024 r. [Tools for supporting business in wartime. December 2024]. URL: https://surl.li/jqyuen [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 01.08.2025
Дата прийняття статті: 22.08.2025
Опубліковано: 16.09.2025

УДК 351.746.3
DOI https://doi.org/10.32782/2310-9653-2025-3.15

Я. А. Щуришен, аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МИТНОГО КОНТРОЛЮ: ПРОЦЕС ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ЙОГО НАСЛІДКИ

У статті здійснюється аналіз впливу процесу цифровізації, що обумовлений явищем глобалізації системи міжнародних, міжнародно економічних відносин, на систему діяльності інститутів митного контролю держави. Основна мета дослідження полягає у здійсненні комплексного дослідження ролі процесу цифровізації в оптимізації системи митного контролю на основі теоретичних та емпіричних даних. Відзначається, що особливості розвитку цифрових технологій, обумовлених глобалізацією, створили можливості комплексної трансформації, відомої як цифровізація, яка, у свою чергу, створює перспективні можливості для модернізації митних операцій. Процес об'єднання та уніфікації взаємодії міжнародних акторів обумовлює збільшення обсягів і складності світової торгівлі, традиційні ручні та паперові системи митного контролю стають неефективними і не відповідають глобалізаційним вимогам. Процес цифровізації став життєво важливим інструментом для оптимізації систем митного контролю в усьому світі і відповідно первинно актуалізує його дослідження у цілому та, зокрема, для України. У рамках дослідження значна увага приділяється питання дефініції цифровізації і відповідних процесів, зазначається, що цифровізація митного контролю передбачає впровадження різних технологій, для автоматизації та вдосконалення митних процедур. На основі здійсненого дослідження робиться ряд висновок, зокрема, що процес цифровізації здійснює високоефективну модернізацію митних інститутів, відкриває трансформаційні можливості для оптимізації систем митного контролю, що включає в себе підвищення операційної ефективності, зниження витрат, підвищення безпеки та підвищення рівня дотримання вимог, сприяє взаємодії із зацікавленими сторонами. Цифрові технології знаходяться у стані постійного розвитку, митні інститути зобов'язанні здійснювати такі модернізаційні кроки, що спрямовані на випередження цифрових тенденції, щоб мати змогу якісно адаптуватися та оптимізувати свою діяльність для швидко мінливого глобального торговельного середовища.

Ключові слова: *митні інститути, модернізація, цифрові технології, держава, управління, глобалізація.*

Ya. A. Shchuryshen. Optimization of the customs control system: the role of the digitalization process

The article analyzes the influence of the digitization process, which is caused by the phenomenon of globalization of the system of international and international economic relations, on the system of activity of state customs control institutes. The main goal of the study is to carry out a comprehensive study of the role of the digitalization process in the optimization of the customs control system based on theoretical and empirical data. It is noted that the peculiarities of the development of digital technologies, due to globalization, have created opportunities for a complex transformation known as digitalization, which, in turn, creates promising opportunities for the modernization of customs operations. The process of uniting and unifying the interaction of international actors causes an increase in the volume and complexity of world trade, traditional manual and paper customs control systems become ineffective and do not meet globalization requirements. The digitization process has become a vital tool for optimizing customs control systems around the world and, accordingly, primarily actualizes its research in general and, in particular, for Ukraine. Within the framework of the study, considerable attention is paid to the issue of the definition of digitalization and the corresponding processes, it is noted that the digitalization of customs control involves the implementation of various technologies for the automation and improvement of customs procedures. Based on the conducted research, a number of conclusions are drawn, in particular, that the digitization process carries out highly effective modernization of customs institutions, opens up transformative opportunities for optimizing customs control systems, which includes increasing operational efficiency, reducing costs, increasing security and increasing the level of compliance, promotes interaction with interested parties. Digital technologies are in a state of constant development, customs institutes are obliged to take such modernization steps aimed at anticipating digital trends in order to be able to qualitatively adapt and optimize their activities for the rapidly changing global trade environment.

Key words: *customs institutes, modernization, digital technologies, state, management, globalization.*

Постановка проблеми. Сьогодні, кожний актор системи міждержавних взаємин знаходиться під широко-факторним впливом процесу глобалізації, що у першу чергу, пов'язується з інтенсивним інтеграційним процесом новітніх (цифрових) технологій у сфери державної діяльності. Також, важливо відмітити глобалізаційні тенденції об'єднання та уніфікації системи міжнародної взаємодії. Таким чином, у все більш взаємопов'язаній глобальній економіці ефективність і результативність систем митного контролю стали важливими для полегшення міжнародної торгівлі при забезпеченні відповідності законодавчій і нормативній базі. Розвиток цифрових технологій проклав шлях до комплексної трансформації, відомої як цифровізація, яка відкриває перспективні можливості для вдосконалення митних операцій. Зі зростанням обсягів і складності світової торгівлі традиційні

© Я. А. Щуришен, 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

ручні та паперові системи митного контролю стають неефективними та неадекватними. Процес цифровізації став життєво важливим інструментом для оптимізації систем митного контролю в усьому світі і відповідно первинно актуалізує його дослідження у цілому та, зокрема, для України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Протягом останніх років можливо спостерігати розвиток наукового дискурсу щодо питань цифровізації зокрема і в сфері діяльності митних інститутів. Глобалізаційний характер процесу цифровізації передбачає міжгалузевого підходу до вивчення його впливу, що обумовлює ознайомлення з джерелами зі сфери публічного управління, економіки, міжнародних відносин, дослідження нормативно-правових документів тощо.

Так, теоретичним підґрунтям дослідження стали наукові доробки таких вчених як: Л. Дум'як [1]; А. Басір, А. Е. Сатьядіні, А. Барата [2]; Н. Нгуєн [3]; Л. Вульф, Я. Б. Сокол [4]. Модернізаційний вплив процесу цифровізації на сферу митного контролю віднаходить своє висвітлення у наукових працях А. Кузьмина, Р. Блажкевич [5]; Л. Івашової, Л. Кийди [6];Т. Ліпіхіної [7]; В. Угрин [8]; Е. Бхеро, А. Хоффмана [9]; М. Граділаса, Л. Томаса [10]; Н. Хауга, Д. Соріна, І. Мергель [11]; С. Каркліна-Адміне, А. Северса, А. Коваленко, А. Аузінса [12]; И. Кайіксі [13]; Д. Сарвея[14]; Д. Тапскотта, А. Тапскотт [15]; Дж.Трішлера, Дж. В. Трішлера [16]. Дослідження оптимізації системи митного контролю потребувало аналізу конкретних прикладів реалізації процесу цифровізації міжнародними акторами, цей аспект віднайшов своє висвітлення у наукових доробках Т. Койла, К. Крутрідса, С. Наранхо [17]; П. Монмуссо, А. Марцуолі, К. Боссона, Е. Ферона, Д. Делає [18]; Г. Роуолда, Дж.А. Понтінга [19]. Проте, питанню про роль процесу цифровізації в аспектах оптимізації системи митного контролю на сьогодні не приділялось достатньої наукової уваги, що, додатково, актуалізую обрану тему дослідження.

Мета статті – на основі теоретичних та емпіричних даних здійснити комплексне дослідження процесу та наслідків цифровізації для оптимізації системи митного контролю.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні «входження України до світового економічного й інформаційного простору передбачає розроблення чітко визначеної і зваженої державної зовнішньоекономічної політики, яка потребує принципово нових підходів до вдосконалення механізму митного регулювання і митного контролю побудову сучасної митниці, яка застосовує інноваційні методи та технології [6, с. 219]. Інститут митного контролю виступає невід'ємним елементом у системі розвитку держави, у першу чергу, розвитку її економічного добробуту, захисту її економічних інтересів [7, с. 64]. Як зазначає В. Угрин, характер захисту економічних інтересів держави інститут митного контролю у системі міжнародної торгівлі проявляється по-перше « у контексті реалізації заходів митно-тарифного регулювання: гарантування сплати ввізних і вивізних мит; дотримання міжурядових та міжнародних угод щодо преференційного регулювання; дотримання інших торговельно-політичних заходів», по-друге «у контексті реалізації заходів нетарифного регулювання: дотримання положень про внутрішні податки; дотримання міжнародних і міжурядових домовленостей про заборони й обмеження» [8, с. 169].

У контексті економічного розвитку держави та підвищення якості її міжнародно-економічного позиціонування, митний контроль повинен працювати швидко та якісно, інститут митниці повинен бути підготовлений до трансформації економічних процесів щоб бути здатним забезпечити швидкість, якість, безпеки митної служби в умовах сучасних глобалізаційних викликів. У свою чергу, вагомим для оптимізації контрольно-провідних заходів та митного оформлення товарів і транспортних засобів може мати модернізація митних процедур та впровадження механізмів для ризик-орієнтованого митного контролю у сфері митних інститутів. Модернізація, у такому випадку, полягає в ефективному виконанні митною службою поставлених завдань шляхом використання гнучкості митного законодавства, врегулювання адміністративних відносин з суб'єктами митних відносин, упровадження методів управління процедурою та засобів контролю при здійсненні перетинання митного кордону з метою досягнення ефективності та якості надання послуг [1, с. 109–111]. У сучасному світі такі види модернізації можливо реалізувати лише способом інтеграції новітніх технологій до системи митного контролю. При сьогоднішньому рівні впливу глобалізації саме цифрові технології постають таким елементом, що здатен здійснити якісний вплив на систему митного контролю, у першу чергу, у контексті економічного розвитку держави.

Цифровізація є багатогранним процесом, визначення якого у науковому дискурсі не набуло теоретичного узгодження. Так, наприклад, цифровізацію визначають як «трансформацію соціально-економічного середовища через процеси прийняття, застосування та використання цифрових артефактів» [10]. За даними Всесвітньої митної організації (ВМО), цифровізація – це не лише впровадження технологій, а й комплексне вдосконалення операцій, що дозволяє краще управляти ризиками, оптимізувати процеси та покращити надання послуг [3].

Як зазначає Н. Хауг, цифровізація являє собою процес у рамках якого здійснюється впровадження нових технології (цифрових технологій) модернізуючи державні/недержавні інститути, процеси, що вони реалізують та послуги, що вони надають. Саме у сфері послуг модернізуючи зміни найбільш ефективні бо несуть за собою підвищення зручності використання, більш надійний та ефективний доступ до послуг, що надається тощо [11].

Таким чином, саме цифровізація митного контролю передбачає впровадження різних технологій, для автоматизації та вдосконалення митних процедур. У свою чергу, ці цифрові технології можуть мати різноманітні функціональні можливості, наприклад: засобами технічного оновлення розширювати доступ до нових форм даних; поліпшувати

форми комунікаційної взаємодії (держава-інститут митного контролю; інститут митного контролю-бізнес; інститут митного контролю-індивід тощо); розширювати можливості збору, аналізу даних, оптимізувати прийняття рішень використовуючи додатки, спеціальні програми, що побудові на основі штучного інтелекту; трансформувати методи взаємодії у рамках інституту митного контролю впровадивши більш ширше використання в реалізації митних процедур цифрових технологій (наприклад виключення людського фактору в надані певних митних послуг) [16]. Отже, цифровізація митного контролю передбачає впровадження передової аналітики, штучного інтелекту, машинного навчання, електронного обміну даними, впровадження технології блокчейну. Оцифровуючи та централізуючи митні дані, органи влади можуть покращити оцінку ризиків, прискорити процеси митного оформлення, зменшити кількість документів та підвищити загальну точність і послідовність митних операцій.

Як зазначають А. Кузьмин, Р. Блажкевич, реалізація процесу цифровізації у сфері митного контролю сприятиме: «…по-перше, спрощення процедур митного декларування для бізнесу завдяки автоматизації цих процесів; спрощення митного контролю під час проведення митного оформлення; зменшення середовища для корупційних ризиків завдяки мінімізації прямих контактів між працівниками органів митного контролю та суб'єктами господарської діяльності, що здійснюють зовнішньоекономічні операції» [5, с. 104]. Так, відповідно до звітів Всесвітньої митної організації, держави, що активно реалізують процес цифровізації, значно покращили митну ефективності. Наприклад, впровадження електронних систем єдиного вікна в ряді держав азіатського регіону призвело до скорочення часу митного оформлення, зниження транзакційних витрат та збільшення обсягів торгівлі [20].

Конкретизуючи роль цифровізації в оптимізації системи митного контролю варто відзначити, що вона оптимізує операційну ефективність, так, наприклад, в рамках класичних митних процедур, зокрема у сфері документообігу, відбувається значне залучення індивідів до виконання різноманітних операційних процесів, така, в прямому сенсі, ручна діяльність призводить до затримок в реалізації митних процедур, затримок і збільшення витрат для сфери бізнесу. Цифровізація цього сектору митного контролю, впровадженням технології електронного документообігу, дозволяє здійснити автоматизацію обміну документами та інформації між інститутами митниці і відповідно зацікавленими суб'єктами, організаціями. Відповідно до наукових досліджень авторів [4], впровадження відповідних цифрових систем у митні операції, пов'язанні з документообігом, призвело до різкого скорочення часу митного оформлення від 24% до 50% .

Відповідно до дослідження А.Тапскот, Д. Тапскот [15], процес цифровізації якісно впливає на функцію відслідковування товарів у реальному часі, що, у свою чергу, дозволяє митним інститутам більш ефективно здійснювати управління ризиками та розподіляти ресурси. Як приклад, наводиться технологія блокчейну, що надає можливість здійснювати прозорі, захищені від зовнішнього впливу записи транзакцій, підвищуючи простежуваність та підзвітність у системі поставок. Таким чином, цифровізація підвищує операційну ефективність митного контролю та загально зміцнює цілісність митних процесів [15].

Важливим у процесі оптимізації є аспект щодо дотримання регуляторних вимог у рамках діяльності митних інститутів. У цьому контексті впровадження цифрових технологій якісно впливає на дотримання регуляторних вимог митними інститутам надаючи їм нові/модернізовані цифрові інструменти для здійснення аналізу, моніторингу торгівельних даних. Володіючи розширеними цифровими технологіями для здійснення аналітичної діяльності митні інститути можуть здійснювати більш ефективні оцінки ризиків щодо шахрайства, випадків контрабанди, невірно внесених класифікаційних даних тощо. Таким чином, митні інститути отримуючи можливості якісно аналізувати великий обсяг інформації набувають здатності створювати більш точні прогнози щодо можливих протиправних дій і відповідно зосереджуватись на них більш конкретизовано, оптимізуючи здійснення перевірок саме у відповідних випадках. Процес цифровізації має можливість оптимізувати такі процеси як: декларування, аудит, сплата мита тощо. Цифровізація цих аспектів зменшує можливість корупційних проявів та сприяє дотриманню митних правил [20].

Окремо варто зазначити вплив цифровізації у рамках митного контролю щодо збільшення якості здійснення управління даними, а також підвищення рівня взаємосумістність між зацікавленими суб'єктами. Збільшення рівня сумісності систем призводять до формування єдиних баз/інформаційних систем/кластерів даних тощо, це, у свою чергу, дозволяє різним інститутам (внутрішньодержавного, між держаного рівнів) отримати синхронний доступ до відповідно митної інформації, у наслідку, підвищується швидкість та ефективність митних процесів. У цьому контексті, цифровізація збільшує можливості щодо прийняття ефективних рішень у реалізації митного контролю [13].

Реалізація процесу системної цифровізації сфери митного контролю підсилює суб'єктну взаємодію, а саме трейдери, постачальники, інституційні представники засобами мобільних додатків, автоматизованих платформ зв'язку отримують можливість у реальному часі здійснювати комунікацію, отримувати актуальну нормативно-правову інформацію, збільшую рівень ознайомленості з багатоелементними митними процедурами, що, у свою чергу, прозорість та довіру у процесі митної взаємодії [14]. Відповідно до досліджень Міжнародного валютного фонду збільшення рівня взаємодії між суб'єктами у контексті митної взаємодії цифровими засобами сприяє підвищенню показників щодо дотримання вимог та ефективніших митних відносин. Процес цифровізації,

у зазначеному контексті, сприяє поглибленню партнерства між митними інститутами та приватним сектором, що, у наслідку, сприяє економічному розвитку та спрощенню у сфері здійснення торгівля.

Процес цифровізації інституту митниці здійснює свою реалізацію і в Україні, що розпочалось у 2010 р. з Наказу «Про затвердження Положення про Єдину автоматизовану інформаційну систему Держмитслужби України» [21] та трансформувалось у 2024 р. в ІТ реформу (трансформацію) митниці відповідно до Угоди про асоціацію між ЄС та Україною [22]. Метою зазначеної модернізації є: «перейти до більш ефективної безпаперової роботи завдяки автоматизації процесів, знизити корупційні ризики завдяки зменшенню людського фактору в роботі, ускладнити шахрайство, гармонізувати норми й процедури з країнами ЄС, спростити і здешевити митні процедури для бізнесу та громадян. Такі зміни є важливими для ділових рейтингів України» [23].

Результатами цифрової трансформації митниці України повинні стати запровадження: цифрових процесів здійснення функціонування митниці і створення відповідних інструментів для її роботи; розробка цифрових сервісів для громадян та бізнесу при взаємодії з митницею. Передбачається, що така трансформація митниці буде реалізована у шести напрямках: «Кабінет взаємодії з Митницею (нове Єдине вікно), Митний контроль та оформлення, Публічна звітність та аналітика, Розумний пункт пропуску, Кібербезпека, Гармонізація з ЄС» [23].

У контексті більш ефективного емпіричного прикладу реалізації процесу цифровізації у контексті оптимізації митного контролю можна навести США. Так, ґрунтовна модернізація митних інститутів США за допомогою цифрових технологій включає в себе широкий спектр технологій, таких як аналітика даних, штучний інтелект та блокчейн, спрямованих на підвищення операційної ефективності та безпеки. Один з ключових внесків цифровізації системи митного контролю США полягає у покращенні здатності обробляти та аналізувати великі обсяги даних. Використання цифрових технологій аналітики великих даних митні інститути можуть виявляти закономірності та аномалії в торговельних потоках, що дозволяє приймати профілактичні заходи для боротьби з контрабандою та іншою незаконною діяльністю [18].

Основний процес модернізації системи митного контролю США реалізувався завдяки інтеграції штучного інтелекту. Так, системи штучного інтелекту надають можливість швидко аналізувати великі обсяги даних, виявляючи вантажі з високим ризиком для подальшої перевірки. Це сприяє швидшому оформленню низько-ризикових товарів та ефективнішому розподілу ресурсів митних інститутів, як результат, загальна ефективність митних операцій значно підвищується, що приносить економічні вигоди бізнесу та споживачам [17]. Крім того, впровадження алгоритмів штучного інтелекту) та машинного навчання підвищило здатність митних інститутів США виявляти вантажі з високим ризиком. Ці інтелектуальні системи аналізують закономірності та аномалії у величезних наборах даних, забезпечуючи швидшу та точнішу оцінку ризиків, тим самим покращуючи загальну безпеку [2; 19]. Крім того, автоматизація прискорила процес інспекції вантажу завдяки використанню передових технологій візуалізації, таких як неінтрузивні інспекційні системи, які дозволяють посадовим особам митних інститутів оцінювати вантаж без фізичного відкриття контейнерів [2; 17].

Технологія блокчейн також почала використовуватися в митному контролі, що обіцяє підвищену прозорість і безпеку в ланцюжку поставок. Захищений від несанкціонованого доступу реєстр транзакцій і переміщень товарів блокчейн допомагає перевірити справжність відправлень та зменшити можливості для шахрайства. Це призводить до покращення дотримання нормативних вимог та створення більш надійного середовища для міжнародної торгівлі [24].

Впровадження таких систем, як автоматизоване комерційне середовище (ACE) – «це система, за допомогою якої торговельне співтовариство повідомляє про імпорт та експорт, а уряд визначає прийнятність» [25]. Митні інститути США застосовує експертизу, технології та автоматизацію для створення оптимізованих та ефективних процесів для сприяння глобальному обміну безпечними та законними товарами [25], у свою чергу ACE дозволяє подавати та обробляти дані імпорту та експорту в електронному вигляді, значно зменшуючи залежність від паперової документації. Автоматизоване комерційне середовище діє як єдине вікно для торгівлі, полегшуючи збір торгових даних, що допомагає в оцінці ризиків і таргетингу [25; 26].

Проте, незважаючи на численні переваги цифровізації системи митного контроль США, так і інших держав, залишається ряд викликів, зокрема, кібербезпека становить первинну загрозу у рамках цифрового простору, так як, зростаюча залежність від технологій робить системи вразливими до злому та витоку даних, забезпечення безпеки конфіденційної інформації має першорядне значення, що вимагає постійних інвестицій у надійні системи та протоколи кібербезпеки. Також, існує потреба у навчанні та перекваліфікації митників для адаптації до нових технологій та цифрових практик. Перехід від традиційних методів до цифрових процесів може призвести до проблем з персоналом, що вимагатиме стратегій управління змінами та адекватних навчальних програм для сприяння прийняттю та ефективності використання нових інструментів [12; 9].

Висновки з цього дослідження та напрями подальших наукових розвідок. Процес цифровізації здійснює високоефективну модернізацію митних інститутів, відкриває трансформаційні можливості для оптимізації систем митного контролю, що включає в себе підвищення операційної ефективності, зниження витрат, підвищення безпеки та підвищення рівня дотримання вимог, сприяє взаємодії із зацікавленими сторонами.

Використання цифрових технологій, у рамках сьогоднішнього рівня розвитку глобалізації, є обов'язковим для митних інститутів, які прагнуть адаптуватися до глобалізаційних викликів і відповідно здійснювати ефективне позиціонування у сучасних міжнародно-економічних відносинах. Сьогодні, майбутнє процесів митного контролю, взаємодії потребує використання цифрових технологій для досягнення ефективного балансу між сприянням торгівлі та забезпеченням дотримання державних та міжнародних нормативних вимог.

Аналіз центральних акторів системи міжнародних економічних відносин (їх системи митного контролю), зокрема США, дозволяє стверджувати про інтенсивне інвестування в сферу цифрової модернізації митних інститутів, систем, що збільшує потенціал для розвитку більш якісного та результативного міжнародного торговельного середовища.

Цифрові технології знаходяться у стані постійного розвитку, митні інститути зобов'язанні здійснювати такі модернізаційні кроки, що спрямовані на випередження цифрових тенденції, щоб мати змогу якісно адаптуватися та оптимізувати свою діяльність для швидко мінливого глобального торговельного середовища. Така модернізація не лише покращує митні інститути, оптимізацію митний контроль, але й сприяє загальному державному та світовому економічному зростанню.

Список використаних джерел:

1. Дум'як Л. Роль митного контролю у системі публічного управління сталим розвитком Україні. *Державне управління.* 2022. № 23. 107–113.

2. Basir A., Satyadini A. E, Barata A. Modern customs risk management framework: improvement towards institutional reform. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*. 2019. Volume 4, Issue 7. URL: https://ijisrt.com/wp-content/uploads/2019/07/IJISRT19JL75.pdf

3. Nguyen H. Trade digitization on a global scale: how far are we?. *WCO*. 2022. Issue 1. URL: https://surl.lt/jheaki

4. Wulf L., Sokol J. B Customs modernization handbook. Washington, DC: World Bank. 2005. URL: https://surl.lu/uwpvsk

5. Кузьмин А., Блажкевич Р. Цифрові детермінанти підвищення ефективності митного контролю / *Десяті ювілейні всеукраїнські наукові читання пам'яті С. І. Юрія: збірник наукових праць*. Тернопіль, 12 листопада 2024 року. 2024. С. 104–107.

6. Івашова Л. М, Кийда Л. І Діджиталізація митних процедур: сучасний стан та перспективи розвитку митної справи. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2019. № 3 (22). С. 218–230. DOI https://doi.org/10.32836/2310-9653-2019-3-218-230. URL: https://surl.li/hgbxaw

7. Ліпіхіна Т. Удосконалення системи митного контролю аналіз і оцінка ризиків під час здійснення заходів митно-тарифного та нетарифного регулювання ЗЕД. *Маркетинг в Україні*. 2009. № 1. С. 64–67.

8. Угрин В. Діджиталізація митного контролю в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 47. С. 168–173.

9. Bhero E., Hoffman A. Improving customs infraction-detection and risk management with GPS data. *IEEE AFRICON*. 2017. URL: https://ieeexplore.ieee.org/document/8095710

10. Gradillas M., Thomas L. Distinguishing digitization and digitalization: A systematic review and conceptual framework. *Journal of product innovation management*. 2023. URL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jpim.12690

11. Haug N., Sorin D., Mergel I. Digitally-induced change in the public sector: a systematic review and research agenda. *Public Management Review*. 2023. 26 (7). URL: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2023.2234917#abstract

12. Karklina-Admine S., Cevers A., Kovalenko A., Auzins A. Challenges for Customs Risk Management Today: A Literature Review. J. *Risk and Financial Management*. 2024. 17. URL: https://www.mdpi.com/1911-8074/17/8/321

13. Kayikci Y. Sustainability impact of digitization in logistics. *Procedia Manufacturing*. 2018. Volume 21. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2351978918302245

14. Sarvaiya D. The pivotal role of mobile applications in digital transformation. Learh.G2. 2019. Tech. URL: https://learn.g2.com/mobile-applications-in-digital-transformation

15. Tapscott D., Tapscott A. Blockchain revolution : how the technology behind bitcoin is changing money, business, and the world. New York : Portfolio / Penguin. 2016. URL: https://searchworks.stanford.edu/view/11815474

16. Trischler J., Trischler J. W. Design for experience – a public service design approach in the age of digitalization. Public Management Review. 2021. 24 (8). URL: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2021.1899272#abstract

17. Coyle T., Cruthirds K., Naranjo S. Analysis of Current Customs Practices in the United States and a Proposed Model for World Class Customs. *World Customs Journal.* 2014. Volume 8, Number 1. URL: https://www.researchgate.net/publication/288172303_Analysis_of_current_customs_practices_in_the_United_States_and_a_proposed_model_for_world_class_Customs

18. Monmousseau P., Marzuoli A., Bosson C., Feron E., Delahaye D. Doorway to the United States: An Exploration of Customs and Border Protection Data. IEEE/AIAA 38th Digital Avionics Systems Conference (DASC). 2019. URL: https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9081692/authors#authors

19. Rowold G., Ponting J. A. Export Controls and US Research Universities. Academic Press. 2015. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/B9780124200586000071

20. World Customs Organization. Annual reports 2023–2024. WCO. 2024. URL: https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/about-us/annual-reports/annual-report-2023_2024.pdf

21. Про затвердження Положення про Єдину автоматизовану інформаційну систему Держмитслужби України: Наказ Державної митної служби України. від 04 листопада 2010 № 1341. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va341342-10#Text

22. Про реалізацію рішення Комітету з управління інформаційними технологіями у системі управління державними фінансами: Наказ Міністерства фінансів України. від 09 лютого 2024 № 63. URL: https://surl.li/nkjjov

23. Державна митна служба України. IT трансформація Митниці. 2024. URL: https://customs.gov.ua/en/it-transformatsiia-mitnitsi

24. Tyler H. The Increasing Use of Artificial Intelligence in Border Zones Prompts Privacy Questions. Migration Policy Institute. 2022. URL: https://www.migrationpolicy.org/article/artificial-intelligence-border-zones-privacy

25. U.S. Customs and Border Protection. ACE and automated systems. 2024. URL: https://www.cbp.gov/trade/automated

26. World Customs Organization. WCO customs risk management compendium. WCO. 2024. URL: https://surl.li/fgiaqa

References:

1. Dumyak L. (2022) Rol′ mytnoho kontrolyu u systemi publichnoho upravlinnya stalym rozvytkom Ukrayini. [The role of customs control in the system of public management of sustainable development in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnya* [State Administration]. No. 23. 107–113. [in Ukrainian].

2. Basir A., Satyadini A. E., Barata A. (2019) Modern customs risk management framework: improvement towards institutional reform. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*. Volume 4, Issue 7. URL: https://ijisrt.com/wp-content/uploads/2019/07/IJISRT19JL75.pdf [in English].

3. Nguyen H. (2022) Trade digitization on a global scale: how far are we?. *WCO*. Issue 1. URL: https://surl.li/gfwuup [in English].

4. Wulf L., Sokol J. B. (2005) Customs modernization handbook. Washington, DC: World Bank. URL: https://surl.li/qqcflt [in English].

5. Kuzmin A., Blazhkevych R. (2024) Tsyfrovi determinanty pidvyshchennya efektyvnosti mytnoho kontrolyu [Digital determinants of increasing the efficiency of customs control] *Desyati yuvileyni vseukrayins'ki naukovi chytannya pam'yati S. I Yuriya: zbirnyk naukovykh prats'* [Tenth anniversary all-Ukrainian scientific readings in memory of S. I Yuri: collection of scientific papers]. Ternopil, November 12. P. 104–107. [in Ukrainian].

6. Ivashova L. M., Kyyda L. I. (2019) Didzhytalizatsiya mytnykh protsedur: suchasnyy stan ta perspektyvy rozvytku mytnoyi spravy. [Digitalization of customs procedures: current state and prospects for the development of customs affairs]. *Publichne upravlinnya ta mytne administruvannya*. [Public management and customs administration]. No. 3 (22). P. 218–230. DOI https://doi.org/10.32836/2310-9653-2019-3-218-230. URL: http://www.customs-admin.umsf.in.ua/archive/2019/3/28.pdf [in Ukrainian].

7. Lipikhina T. (2009) Udoskonalennya systemy mytnoho kontrolyu analiz i otsinka ryzykiv pid chas zdiysnennya zakhodiv mytno-taryfnoho ta netaryfnoho rehulyuvannya ZED. [Improving the customs control system, analysis and assessment of risks during the implementation of customs, tariff and non-tariff regulation measures for foreign economic activity]. *Marketynh v Ukrayini* [Marketing in Ukraine]. No. 1. P. 64–67. [in Ukrainian].

8. Ugrin V. (2020) Didzhytalizatsiya mytnoho kontrolyu v Ukrayini [Digitalization of customs control in Ukraine]. *Infrastruktura rynku* [Market infrastructure]. Issue 47. P. 168–173. [in Ukrainian].

9. Bhero E., Hoffman A. (2017) Improving customs infraction-detection and risk management with GPS data. *IEEE AFRICON*. URL: https://ieeexplore.ieee.org/document/8095710 [in English].

10. Gradillas M., Thomas L. (2023) Distinguishing digitization and digitalization: A systematic review and conceptual framework. *Journal of product innovation management*. URL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jpim.12690 [in English].

11. Haug N., Sorin D., Mergel I. (2023) Digitally-induced change in the public sector: a systematic review and research agenda. *Public Management Review*. 26 (7). URL: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2023.2234917#abstract [in English].

12. Karklina-Admine S., Cevers A., Kovalenko A., Auzins A. (2024) Challenges for Customs Risk Management Today: A Literature Review. J. Risk and Financial Management. 17. URL: https://www.mdpi.com/1911-8074/17/8/321 [in English].

13. Kayikci Y. (2018) Sustainability impact of digitization in logistics. Procedia Manufacturing. Volume 21. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2351978918302245 [in English].

14. Sarvaiya D. (2019) The pivotal role of mobile applications in digital transformation. Learh.G2. Tech. URL: https://learn.g2.com/mobile-applications-in-digital-transformation [in English].

15. Tapscott D., Tapscott A. (2016) Blockchain revolution : how the technology behind bitcoin is changing money, business, and the world. New York : Portfolio / Penguin. URL: https://searchworks.stanford.edu/view/11815474 [in English].

16. Trischler J., Trischler J. W. (2021) Design for experience – a public service design approach in the age of digitalization. Public Management Review.24 (8). URL: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.20.1899272#abstract [in English].

17. Coyle T., Cruthirds K., Naranjo S. (2014) Analysis of Current Customs Practices in the United States and a Proposed Model for World Class Customs. World Customs Journal. 2014. Volume 8, Number 1. URL: https://www.researchgate.net/publication/288172303_Analysis_of_current_customs_practices_in_the_United_States_and_a_proposed_model_for_world_class_Customs [in English].

18. Monmousseau P., Marzuoli A., Bosson C., Feron E., Delahaye D. (2019) Doorway to the United States: An Exploration of Customs and Border Protection Data. IEEE/AIAA 38th Digital Avionics Systems Conference (DASC). URL: https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9081692/authors#authors [in English].

19. Rowold G., Ponting J. A. (2015) Export Controls and US Research Universities. Academic Press. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/B9780124200586000071 [in English].

20. World Customs Organization (2024). Annual reports 2023–2024. WCO. URL: https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/about-us/annual-reports/annual-report-2023_2024.pdf [in English].

21. Derzhavna mytna sluzhba Ukrayiny (2010) Pro zatverdzhennya Polozhennya pro Yedynu avtomatyzovanu informatsiynu systemu Derzhmyt•sluzhby Ukrayiny: Nakaz. [On approval of the Regulation on the Unified Automated Information System of the State Customs Service of Ukraine: Order]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va341342-10#Text [in Ukrainian].

22. Ministerstvo finansiv Ukrayiny (2024) Pro realizatsiyu rishennya Komitetu z upravlinnya informatsiynymy tekhnolohiyamy u systemi upravlinnya derzhavnymy finansamy: Nakaz. [On the implementation of the decision of the Committee on Information Technology Management in the State Finance Management System: Order]. URL: https://surl.li/woirtf [in Ukrainian].

23. State Customs Service of Ukraine (2024) IT transformatsiya Mytnytsi [IT Transformation of the Customs]. URL: https://customs.gov.ua/en/it-transformatsiia-mitnitsi . [in Ukrainian].

24. Tyler H. (2022) The Increasing Use of Artificial Intelligence in Border Zones Prompts Privacy Questions. Migration Policy Institute. URL: https://www.migrationpolicy.org/article/artificial-intelligence-border-zones-privacy [in English].

25. U.S. Customs and Border Protection. (2024) ACE and automated systems. URL: https://www.cbp.gov/trade/automated [in English].

26. World Customs Organization (2024) WCO customs risk management compendium. WCO. URL: https://surl.li/imwylw [in English].

Дата надходження статті: 01.08.2025
Дата прийняття статті: 22.08.2025
Опубліковано: 16.09.2025

УДК 316.46:35.07(477)
DOI https://doi.org/10.32782/2310-9653-2025-3.16

М. В. Іоффе, доктор філософії за спеціальністю психологія, докторант кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського

МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті розкрито механізм розвитку лідерського потенціалу в сфері публічного управління. З'ясовано, що найбільш важлива умова, завдяки якій буде модернізована державна служба й відбудуться адміністративні реформи, полягає в тому, що керівник в органах державного управління має розвивати свій лідерський потенціал. В лідерстві вбачають один із елементів, з котрих складаються вимоги, яким має відповідати професійна компетентність людей, що керують владними органами в Україні. Із врахуванням цього продовжує залишатися актуальною необхідність дослідити, як розвивається лідерський потенціал у структурах державного управління.

Стаття наводить низку головних елементів, які в своєму складі містить лідерський потенціал, притаманний керівникові в публічному управлінні. Встановлено: завдяки тому, що буде створений ефективний механізм, за допомогою якого державні службовці зможуть розвивати лідерський потенціал, держава реформує публічне управління в регіонах. Міститься перелік напрямів, за якими механізм розвитку лідерського потенціалу в сфері публічного управління буде вдосконалюватися, зокрема, відповідно до цих напрямів, системно визначатимуться й періодично переглядатимуться навички й компетенції, потрібні для того, щоб належним чином їх поєднувати, беручи до уваги те, як змінюється характер діяльності в органах державної служби; узгоджуватимуться процеси, що управляють людьми, які мають визначені навички й компетенції; розвиватимуться потрібні навички й компетенції завдяки тому, що буде створений відповідний механізм, за допомогою якого розвиватиметься лідерський потенціал; формуватиметься культура здобуття знань і середовища у структурах державної служби, приміром, розвиток персоналу визначатиметься головним управлінським завданням всіх державних менеджерів, а користування повними наборами навичок, якими володіють працівники, заохочуватиметься; оцінюватимуться, нагороджуватимуться та будуть визнані результативність, талант та ініціатива.

Визначено, що в розвитку й оволодінні навичками, притаманними високоефективним людям, нині вбачається ефективний інструмент, за допомогою якого реалізується державна політика у сфері, що модернізує державну службу та здійснює адміністративні реформи. Черговий пріоритетний напрям, відповідно до якого органи державної влади розпочинають працювати на більш ефективному рівні, повинен враховувати лідерський фактор керівника, адаптуючи профілі, до яких належать посадові лідерські компетентності на державній службі, до актуальних запитів, висунутих суспільством.

Ключові слова: *публічне управління, публічні службовці, лідерський потенціал, складові лідерського потенціалу, механізм розвитку лідерського потенціалу.*

M. V. Ioffe. Mechanism for developing leadership potential in the sphere of public administration

The article reveals the mechanism of leadership potential development in the field of public administration. It is found that the development of the leadership potential of a manager in the system of public administration bodies is the most important condition for ensuring the modernization of the civil service and the implementation of administrative reforms. "Leadership" is a component of the requirements for the professional competence of heads of government bodies of Ukraine. In view of this, the issues of researching the development of leadership potential in public administration remain relevant. The article presents the main elements of the leadership potential of a manager in the field of public administration. It is determined that the creation of an effective mechanism for the development of the leadership potential of civil servants by the state is a necessary condition for the implementation of public administration reform in the field. Directions for improving the mechanism of leadership potential development in the field of public administration are given, in particular, the implementation of a systematic definition and periodic review of skills and competencies necessary to ensure their proper combination, taking into account the changing nature of work in the public service; coordination of people management processes with specific skills and competencies; ensuring the development of necessary skills and competencies by creating an appropriate mechanism for the development of leadership potential; creating a learning culture and environment in the civil service, in particular, by identifying employee development as the main management task of each public manager and encouraging the use of full skill sets of employees; conducting evaluation, rewarding and recognizing performance, talent and initiative.

It has been established that the development and mastery of the skills of highly effective people is today an effective tool for ensuring the implementation of state policy in the implementation of civil service modernization and administrative reforms. One of the priority areas for increasing the efficiency of state authorities should be to take into account the leadership factor among managers when adapting the profiles of leadership competencies of public authority positions to the urgent needs of society.

Key words: *public administration, public servants, leadership potential, components of leadership potential, mechanism for developing leadership potential.*

© М. В. Іоффе, 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

Постановка проблеми. Потреба сформувати ефективну систему, в межах якої державні службовці здобуватимуть професію, в цілому обумовлює професіоналізацію вітчизняної державної служби. Завдяки об'єктивним трансформаціям, яких зазнала державна служба, відбулася поява нових можливостей для того, щоб кожен державний службовець професійно розвивався, ставши активним суб'єктом у кадровій політиці, приміром, може формуватися державне замовлення, згідно з яким мають навчатися професії управлінські кадри. Коли державними службовцями дається характеристика та визначення власних потреб в отриманні професійного навчання, вони таким чином професіоналізують державну службу, підвищуючи фахову компетентність, розвиваючи навички самостійно навчатися та вдосконалюватися, здобувати знання протягом усього часу, поки триває службова кар'єра.

Попри наявність головних досягнень, здобутих завдяки тому, що було реформовано публічне управління, продовжує турбувати існування проблем щодо того, як функціонує державна служба та відбувається управління людськими ресурсами в структурах державної служби в Україні, основні з яких нині полягають у тому, що: державні службовці, зокрема й різного рівня керівники, слабко мотивовані та не надто відповідальні за отримання певного рівня результатів власної роботи; у більшості випадків центральні органи виконавчої влади не користуються сучасними інструментами, щоб управляти людським капіталом та пропонувати професійну освіту, не беруть до уваги, що кожна окрема організація потребує актуальних саме для неї лідерських стилів; відсутні в потрібному обсязі професійні знання, пов'язані з добором і розвитком кадрів у державній службі. Із врахуванням вказаного, актуальні завдання в нинішніх умовах полягають у тому, щоб: створити професійну, доброчесну, політично нейтральну та орієнтовану на людей державну службу; запровадити й підтримати систему, за допомогою якої відбір на зайняття керівних посад на державній службі відбуватиметься прозоро, згідно з найкращими практиками; були залучені найбільш професійні, компетентні та вмотивовані фахівці-лідери в публічне управління, які нестимуть відповідальність за рівень результатів їхньої роботи; ухвалити на рівні законодавства механізм, за допомогою якого державні службовці зможуть розвивати лідерський потенціал.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дану проблематику доволі ґрунтовно дослідили такі науковці як М. С Орлів, Н. С. Орлова, Д. С. Чабан, Г. В. Шляхтіна та інші. Не зважаючи на наявність чималої кількості напрацювань даної проблематики багатьма науковцями, на сьогоднішній день враховуючи сучасні умови розвитку національної економіки та державного управління потребує детальнішого розгляду питання щодо формування механізму розвитку лідерського потенціалу в сфері публічного управління та визначення напрямів його удосконалення.

Мета статті – розкрити особливості механізму розвитку лідерського потенціалу в сфері публічного управління.

Виклад основного матеріалу. Формувати й раціонально використовувати кадри у сфері публічного управління – це важливе й актуальне завдання, яке ставить перед собою реформа держуправління. В компетенції Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) – забезпечити процес, під час якого реалізується державна політика, основна мета якої – сформувати дієве державне управління, де будуть задіяні професійні, доброчесні, етичні державні службовці, котрі в ході будівництва своєї діяльності спираються на лідерські засади. Основні цілі й завдання, що стоять перед державною службою, полягають у тому, щоб забезпечити стабільну, результативну, справедливу роботу, виконувану органами державного управління, із врахуванням покладених на них завдань, повноважень, компетенцій, щоб створити умови, в яких розвиватиметься громадянське суспільство, будуть захищені свободи й права громадян.

Одним із зобов'язань, яке взяла на себе Україна відповідно до Угоди, є подальше удосконалення відповідно до стандартів ЄС системи підготовки та підвищення кваліфікації фахівців, тобто оволодіння державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування новими професійними компетентностями, європейським досвідом реформування адміністративного управління та державної служби, інструментами досягнення комплексності і системності в управлінні, досвідом попередження соціальних, політичних, економічних конфліктів та ризиків. Тільки фахівці з відповідними навичками та знаннями в сфері державної політики можуть здійснювати процес проведення євроінтеграційних реформ та управління змінами [2].

Прогнози експертів стосовно глобалізації, інформатизації і технологізації об'єднує одна загальна ідея – організації та їх лідери повинні знаходитись у процесі безперервного розвитку. Формула успішного керівника, які б складові вона не містила, базується на його здатності навчатися та розвивати власний лідерський потенціал, який, на відміну від компетентності, є необмеженим. Його основу становлять такі потенціали: особистісний (біологічний, соціальний, психологічний, духовний), професійний, управлінський, творчий та інноваційний. Складовими лідерського потенціалу керівника сфери державного управління є:

– установки, цінності, потреби, пріоритети (чіткі особисті цілі, прагнення до самовдосконалення, морально-етичні якості);

– особистісні та ділові якості (проактивність, умотивованість, самоорганізованість, комунікативність, емоційна стійкість, відповідальність тощо);

 ISSN 2310-9653 (Print), 2664-6145 (Online)

– здібності (творчі здібності, інноваційність, здатність до самоаналізу, адаптивність тощо);

– професійна та лідерська компетентності (знання, уміння, навички та поведінкові якості, які забезпечують здатність ефективно виконувати професійну діяльність і функції лідера у сфері державного управління) [1].

Лідерський потенціал розглядається в науковій літературі як індивідуально-особистісні і соціально-психологічні властивості особистості, що впливають на групу щодо забезпечення досягнення спільних цілей. Складовими лідерського потенціалу у сфери державного управління є: особистісні характеристики лідера, установки, цінності, інтерперсональна (міжособистісна) орієнтація; розвиток стратегічного, креативного, критичного та системного мислення; здатність до самоаналізу, самонавчанню та саморозвитку; розвиток емоційного інтелекту; вміння розв'язувати конфлікти; вміння ініціювати та впроваджувати зміни; орієнтація на результат. В основі розвитку лідерського потенціалу є визначення його пріоритетів, вибір стратегії та формування програми її реалізації [4].

Нормативно-правова база України стосовно розвитку лідерства посадових осіб органів державної влади сформовано за окремими напрямами. Однак, професійне навчання є поки що основним напрямком розвитку лідерства у державних службовців. Розвиток закладів вищої освіти у підготовці фахівців з публічного управління в умовах євроінтеграції України можливий за осучаснення кожного року освітніх програм у цій галузі, активного впровадження дистанційного навчання для другого рівня вищої освіти, орієнтування на запит державних органів влади різних рівнів, тісної співпраці з провідними фахівцями у галузі публічного управління та адміністрування, участі науково-педагогічних працівників у європейських програмах, проектах, стажуваннях. Основним показником якості та конкурентоспроможності освітніх програм «Публічне управління та адміністрування» має стати затребуваність випускників конкретних закладів вищої освіти в органах державної влади різних рівнів. Діяльність щодо розвитку лідерського потенціалу державних службовців повинна бути затверджена на законодавчому рівні, де було б чітко регламентовано процес реалізації та пошуку можливостей розвитку лідерських компетентностей посадових осіб органів державної влади [3]. Щоб реформувати публічне управління на місцях, державі необхідно створити ефективний механізм, за допомогою якого державні службовці розвиватимуть свій лідерський потенціал.

Г. В. Шляхтіною було поведено дослідження щодо формування механізму розвитку лідерського потенціалу на базі Інституту вищої кваліфікації Київського національно-торговельно-економічного університету, Головного управління Державної казначейської служби України у Київській області, а також Херсонської районної державної адміністрації. Виявлено тенденцію до зростання частки державних службовців категорії «А», яким протягом останніх трьох років затверджено індивідуальну програму – з 42,8 % до 78,3 %, результати яких показали, що для представників вищого корпусу державної служби пріоритетним є удосконалення таких компетентностей, як: професійні знання; управління змінами; управління ефективністю та розвиток людських ресурсів; комунікація та взаємодія; лідерство. Порівняльний аналіз індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців категорії «А» на 2019–2021 роки ілюструє, що впродовж останніх трьох років представники вищого корпусу державної служби віддавали перевагу удосконаленню професійних компетентностей шляхом підвищення кваліфікації за загальними короткостроковими програмами та шляхом самоосвіти. З метою врахування регіональних особливостей, визначено індивідуальні потреби у професійному навчанні державних службовців місцевих державних адміністрацій у розрізі адміністративно-територіальних 144 одиниць. У більшості областей пріоритетні напрями підвищення кваліфікації корелюються з узагальненими потребами у професійному навчанні державних службовців місцевих державних адміністрацій, визначених по Україні в цілому. Тема «Лідерство», як окремий найбільш актуальний напрям підвищення кваліфікації, входить у 2021 році до «ТОП-3» у 20% регіонів, у той час як у 2018 році, як актуальний, його відмічали державні службовці тільки Тернопільської області [5].

На підставі вказаних результатів можна стверджувати, що в можливості розвивати лідерський потенціал державними службовцями вбачається той напрям, за яким можна реалізувати своє професійне зростання і який належить до ряду актуальних та має бути вдосконаленим. Разом з тим необхідно врахувати, що іншими, вказаними в «ТОП-3» напрямами, по суті, виконуються роль елементів, які в своєму складі містить лідерська компетентність держслужбовців (отримання професійних знань, реалізація перетворень, ухвалення конструктивних рішень, вміння комунікувати і взаємодіяти, володіння цифровою грамотністю).

Державою має бути докладено максимум зусиль для створення всіх умов, щоб державні службовці могли ефективніше розвивати лідерські риси, та для визначення якісних інструментів, завдяки яким формуватиметься продуктивне середовище у структурах державної служби. Лідерський потенціал державних службовців міг би також покращуватися й розвиватися за умови, що вони шукатимуть нові шляхи й заходи, аби вирішити стратегічні проблеми, які стоять перед організацією, сприяли б цьому й шляхи, які відкриває мобільність, а також запозичений новий досвід, що стосується оцінки й ухвалення рішень управлінського характеру.

Висновки. Нині Україна володіє певною нормативно-правовою базою стосовно можливостей держслужбовців розвивати лідерський потенціал, що відбувається відповідно до встановлених напрямів. Але реалізація вказаного процесу відбувається тільки в напрямку одного окремого вектора – професійного навчання. Тож вважаємо, що необхідно:

– системно визначати й періодично переглядати навички й компетенції, потрібні для того, щоб належним чином їх поєднувати, беручи до уваги те, як змінюється характер діяльності в органах державної служби;

– узгоджувати процеси управління людьми, які мають визначені навички й компетенції;

– розвивати потрібні навички й компетенції, створивши відповідний механізм, за допомогою якого розвиватиметься лідерський потенціал;

– формувати культуру здобуття знань і середовища у структурах державної служби, приміром, розвиток персоналу визначити як головне управлінське завданням всіх державних менеджерів, а користування повними наборами навичок, якими володіють працівники, заохочувати;

– оцінювати, нагороджувати й визнавати результативність, талант та ініціативу.

Процес, під час якого набуваються та вдосконалюються професійні знання й компетентності держслужбовцями, цілеспрямовано відображає професійне навчання, що надає державному службовцеві професійну кваліфікацію відповідного рівня, аби він зміг вести свою професійну діяльність. Це навчання може характеризуватися ефективністю й результативністю, якщо тільки професійний та особистісний розвиток системно плануються, приміром, якщо складаються, відповідно до об'єктивно вимірюваних результатів оцінки роботи, індивідуальні програми, згідно з якими підвищується професійна компетентність/індивідуальні програми, спрямовані на професійний розвиток; якщо в державного службовця обов'язково діагностуються лідерські компетенції певного рівня, наявні на даному часовому відрізку.

Список використаних джерел:

1. Орлів М. С. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління: навч. посіб. К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2017. 40 с.

2. Орлова Н. С. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні: колективна монографія. Київ : ВД «Освіта України», 2020. 262 с

3. Орлова Н. С. Підготовка фахівців з публічного управління в умовах євроінтеграції України. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право.* 2019. № 3 (104). С. 139–150.

4. Чабан Д. С. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління. URL: https://surl.li/fldrwi

5. Шляхтіна Г. В. Механізм розвитку лідерського потенціалу у реалізації реформи публічного управління: дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. управ. Миколаїв : Чорноморський національний університет ім. П. Могили, 2021. 263 с.

References:

1. Orliv M. S. (2017), Rozvytok liderskoho potentsialu kerivnyka sfery derzhavnoho upravlinnia [Development of leadership potential of the head of the public administration sphere], DP "NVTs "Priorytety", Kyiv, 40 p. [Ukraine].

2. Orlova N. S. (2020), Determinanty rozvytku publichnoho upravlinnia ta administruvannia v Ukraini [Determinants of the development of public administration and administration in Ukraine], VD "Osvita Ukrainy", Kyiv, 262 p. [Ukraine].

3. Orlova N. S. (2019), "Pidhotovka fakhivtsiv z publichnoho upravlinnia v umovakh yevrointehratsii Ukrainy" ["Training of specialists in public administration in the context of Ukraine's European integration"], *journal Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo* [Foreign trade: economics, finance, law], vol. 3 (104), pp. 139–150 [Ukraine].

4. Chaban D. S. "Rozvytok liderskoho potentsialu kerivnyka sfery derzhavnoho upravlinnia" ["Development of leadership potential of the head of the public administration sphere"]. URL: https://surl.lt/lnkltx [Ukraine].

5. Shliakhtina H. V. (2021), Mekhanizm rozvytku liderskoho potentsialu u realizatsii reformy publichnoho upravlinnia [Mechanism of development of leadership potential in the implementation of public administration reform], Dissertation of candidate of sciences in public administration, Chornomorskyi natsionalnyi universytet im. P. Mohyly, Mykolaiv, 263 p. [Ukraine].

Дата надходження статті: 01.08.2025
Дата прийняття статті: 25.08.2025
Опубліковано: 16.09.2025

УДК351/354
DOI https://doi.org/10.32782/2310-9653-2025-3.17

В. Г. Ковальов, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

О. О. Критенко, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

О. А. Тєстоєдов, аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

ПЕРСОНАЛІЗОВАНІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

У статті здійснено спробу провести дослідження концепції мотивації державних службовців у контексті трансформації публічного управління в Україні. Автори акцентують увагу на необхідності переходу від універсальних мотиваційних моделей до персоналізованих систем, здатних враховувати індивідуальні потреби, цінності, очікування та психологічні особливості працівників. Зазначається, що в умовах євроінтеграційного вектора розвитку держави та збройної агресії з боку російської федерації, особливої актуальності набуває формування ефективної кадрової політики, що базується на підвищенні внутрішньої мотивації, доброчесності та професійній стійкості працівників державної служби. Особлива увага приділяється теоретичним основам мотивації, серед яких – концепція Public Service Motivation (PSM), двофакторна теорія мотивації Ф. Герцберга та теорія самовизначення Е. Десі та Р. Раяна. Вказані моделі дозволяють розкрити багатовимірну природу мотивації на державній службі, де поєднуються як зовнішні стимули (матеріальна винагорода, соціальні гарантії), так і внутрішні (самореалізація, етичні переконання, почуття суспільного обов'язку). Узагальнено дані останніх емпіричних досліджень, у тому числі глобальної ініціативи Світового банку GSPS та аналітичного звіту НАДС (2023), які засвідчують необхідність контекстуалізації мотиваційної політики в публічному секторі. У процесі аналізу сучасних тенденцій автори пропонують підхід до побудови системи персоналізованої мотивації, що ґрунтується на поєднанні стратегічних цілей організації з особистісними очікуваннями працівників. Такий підхід передбачає оцінку впливу якісних взаємин у колективі, можливостей професійного розвитку, організаційного клімату та відчуття безпеки на загальний рівень задоволеності роботою. Встановлено, що мотиваційна структура працівників державного сектору повинна аналізуватись з урахуванням таких змінних, як вік, досвід, посадовий рівень та освітній бекграунд.

Стаття має прикладне значення для розробки HRM-стратегій в органах державної влади, адаптованих до потреб сучасної публічної служби. Запропоновано концептуальну модель, яка поєднує теоретичні та емпіричні підходи до вивчення мотивації, з метою підвищення ефективності функціонування державної служби через розвиток індивідуального потенціалу службовців.

Ключові слова: *державна служба, державний службовець, Public Service Motivation (PSM), мотивація, стимулювання, персоналізація.*

V. G. Kovalov, O. O. Krytenko, O. A. Testoyedov. Personalized motivation system for civil servants

This article presents a comprehensive analysis of the motivation of civil servants in the context of modern public administration reform in Ukraine. In light of European integration processes and the ongoing armed aggression by the Russian Federation, the issue of building a highly professional, motivated, and resilient state apparatus has gained strategic importance. The study focuses on developing a personalized motivation system that accounts for the individual needs, values, and expectations of civil servants, aiming to enhance engagement, job satisfaction, and overall organizational performance. The theoretical framework of the research is grounded in several foundational concepts of motivation theory, including Public Service Motivation (PSM), Herzberg's Two-Factor Theory, and Self-Determination Theory (SDT). These models provide a multi-faceted understanding of motivation by integrating both extrinsic factors (such as remuneration, benefits, and working conditions) and intrinsic drivers (including altruism, personal fulfillment, and commitment to the public good). The authors emphasize the importance of aligning institutional goals with the personal aspirations of employees to foster an environment of active participation and ethical conduct.

The paper explores the evolution of motivational strategies within public service from a historical perspective, highlighting the shift from traditional material incentives to modern approaches that emphasize psychological well-being, recognition, career development, and organizational climate. Drawing on recent empirical findings, including data from the Global Survey of Public Servants (GSPS) and the 2023 analytical report by Ukraine's National Agency of Civil Service (NACS), the article underscores

© В. Г. Ковальов, О. О. Критенко, О. А. Тєстоєдов, 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

the contextual diversity of motivation patterns and the necessity of tailoring incentive systems to specific cultural, demographic, and institutional conditions.In addition, the research delves into the structural characteristics of motivational behavior among civil servants, identifying key determinants such as age, education, job tenure, and position level. The authors argue for a multidimensional, dynamic, and adaptive motivation model that targets both group-specific and individual-level needs. The integration of PSM and SDT enables a better understanding of how internal psychological needs—autonomy, competence, and relatedness—influence public service performance and the quality of policy implementation.

The proposed model advocates for the implementation of HRM strategies that incorporate flexible work schedules, professional development programs, performance-based rewards, and supportive leadership practices. These elements collectively contribute to fostering an organizational culture that values integrity, purpose, and continuous growth. The article concludes that motivation in public administration should be considered not only as a tool for productivity enhancement but also as a critical resource for institutional capacity-building and governance resilience. By providing theoretical grounding and practical recommendations, this research contributes to the academic discourse on civil service motivation and offers actionable insights for policymakers and public sector managers seeking to modernize Ukraine's administrative framework in accordance with European standards.

Key words: *public service, public servant, motivation, stimulation, efficiency, Public Service Motivation (PSM), personalization.*

Постановка проблеми. Успіх і ефективність організації залежать не лише від матеріальних, технологічних і фінансових ресурсів, а й від умінь і компетенцій службовців, цінностей, які вони сповідують, а також від якості їх міжособистісного спілкування, організації роботи та функцій, які виконуються в колективі. Одним із механізмів забезпечення національної безпеки та сталого розвитку держави та суспільства виступає стала та передбачувана система державної служби. Саме на державних службовців лягає не лише виконання владних повноважень, а й додаткове навантаження у вигляді необхідності відповідати репутаційним та моральним очікуванням громадян. Від цієї категорії чиновників очікується не лише професіоналізм у роботі, а ще й політична неупередженість, доброчесність, патріотизм і служіння народу.

Для того щоб державний службовець успішно реалізовував свої знання, уміння, навички у професійній діяльності, у нього повинен бути достатній рівень мотивації. В сучасних умовах проблемою мотивації є узагальнений підхід, який використовується в урядових організаціях, без урахування індивідуальних характеристик людини, а також обмеженість фінансування заходів, спрямованих на підвищення мотивації, та недостатня увага до підтримки психоемоційного стану державних службовців. Крім цього, потреби державних службовців постійно зазнають змін, оскільки формуються відповідно до розвитку та професійного росту, цінностей у суспільстві та конкретної ситуації. Одним з напрямків вирішення зазначених проблем є розробка персоналізованої системи мотивації, яка зможе більш ефективно стимулювати до виконання завдань, базуючись на особистих очікуваннях виконавця та характері поставленого завдання.

У контексті євроінтеграції Україна зобов'язана впроваджувати європейські стандарти в сфері публічного управління, що включає забезпечення ефективної мотивації державних службовців. Збройна агресія російської федерації проти України створила додаткові виклики для системи державної служби. Державні службовці опинилися в умовах підвищеного стресу, необхідності швидко адаптуватися до нових реалій та забезпечувати безперервність управлінських процесів. У цих умовах персоналізована система мотивації повинна враховувати не лише професійні, а й психологічні потреби працівників, забезпечуючи підтримку та розвиток їхніх компетенцій.

Таким чином, впровадження персоналізованої системи мотивації в державній службі України є необхідним кроком для підвищення ефективності публічного управління, особливо в умовах євроінтеграції та збройної агресії. Це дозволить не лише покращити якість виконання службових обов'язків, а й забезпечити стійкість та адаптивність державного апарату до сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вирішення проблем мотивації державних службовців знайшли своє відображення в працях сучасних науковців, зокрема: Н. О. Алюшинщї, О. І. Сердюк, О. В. Мирна, А. С. Корнійчук, І. В. Олексій [12], В. Ванденабіл, Ч. Шотт [8], М. Дін, Ч. Ванг [1] тощо.

Однак поза увагою дослідників залишилось питання врахування персональних стимулів та очікувань, які спонукають людину до виконання роботи, при розробці системи мотивації державних службовців, також досить дискусійною виглядає твердження щодо політичної неупередженості.

Мета статті – запропонувати теоретичні основи впровадження персоналізованої системи мотивації державних службовців, яка передбачає врахування індивідуальних потреб.

Виклад основного матеріалу. Мотивація державних службовців є критично важливим аспектом державного управління, що впливає як на ефективність індивідуальної діяльності кожного окремого державного службовця, так і на загальну ефективність організації її можливості досягати статутних результатів та пропонувати якісні та конкурентоздатні соціальні послуги. Особливо актуальним це питання стає в умовах євроінтеграційного курсу України та збройної агресії з боку російської федерації, що вимагає від державного апарату високого рівня адаптивності, стійкості та професіоналізму. Визнання важливості мати високо вмотивованих державних службовців, орієнтованих на досягнення місії установи, розробка персоналізованих систем мотивації, адаптованих до різноманітних потреб публічної служби, стала центральним елементом у дискурсі про державну службу. Концепція

 ISSN 2310-9653 (Print), 2664-6145 (Online)

мотивації державної служби Public Service Motivation (PSM) підкреслює внутрішню необхідність та бажання людей робити внесок у суспільне благо, відіграючи значну роль у їх задоволеності роботою та результатах діяльності. Дослідження показують, що високий рівень PSM пов'язаний із зниженням схильності до корупції та підвищенням альтруїстичної поведінки серед державних службовців [2]. Це особливо важливо в контексті України, де боротьба з корупцією є одним із пріоритетів державної політики, а відношення громадян до державних службовців, досить часто, визначається саме схильністю до корупційних діянь.

В історичній ретроспективі ми можемо встановити, що мотиваційні стратегії на державній службі розвивалися разом зі змінами в суспільних очікуваннях та адміністративній практиці. У той час як попередні моделі в основному наголошували на матеріальних стимулах, сучасні підходи все більше визнають важливість нематеріальних факторів, таких як задоволення від роботи, визнання та можливості для професійного зростання.

Дослідження показують, що мотиваційна динаміка може суттєво відрізнятися залежно від культурного та історичного контексту, особливо між розвиненими країнами та країнами, що розвиваються, що вимагає тонкого розуміння мотиваційних стратегій, які можуть враховувати ці відмінності та заперечує універсальне застосування концепцій PSM. У результаті дослідження PSM розширилося, а такі ініціативи, як Лабораторія бюрократії Світового банку (WB Bureaucracy Lab), сприяють більш глобальному розумінню мотиваційної динаміки в державному управлінні. У межах ініціативи Світового банку Bureaucracy Lab було проведено опитування державних службовців в Україні з метою оцінки ефективності публічної служби, мотивації персоналу та якості управлінських практик. Це дослідження стало частиною глобальної ініціативи Global Survey of Public Servants (GSPS), яка охоплює понад 1 мільйон респондентів у 29 країнах світу. У 2023 році Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) спільно з Центром адаптації державної служби до стандартів ЄС провели аналітичне дослідження, спрямоване на вивчення системи оплати праці державних службовців. Це дослідження було частиною заходів Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки. Звіт містить аналіз чинної системи оплати праці, рекомендації щодо її вдосконалення та порівняльний аналіз з іншими країнами[11]. Ця перспектива, що розвивається, підкреслює необхідність контекстуалізації стратегій мотивації для задоволення різноманітних потреб державних службовців у всьому світі. Розуміння механізмів мотивації в державному управлінні було визнано вирішальним фактором у покращенні загальної ефективності та ефективності. Різні теоретичні основи, включаючи ієрархію потреб Маслоу, були впроваджені для вдосконалення систем мотивації державних службовців. Ця теоретична основа допомогла визначити ключові мотиваційні фактори, такі як оплата праці, автономія та бажання зробити вагомий внесок.

Зі зміною характеру роботи в державному управлінні змінилися й мотиваційні стратегії. Ранні моделі були зосереджені переважно на матеріальних стимулах; проте сучасні підходи дедалі більше визнають важливість нематеріальних факторів, включаючи задоволення від роботи, визнання та можливості для професійного зростання. Розуміння того, що мотивація зумовлена не лише зовнішніми винагородами, а й суттєво залежить від внутрішніх факторів, таких як особиста самореалізація та відчуття приналежності, призвело до більш індивідуального підходу до розробки систем мотивації для державних службовців. Ця історична еволюція підкреслює необхідність персоналізованої системи мотивації, яка враховує різноманітний та динамічний характер роботи державної служби, тим самим сприяючи більш залученій та ефективній робочій силі.

Мотивація державної служби (PSM) є ключовим поняттям у сфері публічного управління, що відображає прагнення особи служити суспільству через участь у діяльності державних інституцій. Цей концепт був сформульований Джеймсом Л. Перрі та Лоїс Р. Вайз у 1990 році, які визначили PSM як «схильність особи реагувати на мотиви, що ґрунтуються переважно або виключно на державних установах» [5]. PSM включає такі складові, як залученість до формування політики, відданість суспільному інтересу, співчуття та самопожертва. Ці елементи впливають на вибір кар'єри, задоволення від роботи та ефективність виконання службових обов'язків.

Однією з ключових теорій, що дозволяє глибше зрозуміти механізми мотивації працівників, є двофакторна теорія мотивації Фредеріка Герцберга. Постулати цієї теорії розділяють чинники, що впливають на задоволення працею, на «гігієнічні» (умови праці, зарплата, політика компанії) та «мотиватори» (досягнення, визнання, зміст роботи). Відповідно до цієї теорії, усунення негативних факторів не гарантує мотивації; необхідно також забезпечити наявність мотиваторів для підвищення задоволеності працівників. Мотиваційні фактори, такі як досягнення, визнання та можливості для професійного зростання, сприяють підвищенню задоволеності роботою. Натомість гігієнічні фактори, як-от заробітна плата, умови праці та політика компанії, при їх відсутності можуть викликати незадоволення, але їх наявність не обов'язково призводить до підвищення мотивації [3]. У контексті державної служби України ця теорія підкреслює важливість не лише матеріального забезпечення, але й створення умов для професійного зростання та визнання досягнень службовців.

Суперечки щодо систем мотивації на державній службі часто стосуються ефективності традиційних мотиваційних систем, таких як двофакторна теорія Герцберга та теорія самовизначення, які виступають за баланс між внутрішніми та зовнішніми мотиваторами.

Мотивація державних службовців є ключовим чинником ефективності публічного управління. У цьому контексті теорія самовизначення (Self-Determination Theory, SDT), розроблена Едвардом Десі та Річардом Раяном, пропонує цінні інсайти щодо внутрішніх механізмів мотивації, зокрема в державному секторі [6]. SDT стверджує, що мотивація людини формується через задоволення трьох базових психологічних потреб: автономії, компетентності та пов'язаності. Коли ці потреби задовольняються, працівники демонструють вищий рівень залученості, ефективності та задоволеності роботою. У державному секторі, де зовнішні стимули часто обмежені, внутрішня мотивація набуває особливого значення. Дослідники пропонують інтегрувати SDT з концепцією мотивації до державної служби (Public Service Motivation, PSM), яка підкреслює прагнення індивідів служити суспільству. Таке поєднання дозволяє краще зрозуміти, як внутрішні потреби впливають на бажання працювати в державному секторі та як організаційне середовище може підтримувати або перешкоджати цьому прагненню.

Застосування SDT у державному управлінні передбачає створення умов, що сприяють задоволенню базових психологічних потреб працівників. Це включає надання автономії у прийнятті рішень, можливості для професійного розвитку та формування підтримуючого колективу. Такі умови сприяють підвищенню внутрішньої мотивації, що, в свою чергу, покращує ефективність та якість надання публічних послуг.

Критики стверджують, що покладаючись лише на фінансові стимули, можна не враховувати важливу роль внутрішніх факторів, таких як особиста самореалізація та відчуття приналежності, у стимулюванні залученості працівників. Таким чином, постійний розвиток персоналізованих систем мотивації спрямований на інтеграцію різноманітних теорій та практик мотивації для сприяння більш залученій та ефективній роботі державних службовців. Розробка персоналізованих систем мотивації для державних службовців має вирішальне значення для підвищення залученості працівників, задоволеності роботою та загальної ефективності публічного управління. Надаючи пріоритет унікальним мотиваційним рушійним силам державних службовців та враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори, організації можуть створювати сприятливе робоче середовище, яке не лише визнає індивідуальний внесок, але й відповідає ширшим цілям державної служби. В умовах євроінтеграційного курсу України та збройної агресії з боку російської федерації виникає потреба в розробці персоналізованих систем мотивації для державних службовців. Такий підхід передбачає врахування індивідуальних потреб, цінностей та очікувань працівників, що дозволяє підвищити їх залученість та ефективність. Наприклад, впровадження гнучких графіків роботи, програм професійного розвитку та механізмів визнання досягнень може сприяти підвищенню мотивації та задоволеності роботою [4].

У сучасному науковому дискурсі існує значна кількість підходів до трактування поняття «мотивації», однак левова частка з них побудована на аналізі практик, що більш характерні та використовуються в приватного сектору або корпоративному управлінні націленому на отримання прибутків, що не завжди адекватно відображає специфіку функціонування державної служби. Як зазначають М. Дін, К. Ван мотивація публічних службовців має специфічну природу, адже ґрунтується на прагненні служити суспільству, часто залишаючи поза увагою особисті інтереси та матеріальні вигоди [1]. Автори акцентують увагу на тому, що ефективність державних службовців зростає не лише за наявності високої внутрішньої мотивації, а й завдяки розвитку «м'яких» навичок – зокрема вмінню впливати, переконувати, адаптуватися та зберігати стійкість до професійного вигорання. На основі емпіричного аналізу було встановлено, що поєднання політичної компетентності з високим рівнем психологічної стійкості сприяє посиленню PSM та зниженню рівня професійного стресу. Це дозволяє державним службовцям ефективніше досягати поставлених цілей і підтримувати стійку організаційну культуру.

Ефективність функціонування публічної адміністрації значною мірою залежить від здатності виявити та реалізувати ті стимули, які максимально активізують трудовий потенціал державних службовців. На думку окремих дослідників, мотиваційна структура особистості, особливо державного службовця, включає потреби визнання, досягнення і самореалізації, що належать до вищого рівня і є визначальними в умовах складної та відповідальної роботи [10, с. 50].

Дослідники В. Ванденабіле, К. Шотт [8] в своєму енциклопедичному огляді, що присвячений концепції Public Service Motivation (PSM) – мотивації до служіння суспільному благу – як ключовому феномену в теорії державного управління, аналізують історичне походження поняття, його концептуальні основи, еволюцію наукових підходів та сучасні напрями емпіричних досліджень. Висвітлюють, як PSM впливає на поведінку службовців, їхню продуктивність, рівень задоволеності роботою та громадянську залученість. Також дослідники підкреслюють важливість національного контексту, організаційної культури та системи цінностей у формуванні PSM. Окрема увага приділяється розробці та впровадженню HRM-стратегій, що підтримують або, навпаки, підривають мотиваційні механізми у державній службі. Їх робота є логічним розвитком досліджень К. Шотт, Д. Д. ван Кліф, Т. Стін [7], в якій автори прагнуть дати відповідь на запитання: що саме означає бути вмотивованим до публічного служіння та які наслідки це має для організаційної поведінки? Розкриваючи багатогранність концепції PSM, вони розглядають її крізь призму особистісної ідентичності, моральної прихильності до суспільних цінностей та емоційної залученості до служіння спільноті. Використовуючи якісні методи дослідження (глибинні інтерв'ю), автори показують, як PSM впливає на вибір кар'єри, толерантність до складних умов праці та готовність працювати в організаціях із обмеженими ресурсами. Вони також обговорюють дилеми, з якими стикаються державні службовці, коли реальність не відповідає їхнім очікуванням щодо служіння суспільству. В роботі запропоновано

застосувати інтегративну модель розуміння PSM, що може бути використана для вдосконалення процесів підбору персоналу, оцінювання результативності та створення сприятливого організаційного середовища.

В умовах чинного правового регулювання основним інструментом стимулювання праці державних службовців в Україні залишається матеріальна винагорода. Відповідно до Закону України «Про державну службу», гарантується гідний рівень оплати праці, спрямований на забезпечення доброчесного, ефективного та ініціативного виконання посадових обов'язків [9, ст. 50]. Одночасно з цим впроваджуються програми підвищення кваліфікації та професійного розвитку, що передбачають, зокрема, можливість навчання за рахунок держави, отримання відпустки на період навчання, компенсацію вартості освітніх послуг тощо [9, ст. 29].

Поряд із матеріальним стимулюванням вагоме значення мають елементи організаційної культури, такі як відчуття стабільності та безпеки, соціальна захищеність, позитивний імідж професії, наявність підтримуючого колективу, адекватні умови праці та морально-психологічний клімат у колективі. Саме ці чинники суттєво впливають на суб'єктивне сприйняття роботи і рівень залученості працівників. Ще однією характерною особливістю державної служби є постійність зайнятості, як дає працівникам відчуття стабільності та захищеності, що впливає на загальний рівень задоволеності роботою та мотивує на якісне виконання своїх завдань. Крім того до форм мотивації також можна включити: медичні та соціальні гарантії, справедлива оцінка досягнення, суспільний імідж, умови для самостійної творчої діяльності, почуття приналежності до колективу, матеріально-технічні та соціо-психологічні умови роботи. Загалом співставлення завдань, що стоять перед державними службовцями та персональних очікувань від їх виконання відображено на рисунку 1 з якого видно, що для досягнення поставленої мети, для кожного окремого завдання необхідно враховувати особисті характеристики виконавця. Ефективне подолання прогалини в мотивації можливе завдяки персоналізації системи стимулювання державних службовців.

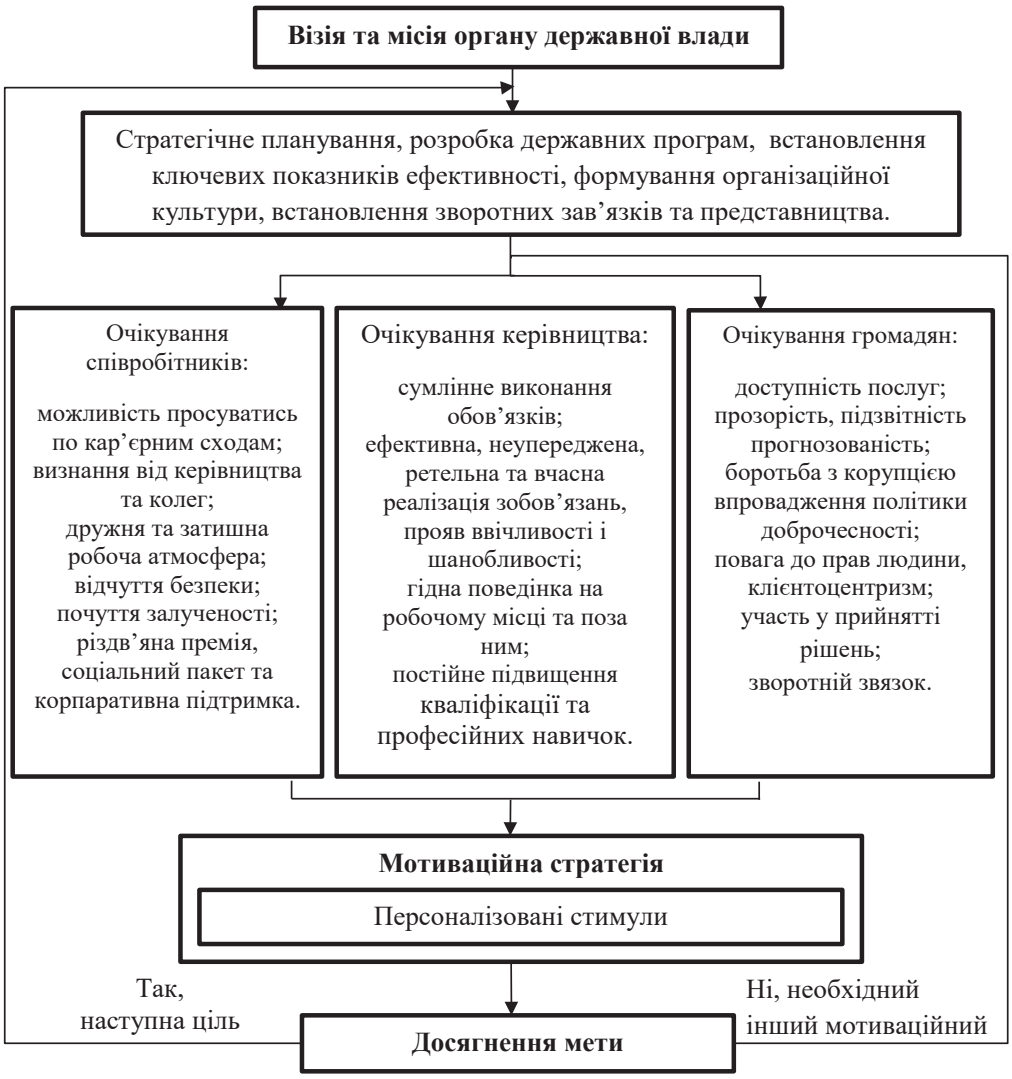


Рис. 1. Співставлення завдань та персональних очікувань від їх виконання

Джерело: розробка авторів

У своїй науковій праці О. І. Сердюк, О. В. Мирна, А. С. Корнійчук та І. В. Олексій висловлюють гіпотезу, що основною причиною незадоволеності серед державних службовців є розбіжність між очікуваннями керівництва щодо бездоганного виконання посадових обов'язків та особистими очікуваннями працівників від своєї професійної діяльності [12]. Ця дисгармонія може призводити до зниження мотивації, зростання рівня стресу та зменшення ефективності виконання службових обов'язків. Автори наголошують на необхідності узгодження очікувань керівництва та підлеглих для формування ефективної системи мотивації, яка забезпечить взаємозв'язок між поставленими завданнями та бажаною винагородою. Таким чином, для підвищення мотивації державних службовців необхідно враховувати як зовнішні, так і внутрішні фактори, а також забезпечити узгодження очікувань між керівництвом та працівниками, що дозволить створити ефективну систему мотивації та сприятиме підвищенню рівня задоволеності роботою, а отже ефективності державної служби.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У межах сучасного публічного управління формування ефективної системи мотивації державних службовців виступає ключовим чинником забезпечення високої продуктивності, доброчесності та професіоналізму персоналу. Результати дослідження свідчать про те, що мотиваційна система повинна ґрунтуватися не лише на стандартних (універсальних) підходах до заохочення праці, а передусім враховувати індивідуальні особливості працівників, включаючи їх особисті потреби, життєві цінності та очікування від професійної діяльності. Розробка ефективних програм стимулювання має передбачати комплексну оцінку низки важливих соціально-психологічних і професійних чинників. Серед них – якість взаємин із безпосереднім керівництвом і колегами, рівень соціального визнання та професійної поваги, наявність можливостей для професійного зростання, комфортність мікроклімату в трудовому колективі, а також відчуття психологічної та соціальної безпеки на робочому місці. Досвід роботи, вік, рівень займаної посади, освітній рівень і культурний бекграунд – усі ці змінні мають бути включені до системного аналізу мотиваційної поведінки працівників для коректного визначення провідних детермінант ефективної діяльності.

Аналіз літератури та емпіричних матеріалів дає підстави стверджувати, що сучасна модель мотивації в системі державної служби повинна бути багатофакторною, динамічною та відкритою до коригування в умовах змінного зовнішнього середовища. Така модель має бути спрямована як на визначені групи службовців (з урахуванням їх функціонального профілю), так і на індивідуальний рівень, що дозволяє формувати персоналізовані підходи до заохочення й професійної підтримки. Персоналізована мотиваційна система, адаптована до особистих інтересів і потенціалу працівника, сприяє розвитку почуття залученості, підвищує рівень ідентифікації з цілями державної установи, формує проактивну позицію щодо реалізації стратегічних завдань. Таким чином, мотивація перестає бути лише інструментом керування продуктивністю, а перетворюється на ключовий ресурс підвищення інституційної спроможності та стабільності системи державного управління.

З огляду на викладене, перспективним напрямом подальших досліджень є розробка моделей динамічного моніторингу мотиваційного стану державних службовців, апробація інструментів адаптивного менеджменту в умовах трансформацій державної служби та розробка методичних рекомендацій з інтеграції персоналізованих стратегій у структуру HR-менеджменту.

Список використаних джерел:

1. Ding M., Wang C. Can public service motivation increase work engagement? A meta-analysis across cultures. *Frontiers in Psychology*. 2023. Vol. 13. Article 1060941. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1060941

2. Gans-Morse J., Mazzuca S. L., Nichter S. Public service motivation as a predictor of corruption, dishonesty, and altruism. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2021. Vol. 32, No. 2. P. 287–303. DOI: https://doi.org/10.1093/jopart/muab007

3. Herzberg F., Mausner B., & Snyderman B. B. The Motivation to Work. Нью-Йорк : John Wiley & Sons, 1959. 157 с.

4. Honcharuk N. T., Artemenko N. F. Motivation of staff in the civil service of Ukraine: problems and prospects. *Public Administration and Law Review.* 2020. No. 3. P. 45–52. DOI: https://doi.org/10.36690/2674-5216-2020-3-45

5. Perry J. L., Wise L. R. The motivational bases of public service. *Public Administration Review*. 1990. Vol. 50, No. 3. P. 367–373.

6. Ryan R. M., Deci E. L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*. 2000. Vol. 55, No. 1. P. 68–78.

7. Schott C., van Kleef D. D., Steen T. What does it mean and imply to be public service motivated. *The American Review of Public Administration*. 2015. Vol. 45, No. 6. P. 689–707.

8. Vandenabeele W., Schott C. Public service motivation in public administration. *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. 2020. DOI: https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1401

9. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII // *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. Ст. 43.

10. Ковальов В. Г., Критенко О. О., Тоцька Т. С. Механізми мотивації державних службовців. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. № 1 (32). С. 46–52.

11. НАДС, Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС. *Аналітичне дослідження системи оплати праці державних службовців*. Київ: НАДС, 2023. 137 с. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/ANTIKOR/Аналітичне_дослідження.pdf

12. Сердюк О. І., Мирна О. В., Корнійчук А. С., Олексій, І. В. Стратегічні пріоритети управління персоналом у системі адміністративно-державного менеджменту органів виконавчої влади. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. № 3. С. 49–59. https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2023.3.7

References:

1. Ding, M. & Wang C. (2023). Can public service motivation increase work engagement? A meta-analysis across cultures. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 1060941. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1060941 [in English].

2. Gans-Morse J., Mazzuca, S. L. & Nichter S. (2021). Public service motivation as a predictor of corruption, dishonesty, and altruism. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 32 (2), 287–303. https://doi.org/10.1093/jopart/muab007 [in English].

3. Herzberg F., Mausner B. & Snyderman B. B. (1959). The motivation to work. New York: John Wiley & Sons. [in English].

4. Honcharuk N. T. & Artemenko N. F. (2020). Motivation of staff in the civil service of Ukraine: Problems and prospects. *Public Administration and Law Review*, 3, 45–52. https://doi.org/10.36690/2674-5216-2020-3-45 [in English].

5. Perry J. L. & Wise L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50 (3), 367–373. [in English].

6. Ryan, R. M. & Deci E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55 (1), 68–78. [in English].

7. Schott C., van Kleef D. D. & Steen T. (2015). What does it mean and imply to be public service motivated. *The American Review of Public Administration*, 45 (6), 689–707. [in English].

8. Vandenabeele W. & Schott C. (2020). Public service motivation in public administration. In Oxford Research Encyclopedia of Politics. https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1401 [in English].

9. Verkhovna Rada of Ukraine. (2015). Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrayiny [On Civil Service: Law of Ukraine] No. 889-VIII dated December 10, 2015. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, 2016, No. 4, Art. 43. [in Ukrainian].

10. Kovalov V. H., Krytenko O. O., & Totska T. S. (2022). Mekhanizmy motyvatsiyi derzhavnykh sluzhbovtsiv. [Mechanisms of motivation of civil servants]. *Publichne upravlinnya ta mytne administruvannya*. [Public Administration and Customs Administration], № 1 (32), 46–52. [in Ukrainian].

11. National Agency of Ukraine on Civil Service. (2023). Analitychne doslidzhennya systemy oplaty pratsi derzhavnykh sluzhbovtsiv. [Analitychne doslidzhennia systemy oplaty pratsi derzhavnykh sluzhbovtsiv]. Analytical research on the civil servants' pay system. Kyyiv. 137 p. https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/ANTIKOR/..pdf [in Ukrainian].

12. Serdiuk O. I., Myrna O. V., Korniichuk A. S., & Oleksii I. V. (2023). Stratehichni priorytety upravlinnya personalom u systemi administratyvno-derzhavnoho menedzhmentu orhaniv vykonavchoyi vlady. [Strategic priorities of personnel management in the system of administrative and state management of executive bodies]. *Tavriys'kyy naukovyy visnyk. Seriya: Publichne upravlinnya ta administruvannya*. [Tavria Scientific Bulletin. Series: Public management and administration]. № 3, 49–59. https://doi.org/10.36690/2674-5216-2020-3-45 [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 01.08.2025
Дата прийняття статті: 15.08.2025
Опубліковано: 16.09.2025

УДК 351:339
DOI https://doi.org/10.32782/2310-9653-2025-3.18

О. В. Комаров, кандидат наук з державного управління, докторант кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

СИСТЕМА КОНТРОЛЮ ІМПОРТУ ЯК МЕХАНІЗМ ГАРАНТУВАННЯ МИТНОЇ БЕЗПЕКИ

Стаття присвячена дослідженню механізмів гарантування митної безпеки, зокрема на основі європейського досвіду впровадження та розгортання оновленої системи контролю імпорту, що сьогодні підтримується модернізованою системою попереднього інформування нового покоління – Import Control System (ICS2). Визначено, що одним з ключових елементів зміцнення безпеки міжнародних ланцюгів поставок є системи попереднього інформування до прибуття товарів на основі аналізу безпекових ризиків, а також електронного обміну оперативними даними про ризики.

На основі аналізу європейського досвіду обґрунтовано, що невід'ємною складовою ефективної системи гарантування митної безпеки є застосування ризик-орієнтованих інструментів митного контролю, причому одним з ключових елементів відповідних програм безпеки в ЄС є своєчасне виявлення загроз і небезпек на ранніх етапах переміщення товарів. У статті наголошується, що використання попередньої інформації та аналіз безпекових ризиків дозволяє завчасно виявити потенційні загрози, одночасно сприяючи вільному потоку законної торгівлі через зовнішні кордони.

За результатами дослідження визначено, що перспективи подальших розвідок пов'язані насамперед з удосконаленням митних інформаційних систем і технологій, зокрема забезпечення максимальної сумісності та уніфікації з відповідними європейськими аналогами, з метою інтеграції української митниці до європейського цифрового митного простору. Розвиток комплексних інтегрованих систем, заснованих на селективних механізмах і таргетингу, та аналітичних можливостей є критичним компонентом процесу модернізації, необхідним для підвищення ефективності зусиль у боротьбі з шахрайством, тероризмом та організованою злочинністю у митній сфері.

Ключові слова: *митна безпека, митні загрози, митне адміністрування, митне регулювання, попереднє інформування, система контролю імпорту.*

O. V. Komarov. Import control system as a mechanism for ensuring customs security and safety

This article examines how customs security and safety are ensured, drawing on the European Union's experience with its upgraded Import Control System, which is underpinned by a modernized, next-generation advance cargo information platform. The research highlights the crucial role of advance electronic information systems at external borders are crucial for strengthening international supply chains. These systems facilitate the analysis and assessment of security risks and enable the timely exchange of operational risk data. The analysis of the European experience confirms that automated targeting tools are an indispensable component of an effective customs control system. A central element of the European security strategy is the early detection of high-risk shipments at the initial stages of goods movement in the supply chain, at or before the port of departure.

The paper emphasizes that the complete overhaul of the Import Control System (ICS2), transforming it into a new, large-scale advance electronic information program, has become a cornerstone of the EU's security and safety reform. This initiative is a pivotal trans-European customs information system, laying the foundation for the EU's integrated approach to bolstering international trade security. It is an integral part of the Union's broader strategy to modernize customs legislation and procedures through a risk management approach. This advance information program is designed to support efficient, risk– and reliability-based customs control while simultaneously facilitating the free flow of legitimate trade across the EU's external borders, thereby protecting its internal market and citizens.

This research identifies that future developments in this area are primarily linked to the enhancement of customs information systems and technologies, particularly ensuring maximum compatibility and unification with their European counterparts. This aims to integrate Ukrainian customs into the European digital customs space. Ultimately, this will enable the continued evolution of risk management systems through improved informational and technical support, simultaneously simplifying customs procedures and maintaining an appropriate level of international trade security. Thus, the study's findings indicate that the digital transformation and reform of Ukrainian customs in line with international standards and best customs practices is a strategic priority, contributing to Ukraine's deeper integration into the European customs area.

Key words: *Advance Electronic Information, Customs Administration, Customs Security and Safety, Import Control System, Supply Chain Security.*

Постановка проблеми. Міжнародна торгівля сьогодні зазнає глибокої трансформації. Зміна умов і правил, цифрове середовище та передові технологічні інструменти змінили ландшафт для всіх учасників глобального ланцюга поставок. Однією з найважливіших таких змін є розгортання оновленої загальноєвропейської системи контролю імпорту, що вимагає переосмислення підходів і технологій митного контролю в умовах безпекових

© О. В. Комаров, 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

викликів і загроз. Оскільки Україна прагне долучитися до спільного європейського митного простору, то має адаптувати своє цифрове середовище та модернізувати власні митні інформаційні системи і процедури за європейськими зразками.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематиці гарантування митної безпеки присвячено чимало досліджень українських науковців і фахівців, зокрема Бережнюка І. Г., Несторишена І. В. та ін. [1, 2, 3], Дорофеєвої Л. М. [5, 6], Ковальової М. Л. [7], Пашка П. В. та ін. [11], Федоришеної Л. М. [17], Рудої Т. В. та Попеля С. А. [12, 15]. Однак, як констатує останній [12, с. 158], вивченню питань, пов'язаних з дослідженням міжнародного досвіду застосування інструментів попереднього інформування в контексті виявлення ризиків безпеки, присвячена незначна кількість наукових досліджень.

Водночас, оскільки митні інформаційні системи та технології динамічно розвиваються й удосконалюються, а цифрове середовище все глибше проникає в усі складові митного адміністрування та міжнародної торгівлі, дослідження актуальних тенденцій формування цифрового простору за міжнародними та європейськими зразками потребує подальших наукових розвідок у контексті удосконалення механізмів гарантування митної безпеки та використання інструментів попереднього інформування.

Мета статті пов'язана з дослідженням механізмів гарантування митної безпеки, зокрема у контексті європейського досвіду розгортання оновленої системи контролю імпорту та попереднього інформування.

Виклад основного матеріалу. Питання гарантування митної безпеки мають комплексний характер і в цілому впливають на безпековий ландшафт спільного митного простору ЄС. Це має вирішальне значення для гарантування безпечного й ефективного руху товарів через зовнішні кордони, оскільки ЄС створювався насамперед саме як митний союз, а питання митниці і торгівлі, тобто вільного і безпечного переміщення товарів між європейськими країнами, розглядалося при цьому як одне з ключових.

Запровадження механізмів електронної митниці та розбудова цифрового середовища для міжнародної торгівлі відіграють важливу роль з точки зору зміцнення митної безпеки. При чому одним з ключових елементів зміцнення безпеки міжнародних ланцюгів поставок є системи попереднього інформування до прибуття товарів з метою аналізу та оцінки безпекових ризиків, а також обміну оперативними даними про ризики [8, с. 215].

Попереднє інформування, на думку Федоришеної Л. М., виступає одним із інструментів удосконалення та інституційного розвитку митних адміністрацій, формування сприятливих умов нарощування обсягів міжнародної торгівлі. На цій основі науковиця доходить висновку, що застосування попереднього інформування створює передумови для виявлення митних ризиків та загроз і мінімізації ймовірності порушення митного законодавства під час здійснення зовнішньоекономічних операцій [17, с. 75–80].

Дійсно, відповідні висновки підтверджуються аналізом діяльності зарубіжних митних адміністрацій, який доводить доцільність застосування інструментів митного контролю, що передбачають використання оцінки ризику як інструменту для виявлення порушень митного законодавства. Особливо важливим у цьому контексті, на думку фахівців з питань митної справи [1, с. 12–13], є дослідження європейського досвіду реалізації системи попереднього інформування митних адміністрацій. Стосовно модернізації митних процесів досвід ЄС пропонує цінні уроки для України, оскільки вона прагне узгодити свої митні операції зі стандартами та практиками ЄС [13, с. 88].

Отже, враховуючи сучасні виклики та загрози (терористичні акти, міжнародна організована злочинність тощо), провідні європейські країни, як слушно зазначає Войченко Т. О. [4], приділяють значну увагу формуванню системи митного контролю, розвитку його сучасних форм та запровадженню технологій, спрямованих на підвищення ефективності та одночасне спрощення та гармонізацію митних процедур.

Водночас, на основі аналізу зарубіжного досвіду застосування інструментів попереднього інформування в контексті виявлення ризиків безпеки Попель С. А. відзначає, що митними адміністраціями у всьому світі використовуються різноманітні новітні інструменти та ініціативи для підтримки високого рівня безпеки міжнародного бізнесу та спрощення торгівлі. З огляду на це, дослідник підкреслює, що сучасні підходи, які використовуються для забезпечення безпеки ланцюгів постачання, зазвичай, ґрунтуються на поданні попередньої інформації та управлінні митними ризиками [12, с. 158].

Європейський досвід свідчить, що однією зі складових ефективної системи гарантування митної безпеки є застосування ризик-орієнтованих інструментів митного контролю, а одним з ключових елементів відповідних програм безпеки в ЄС є своєчасне виявлення загроз і небезпек на ранніх етапах переміщення товарів. Використання попередньої інформації та аналіз безпекових ризиків дозволяє завчасно виявити потенційні загрози.

Спираючись на встановлені правові рамки та ключові елементи системи управління ризиками, ЄС продовжує впроваджувати інновації для підвищення ефективності митного контролю. Одним з критичних компонентів такої модернізації є впровадження передових інформаційних технологій, зокрема Import Control System (ICS2). Ця система доповнює існуючі механізми, такі як програма AEO, створюючи комплексний каркас для управління ризиками без надмірного навантаження на законний бізнес [13, с. 88].

Основні принципи системи попереднього інформування, основу якої в ЄС складають система контролю імпорту (ICS) та система контролю експорту (ECS), були закладені в 1999 році в рамках оновленої Кіотської конвенції. ВМО розглядає застосування цієї системи в якості показника, що характеризує високий рівень розвитку митної служби держави. Крім того, процедуру попереднього інформування передбачено Рамковими стандартами безпеки та спрощення світової торгівлі (SAFE) [2, с. 24; 3, с. 118].

Традиційно митні адміністрації перевіряють вантажі та транспортні засоби після їхнього прибуття у внутрішні порти. Однак, як наголошують Рамкові стандарти безпеки [25], сьогодні має існувати можливість огляду та перевірки вантажів і транспортних засобів до їхнього прибуття. Використовуючи автоматизовані інструменти цільового відбору, митні адміністрації виявляють вантажі з високим рівнем ризику на якомога ранньому етапі міжнародного ланцюга постачання – у порту відправлення або раніше.

Тобто в цьому контексті, як слушно відзначає Федоришена Л. М., попереднє інформування є одним із найважливіших елементів процесу реалізації системи управління митними ризиками [17, с. 76]. За умов активізації євроінтеграційних перетворень, питання практичної реалізації інституту попереднього інформування, що передбачає наявність ефективної комунікаційної взаємодії між учасниками митних правовідносин, набуває особливої актуальності, – підкреслюють Руда Т. В. та Попель С. А. [15, с. 61].

Водночас, аналізуючи митні аспекти застосування попередньої інформації, Медвідь Ю. О. доходить висновку, що за своїм функціональним призначенням механізм попереднього інформування спрямований на забезпечення безпекового аспекту, оптимізації процедур митного контролю, пришвидшення виконання митних формальностей в пунктах пропуску, зменшення часу на перебування транспортних засобів у пунктах пропуску на кордоні [9, с. 76].

Запровадження відповідного механізму у митну практику ЄС насамперед було зумовлено необхідністю підвищення рівня безпеки міжнародної торгівлі та прискорення митних процедур. Це підвищує безпеку і надійність міжнародних ланцюгів поставок товарів, тому Європейський Союз розглядає попереднє інформування в комплексі заходів боротьби з тероризмом, організованою транскордонною злочинністю та протидії митним правопорушенням.

Фахівці також відзначають, що відповідні зміни у митному законодавстві ЄС щодо впровадження системи ICS зумовлені введенням так званих «поправок щодо заходів по підвищенню безпеки» [1, с. 13]. Відповідний пакет об'єднав основні поняття, що лежать в основі нової моделі безпеки управління зовнішніми кордонами ЄС, зокрема подання попередньої інформації митним органам до ввезення товарів на митну територію ЄС [2, с. 22].

Так, з метою забезпечення митної безпеки та посилення протидії загрозам зовнішнього середовища з 1 січня 2011 р. в усіх країнах-членах Європейського Союзу запроваджено обов'язкове попереднє інформування митних органів про вантажі, що перевозяться [15, с. 62]. Таким чином, ЄС запровадив відповідну безпекову програму контролю перед прибуттям товарів на кордон, що сьогодні підтримується докорінно оновленою системою попереднього інформування нового покоління – Import Control System (ICS2).

Оновлена система контролю імпорту є поліпшеною та модернізованою версією оригінальної системи, яка використовувалася для контролю за ввезенням товарів на територію ЄС. Це одна з ключових транс'європейських митних інформаційних систем, що покладена в основу створення інтегрованого підходу ЄС щодо зміцнення безпеки міжнародної торгівлі. Вона є частиною загальної стратегії Союзу щодо модернізації митного законодавства та процедур на основі аналізу та управління ризиками.

Презентуючи ICS2, Комісар з питань економіки Паоло Джентілоні зазначив, що реліз нової системи призведе до кардинальних змін у можливостях митних служб захищати громадян і внутрішній ринок ЄС від широкого спектру загроз, зумовлених незаконним обігом небезпечних і незаконних товарів. Комісар також підкреслив: «Це допоможе забезпечити більш ефективний і результативний ризик-орієнтований підхід до митного контролю у наших швидкозмінних ланцюгах поставок, одночасно підтримуючи рівні умови гри та сприяючи законній торгівлі через наші зовнішні кордони» [19].

Таким чином, програма попереднього інформування підтримує ефективний митний контроль, що базується на оцінці ризиків безпеки, одночасно сприяючи вільному потоку законної торгівлі через зовнішні кордони ЄС, та становить собою ключову лінію захисту внутрішнього ринку ЄС і його громадян. Нова програма трансформує поточний процес з точки зору технічних, юридичних та організаційних складових, а також впровадження інтегрованого підходу.

Така трансформація виходить за рамки звичайних процедур подання документів. ICS2 має на меті стандартизувати та оцифрувати процес обміну даними, заохочуючи використання передових IT-рішень і технологій. Як результат, підприємства повинні розуміти правила та забезпечити наявність відповідного програмного забезпечення, платформ та навчання для ефективного управління своїми митними операціями [22] та логістикою.

Повна перебудова ICS із перетворенням її на нову широкомасштабну програму попереднього інформування про вантажі, що сьогодні технічно базується на ICS2, стала наріжним каменем реформи у сфері захисту та безпеки в ЄС. Вважалося, що ICS не відповідає вимогам зростаючого обсягу торгівлі, а також загрозам тероризму та організованої злочинності. ICS2 було створено для вирішення цих проблем шляхом модернізації поточного процесу і технологій. Основними відмінностями між ICS та ICS2 є, зокрема:

1. Розширений обсяг даних для аналізу ризиків. ICS2 забезпечує більш глибокий та деталізований аналіз ризиків завдяки розширеному обсягу даних, які мають надавати економічні оператори. Це дозволяє митним органам краще ідентифікувати потенційні загрози безпеці та реагувати на них до того, як товари досягнуть митної території ЄС.

2. Покращений аналіз ризиків в реальному часі. ICS2 використовує передові технології для аналізу ризиків в реальному часі, дозволяючи митним органам ефективніше ідентифікувати підозрілі та небезпечні вантажі. Це стало можливим завдяки покращенню алгоритмів аналізу та поглибленій інтеграції з іншими інформаційними системами та базами даних.

3. Електронне подання інформації. Хоча обидві версії мають відповідний функціонал, однак ICS2 вносить покращення в інтерфейси та процеси, роблячи їх більш інтуїтивно зрозумілими для користувачів, а також підтримує більш захищений обмін повідомленнями.

4. Поглиблена Інтеграція з іншими митними та торговельними системами. Це забезпечує більш гладкий обмін даними та співпрацю між різними органами. Система дозволяє митницям краще пріоритизувати ресурси та зосереджувати їх на вантажах підвищеного ризику, що сприяє більш ефективному моніторингу та управлінню міжнародною торгівлею.

5. Підвищена прозорість і залученість економічних операторів. ICS2 спрямована на підвищення прозорості митних процедур та активне залучення економічних операторів до процесу управління ризиками, надаючи їм більше інструментів та можливостей для відповідності митним вимогам.

При цьому ICS2 розроблена з використанням сучасних IT-рішень та стандартів безпеки даних, забезпечуючи надійний обмін інформацією між митними органами та економічними операторами. Система інтегрована з іншими митними інформаційними системами ЄС, забезпечуючи єдиний підхід до управління ризиками та контролю товарів на основі даних про безпеку.

Нова система, яка замінює запущену у 2011 році ICS1, покращує контроль за імпортними операціями, дозволяючи митним органам діяти щодо товарів підвищеного ризику у найбільш відповідній точці ланцюга постачання шляхом вжиття пропорційних та цільових митних заходів на кордонах. Однак, знадобиться поступова адаптація інформаційних систем до процедур, особливо для поштових операторів та експрес-перевізників, які першими зіткнулися з новою системою [23; 21, с. 393].

Враховуючи зазначене, впровадження ICS2 здійснюється в три етапи (Рис. 1), кожен з яких розширює функціонал системи та охоплення операцій, що підлягають контролю. Це забезпечило поступовий і плавний перехід від старої системи контролю імпорту до нової – більш сучасної та ефективної. ICS2 запроваджує абсолютно нову архітектуру та поетапну заміну існуючої транс'європейської системи ICS [26]. Після завершення перехідного періоду ICS2 має повністю замінити ICS новим бізнес-процесом.

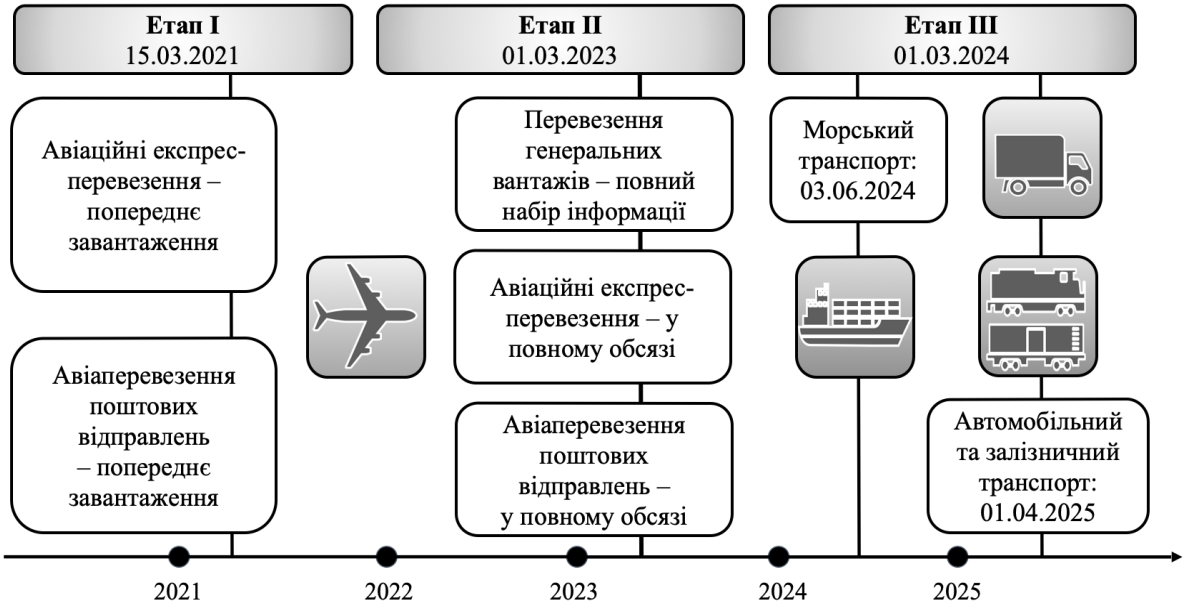


Рис. 1. Процес переходу до ICS2

Джерело: створено на основі даних [23]

Таким чином, оновлена система контролю імпорту має на меті підвищити безпеку товарів, що переміщуються через митні кордони ЄС, запровадивши оновлений стандартизований митний процес для всіх видів транспорту, включаючи автомобільний та залізничний, на додаток до існуючих вимог щодо повітряного, морського та внутрішнього водного транспорту. Вона демонструє зобов'язання ЄС та його країн-членів щодо використання сучасних технологій для зміцнення безпеки та пришвидшення митних процедур.

Вимагаючи подання точних та повних даних загальної декларації прибуття (Entry Summary Declaration), ICS2 дозволяє митним органам краще оцінювати ризики, пов'язані з імпортованими товарами, тим самим покращуючи здатність ЄС запобігати та боротися з митними порушеннями, і зрештою забезпечує безпечніше та надійніше торговельне середовище [20]. Надійний механізм аналізу та оцінки ризиків ICS2 дозволяє митним органам проводити всебічну оцінку кожного вхідного відправлення.

Враховуючи такі фактори, як тип товарів, їх походження та історію відповідності імпортера, ICS2 класифікує відправлення на категорії високого, середнього або низького ризику. Ця класифікація визначає подальші заходи митного контролю, забезпечуючи цілеспрямований підхід до заходів безпеки та надійності. Програма є одним з основних факторів, що сприяють встановленню інтегрованого підходу ЄС до посилення управління митними ризиками в рамках загальної системи управління ризиками (CRMF) [18, с. 170–171].

Отже, європейський досвід впровадження системи попереднього інформування є вельми корисним для вітчизняної системи митного регулювання, особливо в умовах активної інтеграції України з ЄС. На думку фахівців [1, с. 19], це дозволить здійснювати подальший розвиток системи управління ризиками шляхом удосконалення її інформаційного забезпечення з метою одночасного спрощення митних процедур та забезпечення відповідного рівня безпеки держави, бізнесу, суспільства.

Такий досвід, як зазначає авторський колектив дослідження [16, с. 331], в українських реаліях може не лише посприяти спрощенню процедур, забезпеченню якісного контролю та проведенню профілактики можливих ризиків і мінімізації наявних ризиків, що цілком позитивно вплине на зміцнення митної безпеки, а й суттєво зменшити вияви корупції серед державних службовців у цій сфері. Дослідження міжнародного досвіду щодо зазначеного питання є особливо важливим для України.

Автори профільних досліджень також переконані, що запровадження загальної декларації прибуття є важливим кроком до впровадження в Україні міжнародних стандартів митного контролю [7, с. 15; 12, с. 161]. При цьому Ковальова М. Л. [7, с. 15] відзначає, що загальна декларація прибуття, являючи собою електронне повідомлення з набором відповідних даних, є складовою частиною попереднього інформування в контексті виявлення безпекових ризиків та перевірки надійності ланцюгів постачання товарів.

Враховуючи зазначене, було прийнято відповідний законодавчий пакет щодо деяких питань функціонування авторизованих економічних операторів [14], згідно з яким Митний кодекс України доповнено положеннями щодо застосування загальної декларації прибуття, яка подається митному органу з метою повідомлення про товари, призначені для ввезення на митну територію України, у тому числі з метою транзиту, що містить відомості, необхідні для проведення аналізу ризиків з метою оцінки безпеки та надійності.

Таким чином, в силу своїх унікальних повноважень та досвіду, митні адміністрації сприяють як безпеці, так і спрощенню глобальної торгівлі [25]. У цьому контексті система контролю імпорту на основі аналізу безпекових ризиків повною мірою відповідає таким завданням, зокрема щодо підтримання належного балансу між митним контролем, у тому числі у формі митного постаудиту, і сприянням законній торгівлі [10, 24, 26], які стоять перед митними адміністраціями.

З огляду на вказане, слушними видаються висновки, що обраний Україною курс на євроінтеграцію та максимальну діджиталізацію митних процедур вимагає відповідних інституційних змін та удосконалення форм роботи митних органів [17, с. 74]. При цьому, на думку Дорофеєвої Л. М. [5, с. 40; 6, с. 368], сьогодні надзвичайно важливим є приведення технологій діяльності митних органів у відповідність до міжнародних та європейських стандартів, а механізм попереднього повідомлення митниць про товари є одним із факторів, що прискорює проходження митних формальностей.

Імплементація міжнародних та європейських стандартів з питань митної справи в Україні передбачає подальшу розбудову й удосконалення механізмів контролю з метою завчасної ідентифікації товарів і переміщень, що становлять потенційний ризик, та визначення на цій основі належних і необхідних заходів митного контролю, зокрема його форм та обсягів. Це відповідає європейській митній практиці та дозволяє підвищити рівень надійності та безпеки водночас зі спрощенням міжнародної торгівлі.

Висновки та перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Отже, сучасна та високотехнологічна система контролю імпорту, заснована на провідних цифрових рішеннях і гармонізованому митному законодавстві та процедурах, є одним з ключових елементів гарантування митної безпеки та захисту внутрішнього ринку. У цьому контексті Україна послідовно підходить до вивчення та адаптації європейських підходів задля удосконалення технологій митного контролю на основі аналізу ризиків.

При цьому дослідники наголошують, що досвід Європейського Союзу в модернізації митних процесів, зокрема впровадження передових систем, таких як ICS2, надає безцінні знання для України [13, с. 89]. Таким чином, розвиток комплексних інтегрованих систем, заснованих на селективних механізмах і таргетингу, та аналітичних можливостей є критичним компонентом процесу модернізації, необхідним для підвищення ефективності зусиль у боротьбі з шахрайством, тероризмом та організованою злочинністю у митній сфері.

Разом з тим, оскільки технології вкрай динамічно розвиваються, а Україна перебуває в активній фазі цифрової трансформації відповідно до європейських стандартів і кращої митної практики, перспективи подальших розвідок у цьому напрямі пов'язані насамперед з питанням удосконалення митних інформаційних систем і технологій, зокрема забезпечення максимальної сумісності та уніфікації з відповідними європейськими аналогами з метою інтеграції української митниці до європейського цифрового митного простору.

З огляду на зазначене та враховуючи, що Митний кодекс ЄС визначає форми митного контролю, які тісно пов'язані та виконуються за допомогою електронних систем, слушними видаються висновки фахівців [11, с. 147], що влучно окреслюють перспективи подальших розвідок і зосередження зусиль, зокрема щодо завдання для української митниці із запровадження електронних систем, які будуть не тільки сумісними з аналогічними системами ЄС, а і на кінцевому етапі приєднання стануть частиною ІТ-систем ЄС.

Список використаних джерел:

1. Бережнюк І. Г., Несторишен І. В., Булана В. В. Досвід впровадження системи контролю імпорту та експорту (ICS/ECS) в ЄС. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2015. № 27. С. 12–20.

2. Бережнюк І. Г., Несторишен І. В., Очерет А. Ю. «Поправки безпеки» до Митного кодексу ЄС: досвід полегшення торгівлі без загроз для зовнішньої безпеки держави. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки.* 2015. № 28. С. 20–29.

3. Бережнюк І. Г., Несторишен І. В., Рудніченко Є. М. Європейський досвід імплементації інформаційних систем ICS, ECS, NCTS в контексті забезпечення національної безпеки співтовариства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 4. С. 117–121.

4. Войченко Т. В. Організація митного контролю: європейські практики. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-1

5. Дорофеєва Л. М. Система попереднього інформування та управління ризиками як складові частини діяльності сучасної митниці. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право»*. 2018. № 2 (53). С. 36–40.

6. Дорофеєва Л. М. Європейський вектор розвитку української митниці : монографія. Дніпро : УМСФ, 2019. 448 с.

7. Ковальова М. Л. Принципи та особливості системи митного контролю в ЄС. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 17. С 13–17.

8. Комаров О. В. Європейський досвід гарантування митної безпеки та протидії митним загрозам. *Інвестиції: практика та досвід.* Серія: *Державне управління*. 2025. № 6. С. 210–217.

9. Медвідь Ю. О. Митні аспекти застосування попередньої інформації при переміщенні товарів, транспортних засобів через митний кордон. *Митна безпека*. 2017. № 1. С. 73–78.

10. Митний кодекс України : Закон України від 13.03.2012 р. № 4495-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2012. № 44–48. Ст. 552.

11. Пашко П. В., Пашко Д. В., Мирошніченко Г. Б., Штик Ю. В., Щодо напрямків удосконалення митної політики та механізмів інноваційного розвитку митної справи. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3 (50). С. 146–155.

12. Попель С. А., Застосування інструментів попереднього інформування в контексті виявлення ризиків безпеки: досвід Сполучених Штатів Америки. *Інноваційна економіка*. 2022. № 1. С. 158–162.

13. Прокопенко В. Ю., Мельник О. В., Дорошенко Г. О., Чужданова М. В. Modernization of the State Customs Service of Ukraine's Operations in the Context of European Integration: Challenges and Prospects. *Український економічний часопис*. 2024. № 7. С. 85–90.

14. Про внесення змін до Митного кодексу України щодо деяких питань функціонування авторизованих економічних операторів : Закон України від 02.10.2019 № 141-IX. *Відомості Верховної Ради України.* 2019. № 49. Ст. 328.

15. Руда Т. В., Попель С. А. Сутність та вимоги до подання короткої ввізної декларації в країнах ЄС. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2016. № 29. С. 61–67.

16. Сучасні виклики забезпечення митної безпеки в Україні : монографія / за ред. А. І. Крисоватого. Тернопіль : Університетська думка, 2020. 414 с.

17. Федоришена Л. М. Попереднє інформування як форма інформаційного забезпечення діяльності митних адміністрацій. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 48. С. 74–82.

18. Adıgüzel S., Düzgün M. Air Transportation Security Measures: ICS2. *Journal of Aviation*. 2025. № 1 (9). P. 168–180.

19. Customs Union: First phase of new EU import control system – ICS2 – comes into operation today. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_1134

20. EU Import Control System 2 (ICS2) extends to rail and road transportation from April 2025. URL: https://surl.lu/rramis

21. Fruscione A. Focus EU: Import Control System 2 at the Starting Gate. *Global Trade and Customs Journal*. 2021. № 16. P. 393–396.

22. ICS2: A New Era for Customs Control in Europe and How to Get Your Business Ready. URL: https://surl.li/pfosku

23. Import Control System 2 (ICS2). URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/customs-4/customs-security/ics2_en

24. Regulation (EU) № 952/2013 of the European Parliament and of the Council of 9 October 2013 laying down the Union Customs Code (recast).

25. SAFE Framework of Standards. URL: https://surl.li/wmzdkq

26. UCC-Work Programme: URL: https://surl.li/xaxocd

27. Івашова Л. М, Кийда Л. І Процедури спрощеного митного контролю в діяльності митних органів у контексті захисту економічної безпеки України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 2 (29). С. 69–73. DOI https://doi.org/10.32836/2310-9653-2021-2.11 URL: https://surl.li/ktkekn

References:

1. Berezhnyuk, I., Nestoryshen, I. and Bulana V. (2015), "Experience of Implementation of Import and Export Control System (ICS/ECS) in the EU", *Collection of Scientific Works of Kirovohrad National Technical University. Economic Sciences*, vol. 27, pp. 12–20.

2. Berezhnyuk, I., Nestoryshen, I. and Ocheret, A. (2015), "Security amendments" to the Customs Code EU: Experience of Facilitating Trade Without External Threats to the Security of the State", *Collection of Scientific Works of Kirovohrad National Technical University. Economic Sciences*, vol. 28, pp. 20–29.

3. Berezhnyuk, I., Nestoryshen, I. and Rudnichenko, Y. (2015), "European Experiences of Implementation of Information Systems ICS, ECS, NCTS in the Context of National Security Community", *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, vol. 4 (1), pp. 117–121.

4. Voichenko, T. (2021), "Customs Control Organization: European Experiences", *Economy and Society*, vol. 33. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-1

5. Dorofeieva, L. (2018), "System of Preliminary Informing and Risk Management as Components of Activity of Modern Customs", *The collection of Uzhhorod National University Herald. Series: Law,* vol. 53, pp. 36–40.

6. Dorofeieva, L. (2019), Yevropeiskyi vektor rozvytku ukrainskoi mytnytsi [European Vector of Ukrainian Customs Development], University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine.

7. Kovalova, M. (2021), "Principles and Features of the Customs Control System in the EU", *Entrepreneurship and Innovation*, vol. 17, pp. 13–17.

8. Komarov, O. (2025), "European Experience in Ensuring Customs Security and Countering Customs Threats", *Investytsiyi: Praktyka ta Dosvid*, vol. 6, pp. 210–217.

9. Medvid, Y. (2017), "Customs Aspects of Using of Preliminary Information in Movement of Goods and Vehicles Through Customs Border", *Mytna bezpeka*, vol. 1, pp. 73–78.

10. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), Customs Code of Ukraine, URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text

11. Pashko, P., Pashko, D., Myroshnychenko, G. and Shtyk, Y. (2024), "On the Direction of Customs Policy Improvement and Mechanisms of Innovative Development of Customs Affairs", *Sustainable Development of Economy*, vol. 3 (50), pp. 146–155.

12. Popel, S. (2022), "Application of Tools of Prior Information in the Context of Identifying Security Rasks: the Experience of the United States", *Innovative Economy*, vol. 1. pp. 158–162.

13. Prokopenko, V., Melnyk, O., Doroshenko, H. and Chuzhdanova, M. (2024), "Modernization of the State Customs Service of Ukraine's Operations in the Context of European Integration: Challenges and Prospects", *Economic Herald*, vol. 7, pp. 85–90.

14. The Verkhovna Rada of Ukraine (2019), The Law of Ukraine "On Amendments to the Customs Code of Ukraine on the Functioning of Authorized Economic Operators". URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/141-20

15. Ruda, T. and Popel, S. (2016), “The Essence and Requirements for Filing an Entry-Summary Declaration of Import in the EU”, *Collection of Scientific Works of Kirovohrad National Technical University. Economic Sciences*, vol. 29, pp. 61–67.

16. Krysovatyy, A. (Ed.). (2020), Suchasni vyklyky zabezpechennia mytnoi bezpeky v Ukraini [Modern challenges of ensuring customs security in Ukraine], *Universytetska dumka*, Ternopil, Ukraine.

17. Fedoryshyna, L. (2020), ”Preliminary Information as a form of Information Support for Activities of Customs Administrations”, *Market Infrastructure*, vol. 48, pp. 74–82.

18. Adıgüzel, S. and Düzgün, M. (2025), “Air Transportation Security Measures: ICS2”, *Journal of Aviation*, vol. 1 (9), pp. 168–180.

19. Customs Union: First phase of new EU import control system – ICS2 – comes into operation today. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_1134

20. EU Import Control System 2 (Ihttps://surl.li/qbnoyyCS2) extends to rail and road transportation from April 2025. URL: https://surl.lu/rramis

21. Fruscione, A. (2021), “Focus EU: Import Control System 2 at the Starting Gate”, *Global Trade and Customs Journal*, vol. 16, pp. 393–396.

22. ICS2: A New Era for Customs Control in Europe and How to Get Your Business Ready. URL: https://surl.li/tlrfou

23. Import Control System 2 (ICS2). URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/customs-4/customs-security/ics2_en

24. Regulation (EU) № 952/2013 of the European Parliament and of the Council of 9 October 2013 laying down the Union Customs Code (recast).

25. SAFE Framework of Standards. URL: https://surl.li/ofiwdl

26. UCC-Work Programme: https://surl.li/dtwrxi

27. Ivashova L. M., Kiida L. I. (2021) Protsedury sproshchenoho mytnoho kontrolyu v diyal′nosti mytnykh orhaniv u konteksti zakhystu ekonomichnoyi bezpeky Ukrayiny [Procedures for simplified military control in the activities of military bodies in the context of protecting the economic security of Ukraine]. *Publichne upravlinnya ta mytne administruvannya* [Public management and military administration], No. 2 (29), pp. 69–73.

Дата надходження статті: 01.08.2025
Дата прийняття статті: 18.08.2025
Опубліковано: 16.09.2025

УДК 311.21:331.56
DOI https://doi.org/10.32782/2310-9653-2025-3.19

В. Л. Маринюк, аспірант кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

ПРОЕКТУВАННЯ МОДЕЛІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ

У статті розглянуто актуальну проблему модернізації механізмів державного регулювання ринку праці України в контексті сучасних соціально-економічних трансформацій, зумовлених як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Проаналізовано вплив повномасштабної війни, діджиталізації економіки, зміни структури зайнятості, масштабної трудової міграції та зростання частки неформальної праці на функціонування вітчизняного ринку праці. Наголошено на недостатній ефективності чинної системи державного втручання, яка потребує концептуального оновлення відповідно до нових викликів і стратегічних цілей відновлення економіки та соціального добробуту.

У межах дослідження запропоновано концептуальну модель державного регулювання ринку праці, яка складається з чотирьох взаємопов'язаних блоків: інституційно-правового, механізмів стимулювання працевлаштування, цифровізації сервісів зайнятості та системи стратегічного планування й прогнозування потреб у робочій силі. Визначено необхідність удосконалення нормативно-правової бази, підвищення ролі державних інституцій, створення сприятливих умов для розвитку гнучких форм зайнятості та підтримки вразливих категорій населення. Окремо наголошено на важливості впровадження електронних сервісів, автоматизації процесів надання державної підтримки та розвитку цифрових платформ для пошуку роботи й навчання.

Також у статті акцентовано увагу на потребі впровадження національної системи прогнозування потреб ринку праці, що дозволить формувати сучасну освітню політику, запобігати структурному безробіттю та підтримувати розвиток людського капіталу. Запропонована модель орієнтована на забезпечення балансу між економічною ефективністю та соціальною справедливістю, підвищення конкурентоспроможності робочої сили, активізацію співпраці між державою, бізнесом і громадянським суспільством. Зроблено висновок, що ефективне державне регулювання в нових реаліях має базуватися на гнучкості, стратегічності та цифровій трансформації, що дозволить створити стійкий і інклюзивний ринок праці в Україні.

Ключові слова: *публічне управління, ринок праці, модель, робоча сила, розвиток, зайнятість, держава, населення.*

V. L. Marynyuk. Designing a model of state regulation of the labor market of Ukraine in modern realities

The article considers the urgent problem of modernization of the mechanisms of state regulation of the labor market of Ukraine in the context of modern socio-economic transformations caused by both internal and external factors. The impact of a full-scale war, digitalization of the economy, changes in the employment structure, large-scale labor migration and the growth of the share of informal labor on the functioning of the domestic labor market is analyzed. The insufficient effectiveness of the current system of state intervention is emphasized, which requires conceptual updating in accordance with new challenges and strategic goals of economic recovery and social welfare.

As part of the study, a conceptual model of state regulation of the labor market is proposed, which consists of four interrelated blocks: institutional and legal, mechanisms for stimulating employment, digitalization of employment services and a system of strategic planning and forecasting of labor needs. The need to improve the regulatory framework, increase the role of state institutions, create favorable conditions for the development of flexible forms of employment and support for vulnerable categories of the population is identified. The importance of implementing electronic services, automating the processes of providing state support and developing digital platforms for job search and training is emphasized.

The article also focuses on the need to implement a national system for forecasting labor market needs, which will allow shaping modern educational policy, preventing structural unemployment and supporting the development of human capital. The conceptual model proposed in the article is focused on ensuring a balance between economic efficiency and social justice, increasing the competitiveness of the workforce, and enhancing cooperation between the state, business, and civil society. It is concluded that effective state regulation in the new realities should be based on flexibility, strategy and digital transformation, which will allow creating a sustainable and inclusive labor market in Ukraine. This approach will allow not only to overcome the consequences of the crisis, but also to form a qualitatively new employment system capable of ensuring economic growth, social stability, and inclusive development of Ukraine.

Key words: *public administration, labor market, model, labor force, development, employment, state, population.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах соціально-економічної нестабільності, зумовленої повномасштабною війною, структурною трансформацією економіки, демографічними змінами та викликами цифрової доби,

© В. Л. Маринюк, 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

ринок праці України зазнає суттєвих деформацій. Втрата робочих місць, масова міграція працездатного населення, регіональні диспропорції зайнятості, зростання тінізації праці та нерівномірне відновлення економічної активності створюють потребу в оновленні механізмів державного втручання. Існуюча система державного регулювання не повною мірою відповідає актуальним викликам і часто виявляється малоефективною в адаптації до динамічних змін.

В умовах воєнного стану та перехідного періоду до відновлення країни, особливої ваги набуває потреба у проєктуванні нової, гнучкої та адаптивної моделі державного регулювання ринку праці. Така модель має поєднувати антикризові інструменти, стратегічне планування зайнятості, підтримку вразливих категорій населення та стимулювання легальної праці. Водночас, важливо забезпечити баланс між інтересами працівників, роботодавців і держави в умовах обмежених ресурсів та невизначених перспектив розвитку.

Однак на сьогодні відсутні цілісні науково обґрунтовані підходи до побудови такої моделі, яка враховувала б багатовимірність сучасних викликів та специфіку українського ринку праці. Це зумовлює необхідність системного дослідження концептуальних засад, функціональних елементів і механізмів реалізації ефективної моделі державного регулювання ринку праці в Україні, яка здатна забезпечити соціальну стійкість, економічну ефективність та інклюзивність у нових реаліях.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Особливості функціонування ринку праці в сучасних умовах цікавлять багатьох дослідників. Зокрема, серед провідних науковців, які займаються цією проблематикою, варто виділити таких як О. Василенко [2], О. Войтик [1], Р. Войтович [4], М. Дяченко [2], К. Дубич [4], Л. Коцан [3], Н. Мазій [1], Н. Павліха [3], А. Савчук [3], К. Супрун [5], І. Цимбалюк [3], О. Уніга [3] та багато інших.

У своїх публікаціях вони піднімають питання функціонування ринку праці в кризових умовах та напрямків удосконалення його державного регулювання, вивчають державне управління зайнятості населення регіону, розглядають особливості розвитку ринку праці в контексті економіки добробуту, зокрема, регулювання доходів населення, аналізують публічне управління у сфері зайнятості в Україні у контексті євроінтеграції, оцінюють механізми публічного управління інноваційним розвитком сфери зайнятості населення України.

Проте сучасні реалії зумовлюють потребу обґрунтування моделі державного регулювання ринку праці України, особливо у поствоєнний період, тому це передбачає потребу глибоких наукових досліджень у цьому напрямку, що зумовило вибір теми статті.

Метою статті є представлення наукових підходів до проектування моделі державного регулювання ринку праці України в сучасних реаліях, зумовлених воєнним станом в державі.

Виклад основного матеріалу. У процесі проєктування моделі державного регулювання ринку праці України в сучасних реаліях доцільно враховувати як теоретико-методологічні основи функціонування ринку праці, так і актуальні соціально-економічні трансформації, що формують нові умови його розвитку. Теоретико-методологічні основи формуються на перетині економічної теорії, соціології, трудового права та управлінських наук. Ринок праці розглядається як система взаємодії попиту та пропозиції на робочу силу, де ціна праці (заробітна плата) регулюється через економічні та інституційні механізми. Основними концепціями, що лежать в основі аналізу ринку праці, є неокласична теорія (ефективність ринку через конкуренцію), кейнсіанський підхід (роль державного втручання у зайнятість), а також інституціональна економіка, яка акцентує на важливості соціальних норм, політики та правил у функціонуванні ринку праці.

Останні роки позначені глибокими соціально-економічними трансформаціями, що суттєво впливають на ринок праці України. Зокрема, повномасштабна війна спричинила знищення підприємств, масштабну внутрішню та зовнішню міграцію, зростання безробіття, скорочення зайнятості в традиційних галузях та підвищення попиту на нові професії, пов'язані з цифровізацією, логістикою, безпекою та відновленням інфраструктури. Також змінився гендерний та віковий склад робочої сили, зросла частка неформальної зайнятості, що вимагає перегляду традиційних підходів до державного регулювання.

Крім того, сучасні умови розвитку ринку праці визначаються глобальними тенденціями – цифровою трансформацією, автоматизацією, розвитком віддаленої зайнятості, зміною моделей освіти і підвищенням ролі безперервного навчання. Ці зміни супроводжуються посиленням нерівності, нестабільністю форм зайнятості та потребою в адаптивності працівників. У зв'язку з цим, нова модель державного регулювання ринку праці має враховувати ці фактори та формувати інституційну здатність оперативно реагувати на виклики, забезпечуючи баланс між соціальним захистом і стимулюванням продуктивної економічної активності. Адже ринок праці виступає складним, багаторівневим механізмом, де взаємодіють інтереси працівників, роботодавців, державних інституцій, освітніх установ і профспілок. Ефективне регулювання цього ринку вимагає наявності цілісної моделі, яка включає регуляторні інструменти, стратегічні цілі, механізми моніторингу та адаптації до змін.

У межах дослідження запропоновано концептуальну модель державного регулювання ринку праці, що базується на принципах гнучкості, стійкості, адаптивності та соціальної відповідальності. До ключових елементів моделі віднесено елементи, представлені в табл. 1.

Таблиця 1

Ключові елементи моделі державного регулювання ринку праці в сучасних умовах

№ п/п	Елементи	Їх пояснення
1	Інституційно-правовий блок	забезпечує нормативно-правову підтримку процесів зайнятості та соціального захисту
2	Механізми стимулювання працевлаштування	активні програми на ринку праці, податкові пільги для роботодавців, розвиток самозайнятості та підтримки малого бізнесу
3	Цифровізація сервісів зайнятості	підвищує прозорість і доступність державної підтримки
4	Стратегічне планування та прогнозування потреб ринку праці	урахування регіональної специфіки й тенденцій глобального ринку

Джерело: власні узагальнення

Інституційно-правовий блок є фундаментальною складовою моделі державного регулювання ринку праці, оскільки саме він визначає правила гри для всіх учасників цього ринку. До його елементів належать законодавчі акти, підзаконні нормативні документи, міжнародні зобов'язання України, а також система державних інституцій, що реалізують політику зайнятості. В умовах сучасних викликів важливо забезпечити гармонізацію українського законодавства із європейськими стандартами, посилити правовий захист працівників і створити передумови для гнучкості трудових відносин без втрати соціальних гарантій.

Одним із ключових аспектів є вдосконалення нормативної бази у сфері трудових правовідносин, зокрема в частині контрактних форм працевлаштування, дистанційної роботи, неповної зайнятості, а також механізмів вирішення трудових спорів. Особливого значення набуває посилення контролю за дотриманням трудового законодавства, зниження рівня тінізації праці та захист прав працівників у неформальному секторі. Ефективне функціонування інституційно-правового блоку також потребує прозорості, стабільності нормативного середовища та ефективного адміністрування політики зайнятості.

Крім законодавчого забезпечення, вагоме місце у цьому блоці займають державні інституції – Міністерство економіки, Національна служба зайнятості, Державна служба зайнятості, органи місцевого самоврядування, а також соціальні партнери – профспілки та об'єднання роботодавців. Їхня роль полягає у формуванні, реалізації та моніторингу політики на ринку праці. Для підвищення ефективності інституційно-правового блоку важливо забезпечити належну координацію між цими структурами, цифровізацію їх діяльності, розвиток електронних сервісів та прозорих процедур надання державної підтримки у сфері зайнятості.

Механізми стимулювання працевлаштування є важливою складовою активної політики на ринку праці, спрямованої на підвищення рівня зайнятості, зменшення безробіття та залучення до продуктивної праці вразливих груп населення. Серед основних інструментів – програми субсидованої зайнятості, тимчасового працевлаштування, громадських робіт, професійної перепідготовки та перекваліфікації, а також надання мікрогрантів для започаткування власної справи. Такі заходи дозволяють швидко інтегрувати людей у робочий процес, підвищити їх конкурентоспроможність і створити додану вартість на місцевому рівні.

Особливе місце у системі стимулювання зайнятості займає податково-фіскальна політика. Застосування пільг для роботодавців, які створюють нові робочі місця, наймають внутрішньо переміщених осіб, ветеранів чи молодь, дозволяє активізувати приватний сектор і сприяти формуванню нових економічних кластерів. Водночас важливо уникати залежності від державної підтримки, натомість створюючи умови для самостійного розвитку підприємств і підприємницьких ініціатив, особливо в регіонах з високим рівнем безробіття.

Ефективними також є програми підтримки молоді, які не працюють і не навчаються (категорія NEET), розвиток системи дуальної освіти, стажувань, кар'єрного консультування та професійної орієнтації. В умовах цифровізації та структурної перебудови економіки зростає значення навчання протягом життя (lifelong learning), що дає змогу людям адаптуватися до нових вимог ринку. Таким чином, механізми стимулювання працевлаштування мають бути гнучкими, адресними й орієнтованими на довгостроковий соціально-економічний ефект.

Цифровізація сервісів зайнятості стала ключовим напрямом модернізації державної політики у сфері ринку праці, особливо в умовах обмеженої мобільності населення, воєнних викликів та територіальної децентралізації. Використання цифрових платформ, електронних кабінетів для шукачів роботи та роботодавців, а також автоматизованих систем пошуку вакансій значно підвищує ефективність взаємодії між учасниками ринку праці. Це дозволяє зменшити бюрократичне навантаження, спростити процедури реєстрації безробітних, подання звітності, отримання консультацій та доступу до програм державної підтримки.

Важливою складовою цифровізації є створення єдиних державних інформаційних систем – зокрема, Єдиної інформаційно-аналітичної системи державної служби зайнятості, яка інтегрує дані з інших реєстрів, що дозволяє

 ISSN 2310-9653 (Print), 2664-6145 (Online)

забезпечити комплексне обслуговування клієнтів та оперативне прийняття рішень. Також перспективним є впровадження мобільних застосунків для пошуку роботи, дистанційного консультування, професійної орієнтації та участі в освітніх програмах. Це особливо актуально для молоді, внутрішньо переміщених осіб та мешканців сільських територій, які мають обмежений доступ до фізичних офісів служби зайнятості.

Разом із тим цифровізація потребує послідовної державної політики щодо забезпечення цифрової грамотності населення, доступу до інтернету та технічної інфраструктури, особливо в постраждалих регіонах. Крім того, важливо забезпечити надійність захисту персональних даних та прозорість алгоритмів, які використовуються в автоматизованих рішеннях щодо пошуку вакансій або розподілу державної допомоги. Загалом цифровізація сервісів зайнятості повинна не лише оптимізувати державні процеси, а й сприяти підвищенню доступності, інклюзивності та персоніфікації підтримки для всіх учасників ринку праці.

Стратегічне планування та прогнозування потреб ринку праці є необхідним інструментом для формування ефективної державної політики зайнятості, орієнтованої на випереджувальну реакцію на соціально-економічні зміни. В умовах швидкої трансформації економіки, викликаної війною, технологічним прогресом і демографічними зрушеннями, лише оперативне та точне прогнозування може забезпечити відповідність між попитом і пропозицією на ринку праці. Такий підхід дозволяє формувати обґрунтовані рішення щодо розвитку професійної освіти, перепідготовки кадрів, а також розробки програм активної підтримки зайнятості.

У процесі стратегічного планування важливо враховувати регіональні особливості розвитку економіки, потреби ключових галузей, динаміку міграційних потоків та зміни у структурі робочої сили. Прогнозування потреб у професіях і навичках має базуватися на аналітичних даних, включаючи статистику зайнятості, дані роботодавців, оцінку впливу новітніх технологій та глобальних трендів. Доцільним є створення національної системи моніторингу компетентностей, яка дозволить своєчасно адаптувати освітні програми та підвищувати релевантність робочої сили.

Стратегічне управління ринком праці також передбачає тісну взаємодію між державою, бізнесом, освітніми установами та громадськими організаціями. Спільне формування прогнозів і пріоритетів у сфері зайнятості дає змогу зменшити структурне безробіття, підвищити конкурентоспроможність робочої сили та стимулювати економічне зростання. В умовах післявоєнного відновлення України стратегічне планування ринку праці має стати основою довгострокової політики людського капіталу, що забезпечуватиме не лише стабільність, а й розвиток інноваційної економіки.

Окрему увагу приділено ролі держави у подоланні регіональних диспропорцій зайнятості та інтеграції вразливих категорій населення – внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, осіб з інвалідністю – у продуктивну працю. Запропонована модель передбачає тісну взаємодію між державними структурами, приватним сектором та громадянським суспільством, а також реалізацію політики «гідної праці», відповідно до стандартів Міжнародної організації праці. Таким чином, державне регулювання повинно не лише реагувати на виклики, а й формувати умови для стійкого розвитку ринку праці в посткризовий період.

Висновки. Отже, зважаючи на вищевикладене, у статті обґрунтовано необхідність проєктування нової моделі державного регулювання ринку праці України з урахуванням сучасних викликів – зокрема, наслідків воєнного стану, структурної трансформації економіки, цифровізації та змін у демографічному складі населення. Доведено, що існуючі механізми регулювання не відповідають динаміці й складності нинішніх умов, що вимагає глибокого оновлення підходів до формування політики зайнятості та підтримки працездатного населення.

Запропонована концептуальна модель регулювання базується на чотирьох ключових блоках: інституційно-правовому, механізмах стимулювання працевлаштування, цифровізації сервісів зайнятості та системі стратегічного планування. Реалізація такої моделі передбачає зміцнення правової бази, впровадження активних програм зайнятості, розвиток цифрових інструментів та забезпечення прогнозованості потреб ринку праці. Особливу увагу приділено регіональному виміру політики, соціальній інклюзії та участі всіх зацікавлених сторін у формуванні рішень.

Таким чином, ефективне державне регулювання ринку праці в сучасних реаліях має ґрунтуватися на гнучкості, адаптивності, орієнтації на довгостроковий розвиток людського капіталу та відповідності європейським стандартам. Такий підхід дозволить не лише подолати наслідки кризи, а й сформувати якісно нову систему зайнятості, здатну забезпечити економічне зростання, соціальну стабільність та інклюзивний розвиток України.

Перспективи подальших досліджень в цьому напрямку полягають в дослідженні публічно-управлінських засобів мінімізації екологічних ризиків при будівництві та експлуатації автомобільних доріг.

Список використаних джерел:

1. Войтик О. Є., Мазій Н. Г. Ринок праці в кризових умовах та напрямки удосконалення його державного регулювання. *Демократичне врядування*. Вип. 2 (30). 2022. С. 144–157. DOI: https://doi.org/10.23939/dg2022.02.144

2. Дяченко М. І., Василенко О. П. Державне управління зайнятості населення регіону. *Державне управління, удосконалення та розвиток*. 2018. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1183 (дата звернення 08.07.2025).

3. Економіка добробуту: регулювання доходів населення та розвиток ринку праці [Текст]: монографія / Наталія Володимирівна Павліха, Ірина Олександрівна Цимбалюк, Олег Вікторович Уніга, Лілія Миколаївна Коцан, Анастасія Юріївна Савчук. Луцьк : ВежаДрук, 2022. 212 с.

4. Публічне управління у сфері зайнятості в Україні у контексті євроінтеграції: проблеми, ефективність, інноваційність, результативність: колективна монографія / за наук. ред. д. держ. упр. Р. В. Войтович та К. В Дубич. Київ, 2020. 480 с.

5. Супрун К. В. Механізми публічного управління інноваційним розвитком сфери зайнятості населення України. *Вісник післядипломної освіти*. Вип. 17 (46) «Серія «Соціальні та поведінкові науки» (психол. 053, економічні 051, держ. управління 281). 2021. С. 236–266

References:

1. Voytyk O.Ye., Maziy N. H. (2022). Rynok pratsi v kryzovykh umovakh ta napryamky udoskonalennya yoho derzhavnoho rehulyuvannya [The labor market in crisis conditions and directions for improving its state regulation]. *Demokratychne vryaduvannya*, no. 2 (30), pp. 144–157. DOI: https://doi.org/10.23939 /dg2022.02.144

2. Dyachenko M. I, Vasylenko O. P (2018). Derzhavne upravlinnya zaynyatosti naselennya rehionu [State Department of Employment of the Population of the Region]. *Derzhavne upravlinnya, udoskonalennya ta rozvytok*. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1183

3. Ekonomika dobrobutu: rehulyuvannya dokhodiv naselennya ta rozvytok rynku pratsi (2022). [Welfare economics: regulation of population incomes and development of the labor market]: monohrafiya / Nataliya Volodymyrivna Pavlikha, Iryna Oleksandrivna Tsymbalyuk, Oleh Viktorovych Uniha, Liliya Mykolayivna Kotsan, Anastasiya Yuriyivna Savchuk. Luts′k : VezhaDruk, 212 p.

4. Publichne upravlinnya u sferi zaynyatosti v Ukrayini u konteksti yevrointehratsiyi: problemy, efektyvnist′, innovatsiynist′, rezul′tatyvnist′ (2020) [Public administration in the field of employment in Ukraine in the context of European integration]: kolektyvna monohrafiya / za nauk. red. d. derzh. upr. R. V. Voytovych ta K. V. Dubych. Kyiv, 480 p.

5. Suprun K. V. (2021). Mekhanizmy publichnoho upravlinnya innovatsiynym rozvytkom sfery zaynyatosti naselennya Ukrayiny [Mechanisms of public management of innovative development of the sphere of employment of the population of Ukraine]. *Visnyk pislyadyplomnoyi osvity*. Vyp. 17 (46) “Seriya “Sotsial′ni ta povedinkovi nauky” (psykhol. 053, ekonomichni 051, derzh. upravlinnya 281), pp. 236–266

Дата надходження статті: 01.08.2025
Дата прийняття статті: 22.08.2025
Опубліковано: 16.09.2025

УДК 352.07:004
DOI https://doi.org/10.32782/2310-9653-2025-3.20

О. О. Синянський, аспірант кафедри менеджменту
та публічного управління
факультету соціально-гуманітарних технологій, спорту
та реабілітації Державного податкового університету

ЦИФРОВІЗАЦІЯ МІСЦЕВИХ ДЕРЖАВНИХ АДМІНІСТРАЦІЙ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

*У статті досліджено загальний стан впровадження та застосування цифрових технологій в Україні та державних місцевих адміністраціях зокрема. Проаналізовано позитивний досвід певних територіальних громад (наприклад, **Вінниця, Луцьк, Буча**), у яких цифровізація вже приносить практичні результати. В ході дослідження розглянуто цифрові стратегії України та досвід деяких країн Європи (зокрема **Естонії, Польщі, Данії**). Проводиться аналіз деяких аспектів цифрових стратегій та акцентується увага на позитивному досвіді у сфері цифрової взаємодії громадян із державними інстанціями. Пропонується використання такого позитивного досвіду нашою державою у подальшому впровадженні та розбудові власної цифровій стратегії. Основна увага приділяється виявленню чинників, які перешкоджають цифровій трансформації державних адміністрацій на місцевому рівні. Зокрема аналізується вплив кадрових, освітніх, технічних, фінансових, нормативно-правових та інших чинників на темпи та ступінь цифрової трансформації. Окремо у ході аналізу враховується вплив викликів воєнного стану, розглядаються як позитивні приклади використання можливостей цифрових технологій після початку повномасштабного вторгнення, так і слабкі місця даної сфери, виявлені в умовах війни. Також приділяється увага важливості інноваційної діяльності у сфері цифрових технологій та необхідності їх безперервного подальшого масштабування і активного впровадження для якісного післявоєнного відновлення держави. За підсумками дослідження пропонується комплекс базових невичерпних пропозицій інституційного, ресурсного, нормативного-правового та організаційного забезпечення цифрової трансформації місцевих державних адміністрацій з метою подальшої сталої розбудови цифрової держави із ефективною, прозорою та інклюзивною системою державного управління на місцях не залежно від їх віддаленості та чисельності.*

Ключові слова: *цифровізація, публічне управління, місцеві державні адміністрації, електронне урядування, ефективність.*

O. O. Synianskyi. Digitalisation of local government administrations in Ukraine: challenges and prospects

The article explores the status of implementation and application of digital technologies in state local administrations in Ukraine, specifically analyzing the positive experiences of certain territorial communities (for example, Bucha, Vinnytsia, Lutsk), where digitalization has already shown its first practical results. The study examines the digital strategies of Ukraine and some European countries (notably Estonia, Poland, Denmark). It analyzes certain aspects of digital strategies and emphasizes the positive experiences of these countries in the field of digital interaction between citizens and government institutions. The use of such positive experiences by our state is proposed during the implementation and development of its own digital strategy. The main focus is on identifying factors that hinder the digital transformation of local state administrations. In particular, it analyzes the impact of personnel, educational, technical, financial, legal, and other factors on the pace and degree of digital transformation. The analysis also takes into account the impact of the challenges posed by martial law, considering both positive examples of utilizing the opportunities of digital technologies since the onset of the full-scale invasion and the weaknesses in this area revealed under wartime conditions. Attention is also paid to the importance of innovative activities in the field of digital technologies and the necessity for their continuous further scaling and active implementation for quality post-war recovery of the state. Based on the results of the study, a set of basic inexhaustible proposals for institutional, resource, legal, and organizational support of the digital transformation of local state administrations is suggested, with the aim of further sustainable development of a digital state with an effective, transparent, and inclusive system of public administration on the ground, regardless of their remoteness and population.

Key words: *digitalization, public administration, local state administrations, e-governance, efficiency.*

Постановка проблеми. Ще до початку повномасштабного вторгнення цифровізацію було визначено як особливо важливий напрям розвитку держави. У своєму посланні до Верховної ради Президент України Володимир Зеленський у 2020 році заявив, що метою цифрової трансформації є 100% державних послуг онлайн [1]. І хоча фундамент цифрової трансформації було закладено достатньо давно, а на сьогодні реалізовано ряд проектів у сфері цифрової трансформації, проте їх реалізація на місцевому рівні і надалі стикається із різноманітними викликами – від технічних і фінансових, до кадрових, організаційних і т.п.

Необхідність виявлення перешкоджаючих цифровізації факторів, та робота над їх усуненням видається не лише інструментом для подальшої модернізації, а й важливою умовою забезпечення управлінської спроможності територіальних громад, оперативності реалізації рішень на місцях та безперервності надання публічних послуг, зокрема і в умовах воєнного стану.

© О. О. Синянський, 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Цифрова трансформація публічного управління є глобальним процесом. Одночасно із вдосконаленням технологій, значним розвитком штучного інтелекту, поглибленням міжнародної співпраці у цифровій сфері, розвивається і науковий дискурс як у вітчизняному, так і у міжнародному просторі.

Дослідники аналізують вплив запроваджених цифрових технологій на взаємодію громадян із державою, вивчають фактори що можуть підвищити ефективність такої взаємодії або перешкоджати останній.

Наприклад у своєму дослідженні "eGovernment in Africa: Promise and Practice" професор цифрового розвитку Манчестерського університету Р. Гікс (Richard Heeks), розглядає як одну із основних причин провалу цифрової реформи застосування «чужої» для Африки моделі із Заходу, яка не відповідає африканським реаліям [2].

Професорка Суспільства та Інтернету інституту Інтернету Оксфордського університету Г. Маргеттс (Helen Margetts) присвятила ряд своїх робіт безпосередньо дослідженням природи та наслідків взаємовідносин між урядами, громадянами та Інтернетом і цифровими технологіями у Великій Британії та на міжнародному рівні. У спільній праці із C. Dorobantu розглядають питання сучасного урядування із використанням штучного інтелекту [3].

В українському науковому просторі тематика цифровізації публічного управління також висвітлюється досить активно. Автори аналізують ключові напрями цифрової трансформації на центральному рівні, зокрема реалізацію проєкту «Дія», розвиток відкритих даних та е-реєстрів та ін.

Н. Іванова, наприклад, окреслила перспективи цифрового розвитку регіонів у післявоєнний період [4].

Дослідженням різних аспектів цифровізації регіонів України займалися такі вітчизняні вчені, як І. О. Іртищева [5], М. Ю. Загрійчук [6], М. В. Дубина [7] та ін.

Дослідження, присвячені локальному рівню управління, зокрема місцевим державним адміністраціям та практичні механізми запровадження цифрових рішень у локальних громадах залишаються недостатньо систематизованими.

Метою статті є дослідження стану цифрової трансформації з акцентом саме на місцевих державних адміністраціях в Україні в умовах децентралізації та воєнного стану, зокрема:

- виявлення основних проблем і перешкод для впровадження цифрових технологій на місцевому рівні;
- аналіз успішних кейсів впровадження цифрових інструментів у територіальних громадах;
- формулювання рекомендацій щодо механізмів підвищення ефективності цифровізації МДА у коротко-та середньостроковій перспективі.

Виклад основного матеріалу. Цифровізація в Україні відбувається на тлі кількох визначальних взаємопов'язаних процесів: триваючої адміністративно-територіальної реформи, прогресуючої децентралізації, підвищення стандартів публічного управління та викликів повномасштабної війни. Для України за таких умов цифрові технології виступають не лише інструментом модернізації місцевих державних адміністрацій, а й засобом забезпечення управлінської спроможності територіальних громад, оперативності реалізації рішень на місцях та безперервності надання публічних послуг.

З початком повномасштабної війни у 2022 році питання цифрової трансформації на місцях набуло особливого значення, адже саме місцеві державні адміністрації відігравали ключову роль у:

- координації гуманітарної допомоги;
- реєстрації внутрішньо-переміщених осіб;
- підтримці місцевої економіки та процесах відбудови деокупованих населених пунктів та ін.

Цифрові технології мають забезпечити як гнучкість управління, так і підвищення прозорості, інклюзивності та ефективності публічних послуг.

На загальнодержавному рівні завдяки реалізації таких проектів як платформа «Дія», було створено потужну основу для цифрової взаємодії між громадянином і державою. Проте саме місцеві державні адміністрації (надалі також – МДА) часто залишаються тим рівнем влади, де заходи цифрової трансформації реалізуються нерівномірно, фрагментарно, а подекуди взагалі лише декларуються, не маючи достатнього практичного втілення.

Особливо гострою видається ситуація у віддалених або малонаселених населених пунктах, де більш слабка технічна інфраструктура, гостра недостаніть, а іноді і повна відсутність ІТ-фахівців, обмежене фінансування не дозволяють більш повномірно впроваджувати елементи цифрового урядування. Усе це підвищує ризики управлінських збоїв, знижує прозорість і ефективність діяльності місцевої влади, а також обмежує громадян у доступі до якісних публічних послуг.

Відсутність системного підходу до цифровізації МДА може знівелювати переваги загальнодержавної стратегії цифрового розвитку. Це створює потребу у комплексному аналізі поточного стану, виявленні проблем і формуванні ефективних механізмів підвищення ефективності цифрових трансформацій саме на місцевому рівні.

На місцевому рівні впровадження цифрових технологій часто зводиться лише до базових заходів, наприклад таких, як електронний документообіг. І навіть реалізація таких найпростіших рішень може відбуватися із дублюванням у паперовій формі – із проставленням «живих підписів» і «візуванням від руки» на роздрукованих електронних документах і т. п. Елементарні електронні сервіси як от реєстрація у онлайн чергу може залишатися

лише формально задекларованою, а на практиці вимагає фізичної присутності з метою отримання роздрукованого «електронного талону» на надання послуг, а списки черг на отримання такого талону складаються на папері і відвідувачі все так же змушені відстоювати «живі черги».

Серед причин таких нераціональних і обтяжуючих процеси рішень є недостатня кваліфікація персоналу і низька обізнаність громадян, та як наслідок – недовіра до технологій, бажання підстрахуватися на випадок збоїв у роботі цифрових технологій.

Варто погодитись, що такі побоювання часто є небезпідставними, адже технічна інфраструктура у більш віддалених та малих громадах досі є менш розвиненою. Матеріально-технічне забезпечення здійснюється на мінімально необхідному рівні, оргтехніка є застарілою, доступ до технічної підтримки та безперебійного швидкісного інтернету обмежений, а подекуди, наприклад в умовах відключення електроенергії через пошкодження критичної інфраструктури сусідньою країною-агресором, – і взагалі відсутній.

Згідно даних Міністерства цифрової трансформації України на кінець 2020 року в Україні було не підключено до інтернету 40% шкіл, 92% бібліотек та 37% лікарень, а близько 2 тис. українських шкіл, де навчається понад 180 тисяч учнів, розташовані у населених пунктах, де не було жодного оптичного провайдера [8].

Очевидним стає той факт, що у аналогічних умовах вимушені були здійснювати свою діяльність і місцеві державні адміністрації.

Незважаючи на поступове покращення технічного забезпечення, зберігалася певна «історично» сформована недовіра громадян до електронних сервісів. А руйнування критичної інфраструктури країною-агресором та зумовлені ними тривалі відключення електричної енергії (блекаути), які унеможливлювали доступ до електронних сервісів, лише поглибили таку недовіру. І тепер, навіть маючи змогу отримати електрону послугу, деякі громадяни продовжують віддавати перевагу особистому відвідуванню державних установ та отриманню результату у вигляді «папірця».

Іноді ж причиною для вибору на користь особистого відвідування є не тільки негативний досвід користування електронними послугами (чи неможливість ними скористатися), але і недостатня обізнаність із технологіями, або й взагалі незнання про можливість отримання адміністративної послуги альтернативним способом – у електронному вигляді.

Тож не буде помилковим висновок, що для масштабування цифровізації не зайвими будуть різноманітні інформаційні та освітні заходи як для персоналу, так і для населення.

Слід відмітити, що початок повномасштабного вторгнення став тим фактором, що суттєво збільшив кількість користувачів електронних послуг. Розширився і сам перелік таких послуг завдяки адекватній реакції держави на виклики воєнного стану.

Так, наприклад станом на кінець 2023 року кількість користувачів Дії зросла на 20% від початку повномасштабного вторгнення і становила 18,6 млн – що приблизно складало половину населення України [9].

Стан цифровізації МДА: загальний огляд

За підсумками 2024 року Міністерство цифрової трансформації України (далі – Мінцифри) оприлюднило третє публічне видання **«Індекс цифрової трансформації регіонів України»** із вимірюванням рівня цифрової трансформації регіонів України та успішності роботи заступників/заступниць начальників обласних військових адміністрацій з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації (CDTO) [10].

У передмові видання зазначається, що вперше його «експериментально доповнено новим субіндексом «Індивідуальні проєкти CDTO», що має найбільшу вагу серед інших субіндексів, а саме 60%, коли вага інших субіндексів – на рівні 5%. Такі зміни **дають можливість ураховувати всі проєкти, які реалізуються на регіональному та/або місцевому рівні**, а не лише ті, що сформовані на національному рівні Міністерствами та ЦОВВ як обов'язковими або рекомендованими до впровадження на місцях».

Можна зробити висновки, що увага дедалі більше приділяється реалізації проектів із цифровізації саме на місцевому рівні.

Нижче наведено деякі дані із згаданого видання Мінцифри за 2024 рік (у порівнянні із 2023 роком):

- 4887 ЦНАП та ВРМ утворено та функціонує в територіальних громадах (+24%);
- 1010 ЦНАП забезпечено альтернативним джерелом енергоживлення для безперебійної роботи (+56,6 %);
- 550 ЦНАП надають повний перелік адміністративних послуг (+140%).
- у 690 територіальних громадах запроваджено електронний документообіг (+70,0 %);
- 12256 закладів та органів місцевого самоврядування приймають електронні документи в застосунку Дія, надаючи публічні послуги (+66,4%).

На порталі «Цифрова громада» з початку квітня 2025 року стартувало вимірювання рівня цифрової трансформації регіонів та територіальних громад, де на карті у режимі реального часу відображаються проміжні результати цифровізації.

Згідно із даними порталу вбачається, що лідерами цифрової трансформації станом на травень 2025 року є **Дніпропетровська, Львівська та Тернопільська** області із показниками відповідно 43, 43 та 42 бали за

шкалою індексу від 0 до 100 балів (результати вимірювання сформовані на основі даних, внесених посадовими особами обласних державних (військових) адміністрацій через електронний кабінет на вебпорталі «Дія. Цифрова громада») [11].

Позитивний досвід цифровізації окремих громад

Серед регіонів-лідерів цифровізації Вінниччина. Також Вінниця посіла друге місце у рейтингу прозорості за 2024 рік у Програмі «Прозорі міста» Transparency International Ukraine [12]. Слід зазначити, що підвалини для таких високих показників були закладені ще до повномасштабного вторгнення і станом на сьогодні Вінниччина демонструє не просто хороші показники, а що важливіше – вже регулярні і достатньо тривалі успіхи у процесах цифровізації.

Огляд відкритих джерел інформації дозволяє дійти висновку про те, що Вінниця ще до повномасштабного вторгнення була флагманом цифрової трансформації на муніципальному рівні і активно взаємодіяла із громадою: як через сайт ради, так і через «Інформер для громадян», чат-боти у месенджерах типу Viber, Telegram. На сайті міської ради для громадян функціонували численні інформаційні, електронні, статистичні сервіси, та було забезпечено можливості для діалогу. Кожен вінничанин, наприклад, міг через спеціальний портал повідомити про виявлену проблему з доступом до приміщення (відсутній пандус або ж непридатний до використання і т.д.). для забезпечення питання доступності міського середовища. Користь від даної ініціативи та необхідність використання її позитивного досвіду якомога найбільшою кількістю територіальних громад є очевидними для України, де з початком повномасштабного вторгнення через численні випадки важкої фізичної травматизації серед військових і цивільного населення, актуальність питання доступності щоденно зростає.

У локальних засобах масової інформації згадується і про такі корисні ініціативи місцевої влади як спільні хакатони зі студентами, під час яких молодь навчалась використовувати відкриті дані, створювати на їх основі міські сервіси, а також про діяльність освітніх центрів по навчанню комп'ютерній грамотності дітей і дорослих, та комунікації щодо розвитку Вінниці – Хаб «Місто змістів», IHUB, Квадрат.

Окремо слід зазначити, що вже на той час у апараті Вінницької міської ради було визначено відповідальний структурний підрозділ для супроводження усіх питань розвитку електронного врядування – департамент інформаційних технологій. До його складу входило декілька відділів – інформатизації, програмного забезпечення, технічного забезпечення та зв'язку, геоінформаційних технологій та захисту інформації. Департамент мав у своєму підпорядкуванні два комунальних підприємства.

Таке ретроспективне дослідження процесу цифровізації Вінниці і співставлення із поточними досягненнями, дозволяє дійти висновку, що серед факторів успіху є і активна взаємодія із громадою та реалізовані для цього технічні рішення, і освітня діяльність серед населення, і, нарешті, достатньо добре сформована інституційна складова: створено відповідальний структурний підрозділ та підпорядковані комунальні підприємства для практичної реалізації рішень.

За підсумками роботи Мінцифри у 2023 та 2024 роках **до п'ятірки лідерів за індексом цифрової трансформації територіальних громад потрапляла також Волинь**, посівши 4-е та 5-е місце відповідно.

Це свідчить про те, що регіон не лише досяг одних із найвищих показників цифрової трансформації, а і продовжує їх утримувати, демонструючи таким чином стійкість досягнутих результатів.

Хочеться звернути увагу на позитивний досвід регіону у залученні коштів за програмами міжнародної технічної допомоги для цілей цифровізації.

Так, згідно оприлюдненої 10.04.2025 р. на офіційному сайті Луцької міської ради публікації «Безбар'єрність та цифровізація: у двадцяти ЦНАП Волині наявні мобільні цифрові валізи»: *«завдяки налагодженій спільній роботі відділу цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації ОВА та програмам міжнародної технічної допомоги, в рамках програми «Електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади» (EGAP), що фінансується Швейцарією і виконується Фондом Східна Європа, та проєкту «Посилене партнерство для сталого відновлення», що впроваджується Програмою розвитку ООН в Україні за фінансової підтримки Уряду Швеції, **в 20 громадах області наявні мобільні цифрові валізи**»* [13]. (Мобільні цифрові валізи – це так звані пересувні робочі місця адміністраторів ЦНАП для виїзного прийому громадян: передусім людей з особливими потребами, старшого віку та для тих, хто перебуває на лікуванні, або ж проживає у віддалених населених пунктах громад).

Унікальним у своєму роді є досвід цифровізації деокупованої Бучі і в подальшому він цілком може бути використаний для інших деокупованих територій.

Буча є показовим прикладом у сфері цифровізації з метою відбудови і залучення як міжнародної фінансової допомоги, так і національної партнерської підтримки для цієї мети.

Так, завдяки проекту **RebuildUA** оцифровується і аналізується зруйнована інфраструктура. Визначається розміщення пошкоджених об'єктів, призначення будівель та рівні руйнації. Аналітики проекту на основі стандартизованої методології оцінюють збитки у грошовому вигляді і результати проведеного аналізу надають громадам, органи державної влади і спеціалізованим фондам для аргументації та залучення фінансування й подальшого

 ISSN 2310-9653 (Print), 2664-6145 (Online)

запуску процесу відбудови.

Згідно даних офіційного сайту проекту – оцифровано 130 локацій та більше 40 000 зруйнованих об'єктів.

Партнерами проекту RebuildUA на сайті зазначені: Київська школа економіки, громадське об'єднання «УРБАНИНА», Центр відновлення економіки, Центр розвитку інновацій та контент-маркетингова агенція TOP LEAD, а також вказується, що проект реалізується за підтримки Національної поліції України, Всеукраїнської асоціації об'єднаних територіальних громад, Департаменту містобудування та архітектури КОДА, компаній KERNEL, TVIS, Odgers Berndtson [14].

Вказане слугує наочною демонстрацією того, що об'єднання державних органів, національних приватних установ та міжнародних організацій задля спільної мети можливе та ефективне.

Під час першого на Київщині TechnoForum у Бучі (у жовтні 2024 року), повідомлялося, що Буча вже на понад 90% відновлена, а цифровізація стане важливим елементом подальшого розвитку та покращення інфраструктури громади. А завдяки співпраці з литовськими партнерами відбувається **впровадження 3D генплану міста Бучі**. Іншим важливим проєктом є **Smart City Bucha**, що реалізовують з американськими партнерами та міжнародною підтримкою з програми HOVERLA (ГОВЕРЛА) від USAID. У рамках цього проєкту у громаді буде встановлено понад 200 камер спостереження та датчиків, які автоматично сигналізуватимуть диспетчерам про можливі пориви води чи каналізації, якість (забруднення) повітря, відкриватимуть укриття у разі повітряних тривог і закриватимуть після їх закінчення [15].

Усе вище зазначене свідчить, що навіть у кризових умовах громади можуть демонструвати винахідливість та ефективність, якщо мають доступ до ресурсів та підтримку з боку влади або приватних донорів.

Досвід цифровізації у країнах ЄС

Наприкінці 2024 року Міністр цифрової трансформації Михайло Федоров повідомив, що за рейтингом Online services Index, міжнародного дослідження E-Government Development Index, що оцінює 193 країни світу та розробляється ООН, Україна займає 5 місце за рівнем розвитку цифрових державних послуг. За шість років Україна піднялась у цьому рейтингу на 97 позицій (у 2018 році Україна була на 102-му місці) [16].

Тож нині вже саме Україна є носієм цінного досвіду та тією державою, у якої хочуть навчатися та за чиїм прикладом хочуть інтегрувати Дію інші держави.

Разом з тим для більш повного висвітлення теми не зайвим буде згадати у цій статті про досвід цифровізації деяких інших Європейських держав.

Естонія, яка випередила Україну у згаданому вище рейтингу та посіла 3-тє місце, традиційно вважається флагманом цифрового уряду у Європі. Так, наприклад ще у 2014 році урядом Естонії було запущено та реалізовано програму віртуальне резиденство або е-резиденство, яка дозволяє неестонцям отримувати доступ до естонських сервісів, таких як реєстрація підприємств чи банківські послуги, а також до єдиного європейського ринку, можливість підписувати електронні документи. Ця програма націлена на підприємців, які не залежать від місця свого перебування, таких як ІТ-розробники або письменники.

Такий досвід теоретично міг би стати корисним для України з метою залучення іноземного населення та притоку кадрів на заміну власним, що вимушені були покинути державу через повномасштабне вторгнення та не планують повертатися навіть після припинення агресії.

У сусідній нам державі **Польщі** одним із показових інструментів цифровізації є можливість як громадянам, так і негромадянам створити довірений профіль у державній електронній системі Польщі – ePUAP, для доступу до широкого спектру можливостей серед яких наприклад подача заяви про втрату документів (id-картка, посвідчення водія тощо); інформування про продаж автомобіля, і, відповідно, зняття його з обліку; перевірка кількості штрафних балів (на водійському посвідченні); контроль за виплатою роботодавцем соціальних внесків за працівника; питання пенсійного забезпечення; подача податкових декларацій; перерахунок податкових виплат; отримання довідки про несудимість в РП; отримання копій документів про громадянський стан (шлюб, розлучення, народження тощо); доступ до біржі праці.

Данія є ще одним успішним кейсом цифровізації у каїнах Європи. У 2020 Данія посідала перше місце у рейтингу ООН з розвитку е-урядування у вказаному році 91% усього населення Данії спілкувалися з державою через онлайн-засоби, електронну пошту тощо [17]. А за результатами 2024 року Данія є лідером рейтингу E-Government Development Index міжнародного дослідження E-Government Development Index [18]. Економіка Данії є однією із найбільш цифровізованих у світі і вона надалі створює стратегії подальшої цифрової трансформації, адже розуміє її важливість та ефективність. Видається перспективним налагодити зв'язки з Данією щодо цифровізації для обміну досвідом, адже будь-який досвід вартий уваги, а особливо цінний практичний досвід країн-лідерів.

На сьогодні цифровізація є не лише необхідним технічним нововведенням, а й культурним зрушенням у відносинах між владою і громадянами, та навіть міжнародного співробітництва.

Основні перешкоди на шляху цифровізації МДА.

У 2024 році Мінцифри відзвітувало про результати цифровізації за 2023 рік і наголосило на **необхідності збільшувати команди з цифровізації**, зокрема у Харківській, Київській і Миколаївській областях [19].

Дослідження, здійснене Міністерством цифрової трансформації за підтримки Інституту Маліка (Швейцарія) серед перешкод на шляху цифровізації в Україні **називає кадрову недостатність спеціалістів на місцях**, які можуть і хочуть працювати в цифровій трансформації, а також забюрократизовану комунікацію між центральними органами влади та органами місцевого самоврядування.

Огляд відкритих джерел інформації та неформальне спілкування із працівниками органів місцевого самоврядування також дозволяє дійти висновку про **недостатність фінансування** та наявність розриву у фінансуванні, що напряму впливає на можливості реалізації цифрових ініціатив на місцях. Про недостатність фінансування зазначають і самі цифрові лідери [20].

За даними дослідження цифрової грамотності в України у 2023 році **60% дорослого населення країни розвинули цифрові навички** на базовому та вищому рівнях [21]. Отже, трохи менше половини опитаних все ще потребують опанування таких навичок.

У січні 2025 року було оприлюднено звіт за результатами соціологічного дослідження Київського міжнародного інституту соціології (КМІС) серед українців щодо користування державними цифровими послугами та інтернетом у 2024 році. Дослідження виявило, що **11% українців користуються держпослугами лише офлайн**. Головними **причинами цього стали нестача необхідних навичок, або взагалі недовіра** такому формату послуг [22].

Таким чином, серед перешкод цифровізації МДА визначальними є:

Брак кадрів: нестача спеціалістів, ІТ-фахівців, низький рівень цифрової грамотності існуючого персоналу, його недостатня мотивація, відсутність критеріїв для оцінки персональної продуктивності, відсутність відповідальних за цифровізацію осіб на місцевому рівні.

Брак фінансів: низький рівень фінансування, низький пріоритет на етапах затвердження бюджетів.

Брак освіти: не лише у персоналу, а і у населення.

Звісно, ці фактори є не виключними перешкодами на шляху цифровізації, але вони є найбільш частими, повторюваними та впливовими.

Робота над їх подоланням потребує не лише заходів з-боку держави, але й ініціативності місцевих керівників, залученості та активної позиції громади.

Запропоновані механізми підвищення ефективності:

1. **Інституціоналізація цифрової трансформації**. Після запровадження посади CDTO і призначення цифрових лідерів вищого порядку, слід надалі збільшувати штат працівників, розширювати профільні відділи у МДА, а також проводити підбір та призначення відповідальних за цифровізацію осіб на місцях, з урахуванням потреб та реалій конкретної громади. Не зайвим буде створити спеціалістам на місцях можливість надавати зворотний зв'язок відносно труднощів, з якими вони стикаються у практичній площині, а також організувати площину для обміну досвідом із колегами.

2. **Підвищення кваліфікації персоналу**. Навчання персоналу на місцях має відбуватися на регулярній основі у тому числі через онлайн-курси, програми Мінцифри, грантові навчання. По можливості варто проводити офлайн заходи із метою навчання, обміну досвідом між громадами, розбору кейсів та підвищення мотивації персоналу. Варто організувати і забезпечити своєчасне інформування персоналу про нові технічні рішення, запуск нових сервісів. Пошук і залучення молодих кваліфікованих спеціалістів до роботи над проектами для цілей цифровізації.

3. **Підвищення цифрової грамотності громадян**. Важливо, щоб люди не тільки мали можливість скористатися електронними сервісам, але і уміли це робити. Необхідно розробляти і поширювати інформацію про цифрові сервіси у максимально доступній формі, наприклад, у вигляді відео чи інфографіки. Додавати зрозумілі інструкції до онлайн сервісів. Також необхідно популяризувати електроні послуги, наприклад, за допомогою соціальної реклами, щоб якомога більше людей дізнавались про можливість отримати послугу альтернативним способом – онлайн.

4. **Пошук і залучення альтернативних джерел фінансування**. Державне фінансування цифровізації на місцях в умовах війни, безумовно є недостатнім. Тож варто звернути увагу на пошук додаткових джерел фінансування – міжнародну фінансову допомогу та партнерські програми. Для пошуку таких програм доцільно розглянути можливість призначення (найму) відповідального за напрямок спеціаліста (по типу грантових менеджерів у приватному секторі), адже пошук різноманітних грантів та вивчення критеріїв для подачі заявок на їх отримання є досить кропіткою роботою, а успішність розгляду поданої заявки може суттєво залежати і від формальних причин – правильність оформлення документів, своєчасність подачі, усунення недоліків тощо. Іншим альтернативним джерелом фінансування окремих проектів по цифровізації можуть бути місцеві приватні партнери (бізнеси, установи чи навіть окремі громадяни). Причому сприяння таких партнерів може бути втілене не виключно в грошовій формі, чи наприклад у матеріально-технічній – наданні певної техніки чи інших матеріальних ресурсів, але і взагалі у нематеріальній – як от забезпечення інформаційною підтримкою, безкоштовними навчальними заходами, організаційною допомогою.

 ISSN 2310-9653 (Print), 2664-6145 (Online)

Висновки. Цифровізація місцевих державних адміністрацій в Україні є критично важливою умовою модернізації системи публічного управління, особливо в умовах децентралізації, воєнного стану та поствоєнного відновлення. Проведений аналіз свідчить, як про наявність амбітної національної цифрової стратегії, так і про те, що впровадження цифрових інструментів на рівні МДА може залишатися фрагментарним і суттєво залежить від людських та фінансових ресурсів конкретної громади.

Досвід окремих українських громад підтверджує, що цифрові інструменти дозволяють суттєво підвищити ефективність взаємодії місцевих органів державної влади і громадян, сприяють забезпеченню прозорості діяльності органів влади та їх ефективності.

Автор не розглядає запропоновані механізми підвищення ефективності цифровізації місцевих державних адміністрацій як виключні або універсальні, а дослідження має здебільшого науково-теоретичне підґрунтя. Проте висновки статті можуть стати теоретичною основою як для подальших більш глибоких досліджень, так і до практичного застосування за умови їх адаптації до реалій конкретної громади.

У перспективі цифровізація МДА має стати не окремим проєктом, а органічною частиною щоденної управлінської практики. Її успіх визначатиме не лише ефективність надання послуг, а й здатність України вибудувати стійке, відповідальне та сучасне публічне управління.

Список використаних джерел:

1. Мінцифри. «Володимир Зеленський: «Цифрова країна – це потужний економічний розвиток». 2020. URL: https://surl.lu/hchtgu

2. Heeks R. “e-Government in Africa: Promise and practice”, 2003, URL: https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.3233/IP-2002-0008

3. Margetts H., Dorobantu C. Rethinking government with algorithmic decision making: Data science, artificial intelligence and public values. *Philosophical Transactions of the Royal Society A*. 2019. URL: https://surl.li/mysegq

4. Іванова Н. Науковий журнал: *Проблеми і перспективи економіки та управління*. Цифровий розвиток регіонів України: тренди довоєнного періоду та перспективи післявоєнного відновлення. 2022. URL: http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/277072/271847

5. Іртищева І. О., Сєнкевич О. Ф. Цифрова трансформація регіонів України: об’єктивна необхідність, принципи цифрового розвитку та особливості регулювання. *Регіональна економіка*. 2020. Вип. 1. С. 14–21. URL: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-1-2

6. Загрійчук М. Ю. 2020. До проблеми визначення поняття, сутності та змісту цифрової трансформації регіону. *Юридична наука*. 2020, с. 176–182. URL: https://doi.org/10.32844/2222-5374-2020-105-3.22

7. Дубина М. В., Дергалюк М. О. Особливості цифрової трансформації регіонів України: сучасні реалії, проблеми та шляхи вирішення. *Науковий журнал “Economic Synergy*”. 2023. Вип. 1 (7). С. 66–81. URL: https://es.istu.edu.ua/EconomicSynergy/article/view/77/67

8. Мінцифри. Михайло Федоров: У 2021 році 2,5 млн українців у селах отримають доступ до інтернету. 2020. URL: https://surl.lu/gxgyxa

9. Київ Пост, жов. 1, 2023 / Як Україна під час війни стала світовим лідером із цифровізації держуправління. URL: https://www.kyivpost.com/uk/post/22145

10. Мінцифри. Індекс цифрової трансформації регіонів України. 2024. URL: https://surl.lu/devqot

11. Цифрова громада. URL: https://hromada.gov.ua/ (дата звернення 15.05.2025)

12. Transparency International Ukraine. URL: https://transparentcities.in.ua

13. Міська рада Луцька. Безбар’єрність та цифровізація: у двадцяти ЦНАП Волині наявні мобільні цифрові валізи. 2025. URL: https://surl.li/nhgbrn

14. RebuildUA. URL: https://rebuildua.net/

15. THEBUCHACITY незалежне медіа Бучі і регіону. 2024. URL: https://surl.lu/thvefk

16. UN E-Government Knowledgebase. URL: https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data-Center

17. Урядовий портал. 23.02.2021. URL: https://surl.li/mbtloh

18. Урядовий портал. 11.01.2024. URL: https://surl.li/benlos

19. Суспільне Дніпро. 18.04.2023. URL: https://surl.lu/axceul

20. Освіта Дія. Дослідження цифрової грамотності в Україні. 2023. URL: https://surl.lu/jnyoch

21. UNDP Україна. Аналітичний звіт «Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг у 2024 році». URL: https://surl.lu/vjdsqq

22. КМІС. Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг. Аналітичний звіт за 2024 рік. Київ, 2025. URL: https://www.kiis.com.ua/materials/pr/20250127_p/undp-ua-e-services-use-2024.pdf

References:

1. Ministry of Digital Transformation, (2020), "Volodymyr Zelenskyi: "Tsyfrova kraina – tse potuzhnyi ekonomichnyi rozvytok" [Volodymyr Zelenskyi: "A digital country is a powerful economic development"], official site. URL: https://surl.li/dsnzoc [Ukraine].

2. Heeks R, 2003, e-Government in Africa: Promise and practice. URL: https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.3233/IP-2002-0008

3. Margetts H., Dorobantu C., (2019), Rethinking government with algorithmic decision making: Data science, artificial intelligence and public values. Philosophical Transactions of the Royal Society. URL: https://surl.li/mzwgdz

4. Ivanova N., (2022), "Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia. Tsyfrovyi rozvytok rehioniv Ukrainy: trendy dovoiennoho periodu ta perspektyvy pisliavoiennoho vidnovlennia" ["Problems and Prospects of Economics and Management. Digital development of Ukraine's regions: pre-war trends and post-war recovery prospects"], *Naukovyi zhurnal* [Scientific journal]. URL: http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/277072/271847 [Ukraine].

5. Irtyshcheva I. O, Sienkevych O. F, (2020), "Tsyfrova transformatsiia rehioniv Ukrainy: obiektyvna neobkhidnist, pryntsypy tsyfrovoho rozvytku ta osoblyvosti rehuliuvannia", [Digital transformation of Ukraine's regions: an objective necessity, principles of digital development, and regulatory features], *Rehionalna ekonomika* [Regional Economy]. Vol 1, pp. 14–21. URL: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-1-2 [Ukraine].

6. Zahriichuk M. Yu., (2020) "Do problemy vyznachennia poniattia, sutnosti ta zmistu tsyfrovoi transformatsii rehionu", ["On the issue of defining the concept, essence, and content of digital transformation of a region"], *Yurydychna nauka* [Legal Science], pp. 176–182. URL: https://doi.org/10.32844/2222-5374-2020-105-3.22 [Ukraine].

7. Dubyna M. V, Derhaliuk M. O, (2023), "Osoblyvosti tsyfrovoi transformatsii rehioniv Ukrainy: suchasni realii, problemy ta shliakhy vyrishennia", [Features of digital transformation of Ukraine's regions: current realities, problems, and solutions], *Naukovyi zhurnal "Economic Synergy"*. [Scientific journal "Economic Synergy"], Vol. 1 (7), pp. 66–81. URL: https://es.istu.edu.ua/EconomicSynergy/article/view/77/67 [Ukraine].

8. Ministry of Digital Transformation, (2020), "Mykhailo Fedorov: U 2021 rotsi 2,5 mln ukraintsiv u selakh otrymaiut dostup do internetu". ["Mykhailo Fedorov: In 2021, 2.5 million Ukrainians in villages will gain internet access"], official site, URL: https://surl.lu/jvpbmc [Ukraine].

9. Kyiv Post, (2023), "Yak Ukraina pid chas viiny stala svitovym liderom iz tsyfrovizatsii derzhupravlinnia". [How Ukraine became a global leader in digital government during wartime]. URL: https://www.kyivpost.com/uk/post/22145 [Ukraine].

10. Ministry of Digital Transformation, (2024), "Indeks tsyfrovoi transformatsiirehioniv Ukrainy pidsumky 2024 roku" ["Index of Digital Transformation of Ukrainian Regions results of the year"]. URL: https://surl.lt/zhpyyp [Ukraine].

11. Tsyfrova hromada, Natsionalnyi vebportal, [Digital Community, National web portal]. URL: https://hromada.gov.ua/ [Ukraine].

12. Transparency International Ukraine, official cite. URL: https://transparentcities.in.ua [Ukraine].

13. Lutska miska rada [Lutsk city council], (2025), "Bezbariernist ta tsyfrovizatsiia: u dvadtsiaty TsNAP Volyni naiavni mobilni tsyfrovi valizy" [Accessibility and digitalization: twenty administrative service centers in Volyn equipped with mobile digital cases], official site. URL: https://surl.li/jpyyro [Ukraine].

14. RebuildUA, official site. URL: https://rebuildua.net. [Ukraine].

15. Shatylo V., (2024), "Bucha na shliakhu tsyfrovizatsii: yak tekhnolohii dopomahaiut u vidbudovi ta rozvytku hromady", [Bucha on the path of digitalization: how technologies help rebuild and develop the community], "THEBUCHACITY" Nezalezhne media Buchi i rehionu, ["THEBUCHACITY" Independent media of Bucha and the region]. URL: https://surl.li/kugzzj [Ukraine].

16. UN E-Government Knowledgebase. URL: https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data-Center, official site (accessed: 15.05.2025).

17. Uriadovyi portal [Government Portal], (2021), "Uspishni keisy tsyfrovizatsii krain: Mykhailo Fedorov zustrivsia z Poslom Danii Olie Ehberhom Mikkelsenom" [Successful cases of the country's digitalization: Mykhailo Fedorov met with the Ambassador of Denmark, Olie Ehberh Mikkelsen], official site. URL: https://surl.lt/bydzvz [Ukraine].

18. Uriadovyi portal [Government Portal], (2024), "Rezultaty tsyfrovoi transformatsii v rehionakh Ukrainy za 2023 rik" [Results of digital transformation in the regions of Ukraine by 2023], official site. URL: https://surl.li/dvukpp. [Ukraine].

19. Vahner O., Stryzhka I., Suspilne Dnipro, (2023), "Na Dnipropetrovshchyni tsyfrovizuiut 10 hromad. Shcho otrymaiut vid tsoho zhyteli – interviu z ekspertkoiu proiektu" [10 communities in the Dnipropetrovsk region are being

digitalized. What will residents gain from this – an interview with a project expert]. URL: https://surl.li/flxgdv [Ukraine].

20. Diia.Osvita, (2023), “Doslidzhennia tsyfrovoi hramotnosti v Ukraini” [“Study on digital literacy in Ukraine”], official site. URL: https://surl.lu/jdcutz [Ukraine].

21. UNDP Ukraine, (2025), “Analitychnyi zvit “Dumky i pohliady naselennia Ukrainy shchodo derzhavnykh elektronnykh posluh u 2024 rotsi”. [“Analytical report: Opinions and views of the Ukrainian population on state e-services in 2024”]. URL: https://surl.li/atuate [Ukraine].

22. KMIS, [KIIS], (2025), “Dumky i pohliady naselennia Ukrainy shchodo derzhavnykh elektronnykh posluh Analitychnyi zvit za 2024 rik”. [“Opinions and views of the Ukrainian population on state electronic services. Analytical Report for 2024”]. URL: https://surl.li/apqgvo [Ukraine].

Дата надходження статті: 01.08.2025
Дата прийняття статті: 22.08.2025
Опубліковано: 16.09.2025

УДК 351.853:355.01(477)
DOI https://doi.org/10.32782/2310-9653-2025-3.21

Н. В. Цюк, аспірант кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАХИСТУ ІСТОРИКО-КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

У статті розглядаються сучасні концептуальні підходи до публічного управління у сфері захисту історико-культурної спадщини в умовах воєнного стану, спричиненого збройною агресією російської федерації проти України. Автор аналізує трансформацію функцій і пріоритетів органів державної влади та місцевого самоврядування щодо збереження культурних об'єктів, які зазнають ризику пошкодження або знищення внаслідок бойових дій.

Розкрито роль стратегічного планування, міжвідомчої координації, цифрових технологій та інструментів ризик-менеджменту у формуванні ефективної політики охорони культурної спадщини. Згадано кращі міжнародні практики (ЮНЕСКО, ІКОМОС, Блакитний щит) у сфері захисту пам'яток історико-культурної спадщини у зонах конфліктів та їх адаптацію до українських реалій. Також проаналізовано правові, організаційні та інституційні механізми реагування на загрози культурному середовищу: від екстреної консервації до евакуації музейних цінностей та створення цифрових реєстрів.

Підкреслено, що в умовах війни публічне управління у цій сфері має ґрунтуватися на принципах стійкості, безпеки, прозорості та участі громадськості. Запропоновано підходи до адаптивного управління, яка враховує динаміку воєнного конфлікту, потребу в швидкому прийнятті рішень, гнучкому використанні ресурсів і партнерстві з недержавними ініціативами. Наголошується, що ефективний захист культурної спадщини під час війни є не лише питанням збереження ідентичності, а й інструментом національного опору, відновлення та післявоєнної реінтеграції суспільства. Зокрема, захист історико-культурного середовища повинен розглядатися не ізольовано, а як складова гуманітарної політики держави, що має стратегічне значення для збереження колективної пам'яті, формування національної ідентичності та протидії інформаційно-культурній агресії. Підсумовано, що подальший розвиток партнерських моделей взаємодії між державою, громадою та міжнародними організаціями стане запорукою не лише фізичного збереження об'єктів, а й зміцнення культурної стійкості українського суспільства в цілому.

Ключові слова: *публічне управління, історико-культурна спадщина, поствоєнний період, реформування, охорона, захист, відновлення.*

N. V. Tsyuk. Conceptual approaches to public management in the field of protection of historical and cultural heritage in war conditions

The article examines modern conceptual approaches to public administration in the field of protection of historical and cultural heritage in the context of martial law caused by the armed aggression of the Russian Federation against Ukraine. The author analyzes the transformation of the functions and priorities of state authorities and local governments in the preservation of cultural objects that are at risk of damage or destruction as a result of hostilities.

The role of strategic planning, interagency coordination, digital technologies and risk management tools in the formation of an effective policy for the protection of cultural heritage is revealed. The best international practices (UNESCO, ICOMOS, Blue Shield) in the field of protection of historical and cultural heritage monuments in conflict zones and their adaptation to Ukrainian realities are mentioned. The legal, organizational and institutional mechanisms for responding to threats to the cultural environment are also analyzed: from emergency conservation to the evacuation of museum values and the creation of digital registers.

It is emphasized that in wartime conditions, public administration in this area should be based on the principles of sustainability, security, transparency and public participation. Approaches to adaptive management are proposed, which take into account the dynamics of the military conflict, the need for rapid decision-making, flexible use of resources and partnership with non-state initiatives. It is emphasized that effective protection of cultural heritage during war is not only a matter of preserving identity, but also a tool of national resistance, restoration and post-war reintegration of society. In particular, the protection of the historical and cultural environment should not be considered in isolation, but as a component of the humanitarian policy of the state, which is of strategic importance for preserving collective memory, forming national identity and countering information and cultural aggression. The need to integrate cultural heritage preservation strategies into national security and post-war reconstruction plans deserves special attention. This approach should include both operational actions to document losses and physical protection of monuments, and long-term strategic planning for restoration, promotion, and re-inclusion of objects in the cultural space of the country. It is concluded that further development of partnership models of interaction between the state, community, and international organizations will be the key not only to the physical preservation of objects, but also to strengthening the cultural resilience of Ukrainian society as a whole.

Key words: *public administration, historical and cultural heritage, post-war period, reform, protection, defense, restoration.*

© Н. В. Цюк, 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

Постановка проблеми. У сучасних умовах збройної агресії проти України особливої актуальності набуває проблема збереження історико-культурної спадщини як ключового елементу національної ідентичності, колективної пам'яті та духовної стійкості суспільства. Воєнні дії, руйнування інфраструктури, переміщення населення та цілеспрямоване знищення культурних об'єктів створюють безпрецедентні виклики для ефективного функціонування системи охорони культурної спадщини. У цьому контексті публічне управління має не лише виконувати охоронні функції, але й оперативно адаптувати свої механізми до умов кризи, забезпечуючи як фізичний захист об'єктів, так і формування стійкої політики відновлення та міжнародної підтримки.

Попри наявність нормативно-правової бази та визначених інституційних повноважень, сучасна система управління у сфері культурної спадщини демонструє низку системних вразливостей, зокрема недостатню міжвідомчу координацію, обмеженість ресурсів, відсутність єдиної концептуальної моделі дій у воєнний та післявоєнний періоди. Це обумовлює потребу в переосмисленні існуючих підходів до публічного управління у сфері захисту історико-культурної спадщини, інтеграції кризових управлінських стратегій, залучення громадськості та міжнародного досвіду. Вирішення зазначених проблем потребує формування нових концептуальних засад управління, спроможних забезпечити збереження і відновлення культурної спадщини як стратегічного ресурсу національного розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання збереження та захисту історико-культурної спадщини та публічне управління процесами у цій сфері є предметом дослідження багатьох науковців. Зокрема, мова йде про таких науковців як Є. Архипова [1], О. Валевський [2], О. Клевчук [1], Н. Корчак [3], О. Литвиненко [4], Т. Мазур [5], А. Мерзляк [6], Є. Огнарьов [6], Н. Підбережник [7], К. Чорновол [8] та багато інших, які вивчають особливості державного регулювання у сфері охорони культурної спадщини України, представляють історико-й теоретико-правові дослідження охорони культурної спадщини в Україні, досліджують вітчизняний і зарубіжний досвід управління процесами у сфері історико-культурної спадщини, обґрунтовують напрями вдосконалення правових та інституційних механізмів збереження культурної спадщини, вивчають те, яким чином Україна захищає свою культурну спадщину від посягань росії.

В той же час сучасні умови розвитку українського суспільства свідчать про існування великих небезпек для історико-культурної спадщини українського народу у постворенний період, що зумовлює потребу розвитку проблематики концептуальних підходів до публічного управління у сфері захисту історико-культурної спадщини України в умовах війни.

Мета статті полягає в обґрунтуванні концептуальних підходів до публічного управління у сфері захисту історико-культурної спадщини України в умовах війни.

Виклад основного матеріалу. В умовах повномасштабної війни, яку російська федерація розв'язала проти України, питання збереження та захисту історико-культурної спадщини постає не лише як культурна, а й як політична, гуманітарна та безпекова проблема. Об'єкти спадщини – храми, музеї, архітектурні пам'ятки, археологічні комплекси – опиняються під прямою загрозою руйнування або знищення. За даними Міністерства культури та інформаційної політики України, з початку агресії вже зазнали пошкоджень або були знищені сотні об'єктів культурної спадщини, багато з яких мають статус національного або світового значення. У таких умовах публічне управління в цій сфері повинно трансформуватися з мирного функціонального регулювання у кризове управління з елементами ризик-менеджменту, стратегічного прогнозування та мобілізації ресурсів.

Наразі в Україні склалася розгалужена система охорони культурної спадщини, до якої входять державні органи центрального та місцевого рівня, органи місцевого самоврядування, а також численні громадські ініціативи. На національному рівні ключову роль відіграють Міністерство культури та інформаційної політики України, а також профільні департаменти обласних і міських адміністрацій, що відповідають за збереження об'єктів, внесених до Державного реєстру нерухомих пам'яток. Їхні функції включають розробку політик, видачу охоронних договорів, контроль за дотриманням законодавства та ініціювання реставраційних і консерваційних програм.

Водночас органи місцевого самоврядування відіграють дедалі вагомішу роль у практичному захисті об'єктів культурної спадщини, особливо в межах децентралізованої системи управління. Вони формують місцеві програми охорони, фінансують заходи зі збереження спадщини, здійснюють облік об'єктів на території громади. У деяких містах створено спеціалізовані інституції, зокрема комунальні установи охорони спадщини або муніципальні інспекції, які активно взаємодіють з громадою та архітекторами. Проте ефективність таких структур значною мірою залежить від кадрового потенціалу, наявності експертів і доступу до ресурсів, які в умовах війни значно обмежені.

Окремо варто відзначити роль громадських ініціатив, які часто оперативніше реагують на виклики, ніж державні структури. Волонтерські об'єднання, культурні активісти, фахові спільноти (архітектори, історики, реставратори) долучаються до моніторингу стану пам'яток, фіксації руйнувань, створення цифрових реєстрів і проведення адвокаційних кампаній. Такі ініціативи виступають не лише джерелом експертної підтримки, але й платформою для діалогу між владою та суспільством. Успішні приклади партнерства між державою

та громадянським сектором у сфері культурної спадщини доводять необхідність подальшого розвитку механізмів співпраці на принципах довіри, відкритості та взаємної відповідальності.

Втім, ефективність цієї системи в умовах війни залишається недостатньою через ряд чинників: обмеженість фінансування, відсутність оперативних протоколів реагування, слабку діджиталізацію реєстрів спадщини, проблеми з інвентаризацією та охороною об'єктів на окупованих або прифронтових територіях. Також спостерігається брак системної взаємодії між секторами: оборонним, культурним, правозахисним та міжнародним. Публічне управління потребує нових концептуальних підходів, які б дозволили реагувати на динамічні виклики та забезпечити цілісність культурного середовища на всій території держави.

Одним із таких концептуальних підходів є інтеграція стратегій збереження культурної спадщини в загальнонаціональні плани безпеки та відбудови. Це включає розробку механізмів моніторингу стану об'єктів, застосування цифрових технологій (3D-сканування, геолокація, електронні паспорти об'єктів), формування фондів екстреного реагування для евакуації музейних колекцій, а також залучення міжнародних партнерів до процесів оцінки збитків та майбутньої реставрації. Водночас важливо забезпечити нормативну чіткість та прозорість у питаннях реставрації, зміни охоронного статусу об'єктів, відповідальності за умисне знищення спадщини, що може трактуватися як воєнний злочин. Культурна спадщина повинна розглядатися як невід'ємна частина системи національної безпеки – поряд із критичною інфраструктурою, довкіллям та соціальною сферою. Відповідно, під час розробки планів територіального розвитку та реконструкції територій необхідно враховувати наявність історичних пам'яток, традиційної забудови та цінних культурних ландшафтів.

Практична реалізація таких стратегій потребує створення чітких механізмів міжсекторальної взаємодії між органами охорони культурної спадщини, службами цивільного захисту, архітектурно-будівельними органами, а також військовими структурами. Це дозволить вчасно здійснювати фіксацію пошкоджень, організовувати евакуацію цінних артефактів, визначати пріоритети консервації та реставрації. Без належної цифрової інфраструктури неможливо забезпечити оперативний облік втрат і розробку обґрунтованих проєктів відбудови.

У контексті повоєнної відбудови об'єкти культурної спадщини можуть відігравати роль «якорів» відновлення історичного середовища, формування привабливого урбаністичного простору, а також відновлення локальної ідентичності. Збереження пам'яток і включення їх до нових архітектурних концепцій сприятиме формуванню середовища, яке підтримує пам'ять, сприяє національному примиренню та слугує символом стійкості української нації. У цьому контексті інтеграція стратегій охорони культурної спадщини в державну політику відбудови має розглядатися як інвестиція у майбутнє – у сталий розвиток, культурну дипломатію та зміцнення національної єдності.

Не менш важливою є роль громадянського суспільства у процесі захисту культурної спадщини. Волонтерські ініціативи, професійні асоціації, представники креативних індустрій беруть участь у документуванні руйнувань, інвентаризації втраченого, проведенні кампаній міжнародної солідарності. Це вимагає від держави створення відкритих майданчиків для координації дій, нормативного визнання таких ініціатив та їх фінансової підтримки. Особливої уваги заслуговує співпраця з міжнародними організаціями, такими як ЮНЕСКО, ІКОМОС, ALIPH, які можуть не лише надавати експертну та матеріальну допомогу, але й сприяти міжнародному визнанню злочинів проти культурної спадщини.

Крім практичних дій, громадські організації відіграють важливу роль у сфері комунікації та адвокації. Через інформаційні кампанії, краудфандинг, міжнародні петиції та співпрацю з іноземними партнерами вони активно привертають увагу світової спільноти до знищення української культурної спадщини, що, у багатьох випадках, є свідомим актом культурного геноциду. Такі дії сприяють підвищенню міжнародного тиску на агресора, забезпечують фіксацію фактів воєнних злочинів проти культури та допомагають залучати грантове та технічне фінансування для захисту і відновлення пам'яток.

Громадянське суспільство також виступає важливою платформою для фахового діалогу, освіти та участі населення у збереженні власної спадщини. Активне залучення громади до локальних ініціатив створює почуття відповідальності за культурне середовище, формує нову культуру пам'яті та підтримує розвиток сталих підходів до управління спадщиною. У післявоєнний період така участь буде вирішальною для формування відкритої та демократичної моделі культурної політики, яка базується на принципах партнерства, прозорості та співтворення між державою і суспільством.

У контексті післявоєнної відбудови постає завдання не лише реставрації пошкоджених об'єктів, але й осмислення культурної політики загалом. Публічне управління має перейти від фрагментарного адміністрування до довгострокового стратегічного планування, яке включатиме елементи культурної дипломатії, національної ідентичності, міжрегіональної згуртованості та сталого розвитку. Необхідно створити цілісну концепцію, що об'єднуватиме інституційні, нормативні, технологічні та соціальні інструменти охорони спадщини як невід'ємної частини розвитку демократичної, незалежної України.

Таким чином, виклики війни відкрили нове вікно можливостей для переосмислення концептуальних підходів до публічного управління у сфері захисту історико-культурної спадщини. Забезпечення сталості культурного

 ISSN 2310-9653 (Print), 2664-6145 (Online)

середовища, його відновлення і розвиток мають стати пріоритетами національної політики, де державне управління відіграватиме роль координатора, захисника та інноватора.

Висновки. У сучасних умовах війни питання збереження історико-культурної спадщини України набуло особливої ваги, адже йдеться не лише про фізичну втрату унікальних об'єктів, а й про загрозу знищення національної ідентичності та історичної пам'яті. Дослідження показує, що ефективне публічне управління у цій сфері потребує глибокої трансформації, заснованої на сучасних концептуальних підходах, здатних поєднати охоронні, кризові та відновлювальні механізми. В умовах повномасштабної агресії держава повинна сприймати культуру як сферу стратегічного значення, забезпечуючи їй пріоритет у політиці безпеки та розвитку.

Особливої уваги заслуговує необхідність інтеграції стратегій збереження культурної спадщини у загальнонаціональні плани безпеки та повоєнної відбудови. Цей підхід має передбачати як оперативні дії з документування втрат і фізичного захисту пам'яток, так і довгострокове стратегічне планування реставрації, популяризації та повторного включення об'єктів у культурний простір країни. Використання цифрових інструментів, міжнародної підтримки, а також нормативне оновлення підходів до управління спадщиною є необхідними умовами сталого та ефективного функціонування галузі.

Водночас роль громадянського суспільства у збереженні та відновленні культурної спадщини є визначальною. Участь активістів, волонтерів і фахових спільнот посилює ефективність державних заходів, забезпечує оперативність реагування та сприяє формуванню культури відповідального ставлення до спадщини на місцевому рівні. Подальший розвиток партнерських моделей взаємодії між державою, громадою та міжнародними організаціями стане запорукою не лише фізичного збереження об'єктів, а й зміцнення культурної стійкості українського суспільства в цілому.

Перспективи подальших досліджень в цьому напрямку полягають в пошуку шляхів удосконалення запобігання та протидії органами публічного управління злочинам рф проти об'єктів культурної спадщини України в умовах війни.

Список використаних джерел:

1. Архипова Є. О., Клевчук О. О. Державне регулювання у сфері охорони культурної спадщини України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 13–14. С. 51–57. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.13-14.51

2. Валевський О. Л. Актуальність розвитку державно-приватного партнерства у сфері культурної політики. Національний інститут стратегічних досліджень. 28.10.2020. URL: https://surl.lu/cuysdw (дата звернення: 09.07.2025).

3. Корчак Н. М. Антикорупційні цифрові рішення в сфері публічного управління та адміністрування та їх вплив на охорону культурної спадщини України. *Наукові перспективи*. № 11 (41) 2023. С. 166–180. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11(41)-

4. Литвиненко О. М. Напрями вдосконалення правових та інституційних механізмів збереження культурної спадщини. Національний інститут стратегічних досліджень, 15.04.2020. URL: https://surl.li/bnbgnn (дата звернення: 09.07.2025).

5. .Мазур Т. В. Охорона культурної спадщини в Україні: історико-й теоретико-правове дослідження: дис. ... д-ра юр. наук: 12.00.01 / Національна академія внутрішніх справ Міністерства внутрішніх справ України. Київ, 2021. 423 с.

6. Мерзляк А. В., Огнарьов Є. С. Державне управління сферою культури: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2017. Вип. 1 (17). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2017_1_4 (дата звернення: 09.07.2025)

7. Підбережник Н. П. Роль неурядових організацій у збереженні історико-культурної спадщини України в умовах війни. *Актуальні питання у сучасній науці*. № 11 (17) 2023. С. 413–425. https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-11(17)

8. Чорновол К. Війна за історію: як Україна захищає свою культурну спадщину від посягань Росії. Апостроф. TV. 2022. URL: https://surl.lt/mbubtz (дата звернення: 09.07.2025).

References:

1. Arkhypova Ye. O. and Klevchuk O. O. (2021). "Derzhavne rehulyuvannya u sferi okhorony kulturnoyi spadshchyny Ukrayiny" ["State regulation in the field of cultural heritage protection of Ukraine"], *journal Investytsiyi: praktyka ta dosvid* [Investments: practice and experience], vol. 13–14, pp. 51–57. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.13-14.51 [Ukraine].

2. Valevskyy O. L. (2020). "Aktualnist rozvytku derzhavno-pryvatnoho partnerstva u sferi kulturnoyi polityky" ["The relevance of the development of public-private partnership in the field of cultural policy"], *journal Natsionalnyy instytut stratehichnykh doslidzhen* [National Institute for Strategic Studies]. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gumanitarniy-rozvitok/aktualnist-rozvitku-derzhavno-privatnogo-partnerstva-u-sferi [Ukraine].

3. Korchak N. M. (2023). “Antykoruptsiyni tsyfrovi rishennya v sferi publichnoho upravlinnya ta administruvannya ta yikh vplyv na okhoronu kulturnoyi spadshchyny Ukrayiny” [“Anti-corruption digital solutions in the field of public management and administration and their impact on the protection of the cultural heritage of Ukraine”], *journal Naukovi perspektyvy* [Scientific perspectives], vol. 11 (41), pp. 166–180. [Ukraine].

4. Lytvynenko O. M. (2020). “Napryamy vdoskonalennya pravovykh ta instytutsiynykh mekhanizmiv zberezhennya kulturnoyi spadshchyny” [“Directions for improvement of legal and institutional mechanisms of preservation of cultural heritage”], *journal Natsionalnyy instytut stratehichnykh doslidzhen* [National Institute for Strategic Studies]. URL: https://surl.li/asjvtm [Ukraine].

5. Mazur T. V. (2021). Okhorona kulturnoyi spadshchyny v Ukrayini: istoryko-y teoretyko-pravove doslidzhennya [Protection of cultural heritage in Ukraine: historical, theoretical and legal research], Dissertationdr. ekon. sciences, specialty: 12.00.01, Natsional′na akademiya vnutrishnikh sprav Ministerstva vnutrishnikh sprav Ukrayiny. Kyiv. 423 p. [Ukraine].

6. Merzlyak A. V. and Ohnar′ov Ye. S. (2017). “Derzhavne upravlinnya sferoyu kultury: vitchyznyanyy ta zarubizhnyy dosvid” [“State management of the sphere of culture: domestic and foreign experience”], *journal Publichne administruvannya: teoriya ta praktyka* [Public Administration: Theory and Practice], vol. 1 (17). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2017_1_4 [Ukraine].

7. Pidberezhnyk N. P. (2023). “Rol neuryadovykh orhanizatsiy u zberezhenni istoryko-kulturnoyi spadshchyny Ukrayiny v umovakh viyny” [“The role of non-governmental organizations in preserving the historical and cultural heritage of Ukraine during the war”], *journal Aktualni pytannya u suchasniy nautsi* [Current issues in modern science], vol. 11 (17), pp. 413–425. https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-11(17) [Ukraine].

8. Chornovol K. (2022). “Viyna za istoriyu: yak Ukrayina zakhyshchaye svoyu kul′turnu spadshchynu vid posyahan Rosiyi” [“War for History: How Ukraine Protects Its Cultural Heritage from Russian Encroachments”],*journal Apostrof TV* [Apostrophe TV]. URL: https://surl.li/jdsqwq [Ukraine].

Дата надходження статті: 01.08.2025
Дата прийняття статті: 22.08.2025
Опубліковано: 16.09.2025