

Публічне управління та митне адміністрування

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

№ 4 (47)

*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 № 6 від 29.12.2025)

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.;

Мищенко 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 Михайл – д.філос., доц., Австралія;

Чижевич Веслав – д.габ., проф., Республіка Польща;

Верденхофа Ольга – Dr.sc.admin., ас. проф., Латвійська
Республіка;

Дьякон Денис – Dr.оес, 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 30.12.2025. Замовлення № 0226/110.

Формат 60×84/8. Папір офсетний.

Гарнітура Таймс. Обл.-вид. арк. 21,56. Ум. друк. арк. 20,93.

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

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Л. В. Антонова, А. Л. Сухорукова, Л. М. Івашова. Територіально орієнтовані механізми публічного управління розвитком публічно-приватного партнерства в агропромисловому секторі регіону за умов нестабільності та невизначеності	7
А. І. Бобак. Формування та реалізація державної політики фінансування системи охорони здоров'я в контексті забезпечення національної безпеки України	13
Л. М. Івашова, Л. В. Антонова, О. М. Штир'юв. Синергія молодіжної та антикорупційної політики як передумова ефективної повоєнної відбудови України	18
В. І. Коломий. Формування та реалізація державної політики трансформації системи соціальної підтримки на сучасному етапі впливу глобальних тенденцій	26
М. С. Коман. Зарубіжний досвід застосування державних інструментів банківської підтримки корпоративного бізнесу та його імплементація в Україні	31
Р. О. Корнєєв. Перспективні напрями державної підтримки малого та середнього бізнесу: цифрова екосистема та сталий розвиток	36
Д. О. Крутько. Напрями розвитку міграційної політики України в умовах вимушеної мобільності громадян	44
Р. І. Кукляк. Комунікаційні моделі публічного управління в контексті формування інформаційної стійкості органів місцевого самоврядування	53
О. В. Лашенко, Д. О. Біла. Електронний документообіг як інструмент підвищення ефективності публічного управління в соціальній роботі	64
І. В. Найда. Міжнародні стандарти національно-патріотичного виховання та їх впровадження в освітню систему України	73
А. Г. Поздєєв. Інтегрування цифрових технологій у сферу публічного управління: інноваційні знахідки та інституційні гальма	78
В. А. Січкарь. Управлінські підходи державної політики фінансової стабілізації в умовах правового режиму воєнного стану України у контексті сучасних викликів	87
Н. І. Шевченко. Державна політика відновлення критичної інфраструктури в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови України	92
В. О. Шевченко. Правовий механізм забезпечення інституційної довіри: сучасний стан та шляхи відновлення в контексті захисту прав людини	98

ПУБЛІЧНА СЛУЖБА: ТЕОРІЇ ТА КРАЩІ ПРАКТИКИ

В. О. Бескоровайний. Український підхід до визначення корупції та її складових, боротьби з нею та відмінності від світових підходів	107
Л. М. Івашова, Л. І. Бондаренко. Модель «мотиваційного ядра» діяльності органів публічного управління та важелі інституційного впливу на його трансформацію	114
В. Г. Ковальов, О. А. Тестюєдов. Інтеграція концепту гендерної рівності в систему мотивації державних службовців	122
Кошута С. В. Цифрові компетентності державних службовців як чинник підвищення якості публічних послуг	128
А. В. Матченко. Використання штучного інтелекту під час забезпечення гендерної рівності на державній службі	134
Л. Я. Самойленко, С. А. Назаренко, Д. О. Кучер. Трансформація системи мотивації державних службовців України: сучасні виклики та європейські орієнтири	140
С. П. Хобзей. Вплив війни на формування кризових компетентностей представників територіальних громад	147

РЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

І. В. Назаренко. Сучасний стан та тенденції інноваційного підприємництва в Україні	154
Л. Я. Самойленко, С. П. Засць. Законодавче регулювання плати за землю в Україні та його вдосконалення в контексті збільшення доходів місцевих бюджетів (на прикладі Шполянської міської територіальної громади).....	161

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ ТА МИТНОЇ СПРАВИ

В. Л. Гончарук. Сучасні загрози економічній безпеці України в умовах збройної агресії: ризик-орієнтована модель державного управління	167
Г. О. Кузьменко. Адаптивні стратегії реагування галузі освіти на кризи та зміни в умовах воєнного стану	173

CONTENTS

MECHANISMS OF STATE ADMINISTRATION

L. V. Antonova, A. L. Sukhorukova, L. M. Ivashova. Territorial-oriented mechanisms of public management of the development of public-private partnership in the agricultural sector of the region under instability and uncertainty	7
A. I. Bobak. Formation and implementation of state policy on financing the healthcare system in the context of ensuring the national security of Ukraine	13
L. M. Ivashova, L. V. Antonova, O. M. Shtyrov. Synergy of youth and anti-corruption policy as a prerequisite for effective post-war reconstruction of Ukraine	18
V. I. Kolomyj. Formation and implementation of state policy for the transformation of the social support system at the current stage of the influence of global trends.....	26
M. S. Koman. Foreign experience in the application of state instruments of banking support of corporate business and its implementation in Ukraine	31
R. O. Kornieiev. Prospective directions of state support for small and medium businesses: digital ecosystem and sustainable development	36
D. O. Krutko. Directions of the development of the migration policy of Ukraine in the conditions of forced citizen mobility	44
R. I. Kuklyak. Communication models of public administration in the context of forming information resilience of local government bodies	53
O. V. Lashchenko, D. O. Bila. Electronic Document Management as a Tool to Enhance the Efficiency of Public Administration in Social Work	64
I. V. Naida. International standards of national-patriotic education and their implementation into the educational system of Ukraine	73
A. G. Pozdeev. Integration of digital technologies into the sphere of public administration: innovative findings and institutional brakes	78
V. A. Sichkar. Management approaches to state policy of financial stabilization under the legal regime of martial law in Ukraine in the context of modern challenges	87
N. I. Shevchenko. State policy of critical infrastructure restoration in the conditions of martial arts and post-war reconstruction Ukraine	92
V. O. Shevchenko. Legal mechanism of ensuring institutional trust: current state and ways of restoration in the context of human rights protection	98

STATE ADMINISTRATION: THEORIES AND THE BEST PRACTICES

V. O. Beskorovainyi. Ukrainian approach to defining corruption and its components, combating it, and its distinctions from global approaches.....	107
L. M. Ivashova, L. I. Bondarenko. Model of the “motivational core” of the activities of public administration bodies and levers of institutional influence on its transformation	114
V. G. Kovalov, O. A. Testoyedov. Integrating the concept of gender equality into the motivation framework of civil servants	122
S. V. Koshuta. Digital competencies of civil servants as a factor in improving the quality of public services in Ukraine	128
A. V. Matchenko. Using artificial intelligence to advance gender equality in the civil service	134
L. Ya. Samoilenko, S. A. Nazarenko, D. O. Kucher. Transformation of the motivation system of civil servants in Ukraine: current challenges and European guidelines	140
S. P. Khobzey. The impact of war on the formation of crisis competencies among representatives of territorial communities	147

REGIONAL ADMINISTRATION AND LOCAL SELF-GOVERNMENT

I. V. Nazarenko. Current state and trends of innovative entrepreneurship in Ukraine	154
L. Ya. Samoilenko, S. P. Zayets. Legislative regulation of land payment in Ukraine and its improvement in the context of increasing local budget revenues (case study of Shpola city territorial community)	161

STATE ADMINISTRATION IN THE STATE SECURITY SPHERE AND CUSTOMS BUSINESS

V. L. Goncharuk. Modern Threats to Ukraine's Economic Security under Armed Aggression: A Risk-Oriented Model of Public Administration	167
H. O. Kuzmenko. Adaptive strategies of the education sector to respond to crises and change under martial law	173

Л. В. Антонова, доктор наук з державного управління,
професор, професор кафедри обліку і аудиту
Чорноморського національного університету
імені Петра Могили
<https://orcid.org/0000-0003-2975-6453>

А. Л. Сухорукова, кандидат наук державного управління,
доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу
та адміністрування Миколаївського національного
аграрного університету

Л. М. Івашова, доктор наук з державного управління,
професор, професор кафедри публічного управління
та митного адміністрування Університету митної справи
та фінансів
<https://orcid.org/0000-0003-3176-919X>

ТЕРИТОРІАЛЬНО ОРІЄНТОВАНІ МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В АГРОПРОМИСЛОВОМУ СЕКТОРІ РЕГІОНУ ЗА УМОВ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У статті здійснено комплексний аналіз територіально-орієнтованих механізмів публічного управління розвитком публічно-приватного партнерства в агропромисловому секторі в умовах нестабільності та невизначеності. Зосереджено увагу на їх внутрішній логіці, багаторівневості та взаємозв'язку на різних етапах реалізації партнерських проєктів з урахуванням специфіки просторового розвитку. Публічно-приватне партнерство розглянуто не лише як загальнодержавний інструмент, а як драйвер відновлення локальних агропромислових та регіональних економічних систем. Особливу увагу приділено децентралізації управлінських впливів у реалізації інструментів стримування й протидії інституційного механізму. Систематизовано інституційний, організаційно-управлінський, фінансово-економічний та інформаційно-аналітичний механізми крізь призму їх адаптації до специфіки регіонального розвитку. Розглянуто організаційно-управлінський механізм реалізації публічно-приватного партнерства крізь призму процедур планування, відбору, узгодження та моніторингу проєктів сфери аграрного виробництва, а також специфіки прийняття управлінських рішень регіонального та локального рівня за умов підвищеної невизначеності. Доповнено фінансово-економічний механізм публічного управління в сфері аграрного виробництва інструментами публічно-приватного партнерства (фінансова участь держави, розподіл ризиків, система гарантій, фінансових стимулів і обмежень). Окреслено значення інформаційно-аналітичного механізму, ролі моніторингу, прозорості, аналітики великих даних, оцінювання результатів і зворотного зв'язку як складових цілісного управлінського процесу. Доведено, що в умовах невизначеності територіальна орієнтація механізмів управління дозволяє забезпечити гнучкість та стійкість агропромислового виробництва шляхом скорочення ланцюгів прийняття рішень та мобілізації ендogenous потенціалу регіонів.

Ключові слова: публічне управління, інституційний механізм, територіальні громади, регіональний розвиток, фінансово-економічний механізм, фінансова децентралізація, розподіл ризиків, інформаційно-аналітичний механізм, моніторинг, публічно-приватне партнерство, агропромисловий сектор, кризова стійкість.

L. V. Antonova, A. L. Sukhorukova, L. M. Ivashova. Territorial-oriented mechanisms of public management of the development of public-private partnership in the agricultural sector of the region under instability and uncertainty

The article provides a comprehensive analysis of territorially oriented mechanisms of public management of the development of public-private partnership in the agro-industrial sector in conditions of instability and uncertainty. The focus is on their internal logic, multi-level nature and interconnection at different stages of implementation of partnership projects, taking into account the specifics of spatial development. Public-private partnership is considered not only as a national tool, but also as a driver of the restoration of local agro-industrial and regional economic systems. Special attention is paid to the decentralization of managerial influences in the implementation of instruments of restraint and counterbalances of the institutional mechanism. Institutional, organizational-managerial, financial-economic and information-analytical mechanisms are systematized through the prism of their adaptation to the specifics of regional development. The organizational and managerial mechanism for implementing public-private partnership is considered through the prism of planning, selection, coordination and monitoring procedures for projects in the field of agricultural production, as well as the specifics of making management decisions at the regional and local levels under conditions of increased

© Л. В. Антонова, А. Л. Сухорукова, Л. М. Івашова, 2025

Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

uncertainty. The financial and economic mechanism of public management in the field of agricultural production is supplemented with public-private partnership instruments (financial participation of the state, risk sharing, a system of guarantees, financial incentives and restrictions). The importance of the information and analytical mechanism, the role of monitoring, transparency, big data analytics, evaluation of results and feedback as components of a holistic management process is outlined. It is proven that in conditions of uncertainty, the territorial orientation of management mechanisms allows ensuring flexibility and sustainability of agro-industrial production by reducing decision-making chains and mobilizing the endogenous potential of regions.

Key words: *public administration, institutional mechanism, territorial communities, regional development, financial and economic mechanism, financial decentralization, risk sharing, information and analytical mechanism, monitoring, public-private partnership, agro-industrial sector, crisis resilience.*

Постановка проблеми. Агропромисловий сектор України функціонує в умовах затяжної кризової нестабільності та високого рівня невизначеності, що зумовлює постійну зміну економічних, інституційних і соціальних параметрів його розвитку. За таких обставин традиційні підходи публічного управління дедалі частіше виявляються фрагментарними й недостатньо узгодженими, особливо коли йдеться про формування довгострокових партнерських відносин між публічною владою різного рівня та приватним сектором.

Це актуалізує проблему формування й розвитку ефективних механізмів публічного управління, здатних поєднувати інституційну визначеність із гнучкістю управлінських рішень на місцях, враховувати багаторівневу структуру публічної влади та особливості агропромислового сектору. Саме від якості управлінських механізмів значною мірою залежить спроможність публічно-приватного партнерства (далі ППП) виходити за межі разових проєктів і набувати рис стійкої форми взаємодії й ставати інструментом системного регіонального розвитку в умовах турбулентності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання розвитку публічного управління, формування механізмів у цій сфері, здійснення ППП, знайшли відображення у наукових працях багатьох вітчизняних дослідників. Зокрема, теоретичні засади публічного управління, інституційні підходи до організації взаємодії держави та бізнесу, а також проблеми трансформації управлінських моделей розглядаються у працях В. Бакуменка, В. Куйбіди, О. Оболенського, Ю. Сурміна, Н. Нижник, які аналізують еволюцію публічного управління та його інструментарій. Проблематика ППП як форми взаємодії публічної влади та приватного сектору висвітлена у наукових дослідженнях Т.Васильєвої, Л. Івашової, О. Килимник, І. Косач, І. Кредісова, В. Круглова, В.Федоренка, О. Вінник, І. Запатріної. Автори зосереджують свою увагу на правових, організаційних та фінансово-економічних аспектах реалізації партнерських проєктів, інституційних обмеженнях і проблемах управлінської спроможності публічної влади у сфері розвитку партнерства.

Разом із тим, у більшості наукових публікацій механізми управління ППП розглядаються переважно на загальнонаціональному рівні. Питання їх територіальної адаптації та специфіки застосування в агропромисловому секторі регіону в умовах кризової невизначеності залишаються недостатньо вивченими, що й зумовило вибір теми статті.

Метою статті є дослідження територіально орієнтованих механізмів публічного управління розвитком публічно-приватного партнерства в агропромисловому секторі за умов нестабільності та невизначеності, з акцентом на їхню роль у формуванні стійких регіональних економічних систем.

Виклад основного матеріалу. На сьогоднішній день агропромисловий сектор традиційно залишається однією з ключових складових національної економіки, проте його регіональна структура зазнала суттєвих деформацій. В умовах війни та економічної нестабільності громади стикаються з різними викликами: від необхідності релокації підприємств до потреби у швидкому відновленні інфраструктури. У цій реальності вітчизняні виробники потребують не лише загальнодержавної підтримки, а й створення сприятливих умов безпосередньо на місцях.

Наразі стає очевидним, що наявних внутрішніх ресурсів недостатньо для повноцінного оновлення й розвитку агропромислового сектору. Питання модернізації виробничих потужностей та інфраструктури, а також пошуку довгострокових інвестицій набувають дедалі більшої ваги. На цьому тлі увага зосереджується на інструментах, здатних поєднати інтереси публічної влади та приватного бізнесу, серед яких особливу роль відіграє ППП як формат взаємодії, котрий застосовується у міжнародній практиці й поступово знаходить інституційне оформлення в українських умовах. У цьому контексті ППП доцільно розглядати як *територіально орієнтований інструмент розвитку*, що дозволяє мобілізувати ендogenous потенціал регіону й на регіональному рівні характеризується високою щільністю взаємодії між органами місцевого самоврядування (ОМС), місцевим бізнесом та громадою.

При цьому, варто зауважити, що публічно-приватне партнерство доцільно розглядати не лише як економічний або інвестиційний інструмент, а як окремих об'єкт публічного управління, у межах якого формується специфічна сфера управлінського впливу публічної влади [2, с. 40]. У цьому вимірі публічно-приватне партнерство виходить за рамки суто договірних відносин і постає як складна система взаємодії, що потребує цілеспрямованого регулювання, координації та контролю з боку публічних інституцій. Воно поєднує економічні інтереси приватного сектору з публічними цілями розвитку, соціальної стабільності та територіальної збалансованості, що зумовлює особливий характер управлінських рішень.

Відтак, як об'єкт публічного управління публічно-приватне партнерство характеризується багаторівневістю, оскільки охоплює взаємодію центральних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, регіональних структур, а також спеціалізованих інституцій, відповідальних за планування, підготовку й супровід партнерських проєктів [7, с. 55]. Кожен із цих рівнів формує власні управлінські функції (від стратегічного визначення пріоритетів і нормативного регулювання до операційного управління та моніторингу виконання зобов'язань). За таких умов публічне управління партнерством не зводиться до одноразового ухвалення рішень, а набуває процесного характеру, що супроводжує проєкти протягом усього життєвого циклу.

Участь різних суб'єктів публічної влади зумовлює необхідність узгодження управлінських підходів, процедур і відповідальності, оскільки публічно-приватне партнерство функціонує на перетині галузевої, територіальної та інституційної політики. У цьому контексті управлінський вплив проявляється через формування правил доступу до партнерства, визначення умов участі приватних суб'єктів, розподіл ризиків, застосування механізмів контролю та забезпечення прозорості [1, с. 9]. Саме в агропромисловому секторі ці питання набувають особливої чутливості, адже тут перетинаються економічні, соціальні, територіальні та безпекові аспекти, що потребують зважених і водночас гнучких механізмів публічного управління.

У науковому дискурсі механізми публічного управління розвитком публічно-приватного партнерства в агропромисловому секторі доцільно розглядати крізь сукупність концептуальних підходів, кожен з яких акцентує увагу на різних аспектах управлінського впливу публічної влади [6, с. 87].

Інституційний механізм публічного управління публічно-приватним партнерством в агропромисловому секторі формує організаційну та функціональну основу реалізації партнерських проєктів і визначає характер взаємодії між публічними та приватними суб'єктами. У цьому контексті ключову роль відіграє система державних органів, органів місцевого самоврядування, а також спеціалізованих інституцій і координаційних структур, на які покладено завдання щодо формування політики, регуляторного забезпечення та управлінського супроводу партнерських ініціатив в сфері аграрного виробництва.

Організаційно-управлінські механізми реалізації публічно-приватного партнерства в агропромисловому секторі передбачають сукупність процедур, управлінських дій і рішень, що забезпечують практичне втілення партнерських проєктів у межах визначених інституційних і правових рамок [4, с. 10]. У цьому контексті, в умовах невизначеності та нестабільності, ключового значення набувають процедури планування (використання сценарного підходу та гнучкого коригування управлінських орієнтирів), відбору (адапування критеріїв відбору до змін зовнішнього середовища), узгодження (балансування між публічними інтересами та економічними очікуваннями приватних партнерів) та моніторингу проєктів (виконання аналітичної функції, що дозволяє адаптувати управлінські дії до змін середовища без руйнування загальної логіки партнерської взаємодії), які формують логіку управлінського впливу публічної влади на всіх етапах публічно-приватного партнерства.

Фінансово-економічні механізми публічного управління в системі публічно-приватного партнерства в агропромисловому секторі становлять комплекс інструментів, за допомогою яких публічна влада формує умови участі приватного сектору, визначає межі відповідальності сторін та забезпечує керованість партнерських проєктів [5, с. 678]. У цьому вимірі фінансові інструменти виступають не лише засобом залучення ресурсів, а й елементом управлінського впливу, через який реалізуються публічні цілі та підтримується баланс інтересів учасників партнерства.

Інструменти фінансової участі держави охоплюють бюджетне співфінансування, цільові субсидії, компенсаційні виплати, участь у капіталі проєктів, а також фінансування підготовчої стадії публічно-приватних ініціатив. Такі інструменти виконують функцію сигналу для приватного сектору щодо пріоритетності проєктів і готовності публічної влади брати на себе частину фінансових зобов'язань. В умовах нестабільності обсяги та форми фінансової участі держави набувають змінного характеру, що потребує від публічних органів здатності оперативно коригувати параметри підтримки без порушення загальної структури партнерства.

Інформаційно-аналітичні механізми посідають важливе місце в системі публічного управління розвитком публічно-приватного партнерства в агропромисловому секторі, оскільки забезпечують основу для обґрунтованого прийняття управлінських рішень та координації дій між суб'єктами партнерства. У цьому вимірі інформація та дані виступають не лише допоміжним ресурсом, а структурним елементом управлінського механізму, який впливає на якість планування, реалізації та супроводу партнерських проєктів.

Інформаційне забезпечення публічно-приватного партнерства охоплює формування та підтримку системи даних щодо потенційних і реалізованих проєктів, нормативних вимог, фінансових параметрів, ризиків і результатів діяльності. Наявність упорядкованих і доступних інформаційних ресурсів створить умови для узгодженості дій публічних органів і приватних партнерів, знизить асиметрію інформації та сприятиме підвищенню передбачуваності управлінських процедур. Отже, в умовах нестабільності значення інформаційного забезпечення зростає, оскільки своєчасність і повнота даних визначають здатність публічної влади оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Ключовим компонентом інформаційно-аналітичного механізму є прозорість, котра виконує регуляторну функцію, обмежуючи можливості для опортуністичної поведінки та сприяючи дотриманню встановлених правил.

Аналітична складова інформаційно-аналітичних механізмів пов'язана з обробкою та інтерпретацією даних з метою підтримки управлінських рішень. Аналітика дозволяє оцінювати ефективність застосування партнерських моделей, виявляти тенденції, прогнозувати ризики та визначати можливі сценарії розвитку проєктів. У цьому контексті аналітичні інструменти слугують засобом підвищення адаптивності публічного управління, особливо в умовах невизначеності, коли традиційні підходи до планування виявляються недостатніми.

Важливим елементом управлінського механізму, що забезпечує зворотний зв'язок між поставленими цілями та фактичними результатами є оцінювання результатів реалізації публічно-приватних проєктів. Воно охоплює як фінансові, так і нефінансові показники, включно з соціальними, інституційними та територіальними ефектами [6, с. 90]. З позицій публічного управління оцінювання повинно виступати інструментом коригування управлінських рішень і вдосконалення процедур реалізації партнерства.

Зворотний зв'язок, котрий сформований на основі інформаційно-аналітичних даних, забезпечить безперервність управлінського процесу та можливість адаптації механізмів публічного управління до змінних умов. Він дозволить враховувати досвід реалізації проєктів, виявляти системні проблеми та уточнювати управлінські підходи. Таким чином, у сукупності інформаційне забезпечення, прозорість, аналітика, оцінювання та зворотний зв'язок формують цілісний інформаційно-аналітичний механізм, який підтримує розвиток публічно-приватного партнерства як керованого та структурованого процесу.

З огляду на необхідність врахування регіональної специфіки, доцільно систематизувати територіально орієнтовані механізми публічного управління розвитком ППП в агропромисловому секторі, виокремивши їх ключові інструменти та особливості функціонування в умовах невизначеності (табл. 1).

Варто зауважити, що функціонування зазначених механізмів в умовах кризової нестабільності характеризується підвищеною складністю, зумовленою швидкою зміною як зовнішніх так і внутрішніх параметрів розвитку, зростанням ризиків та обмеженням прогнозованості управлінських рішень. За таких умов традиційні, жорстко регламентовані управлінські моделі втрачають універсальність, тому здатність публічної влади адаптувати механізми управління до динамічного середовища без втрати інституційної цілісності стає першочерговим завданням.

Таблиця 1

Характеристика територіально орієнтованих механізмів публічного управління розвитком ППП в агропромисловому секторі

Назва механізму	Сутність та посилання на джерела	Територіальна специфіка та інструменти реалізації в регіоні
Інституційний	Формує організаційну та функціональну основу взаємодії, визначає роль суб'єктів управління та координаційних структур [6, с. 87].	<i>Децентралізація повноважень.</i> Трансформація ролі органів місцевого самоврядування (ОМС) з пасивних спостерігачів на ініціаторів партнерства. <i>Суб'єкти.</i> Агенції регіонального розвитку, інвестиційні офіси при громадах, галузеві асоціації. <i>Кластерний підхід.</i> Сприяння створенню регіональних агрокластерів (виробництво–переробка–логістика) як колективних суб'єктів партнерства.
Організаційно-управлінський	Сукупність процедур планування, відбору, узгодження та моніторингу проєктів [4, с. 10].	<i>Інтеграція в стратегії.</i> Прив'язка проєктів ППП до Стратегій розвитку територіальних громад. <i>Швидкість процедур.</i> Оперативне вирішення питань землевідведення та підключення до мереж на місцевому рівні. <i>Сценарне планування.</i> Використання гнучких моделей управління проєктами, адаптованих до безпекових умов конкретної території.
Фінансово-економічний	Комплекс інструментів фінансової участі, розподілу ризиків, системи гарантій та стимулів [5, с. 678].	<i>Місцеві стимули.</i> Пільги зі сплати місцевих податків (плата за землю, податок на нерухомість), пайова участь у розвитку інфраструктури. <i>Бюджетна підтримка.</i> Співфінансування з місцевих бюджетів розвитку та грантових програм. <i>Територіальний розподіл ризиків.</i> Диференціація гарантій залежно від наближеності регіону до зони бойових дій.
Інформаційно-аналітичний	Забезпечення даними, прозорість, аналітика, оцінювання результатів та зворотний зв'язок [6, с. 90].	<i>Локалізація даних.</i> Створення регіональних інвестиційних паспортів, баз даних земельних ділянок (greenfield) та майданчиків (brownfield). <i>Прозорість.</i> Публікація звітів на порталах громад для формування довіри місцевого бізнесу. <i>Оцінювання впливу.</i> Аналіз соціального ефекту для конкретної громади (робочі місця, наповнення бюджету).

Джерело: узагальнено авторами за матеріалами [4–6].

По-перше, *адаптивність* механізмів на регіональному рівні досягається завдяки скороченню ланцюгів комунікації. Можливість місцевої влади безпосередньо взаємодіяти з інвестором дозволяє швидше коригувати параметри проєкту у відповідь на форс-мажорні обставини, ніж це відбувається через центральні органи. Вона повинна передбачати використання сценарного підходу, поетапне впровадження рішень, а також здатність оперативно реагувати на непередбачувані події. У сфері ППП в агропромисловому секторі адаптивність особливо важлива, оскільки партнерські проєкти за своєю природою мають довгостроковий характер і потребують узгодження управлінських рішень упродовж тривалого часу.

По-друге, *гнучкість* управлінського впливу полягає у варіативності рішень. В умовах невизначеності це проявляється у спрощенні дозвільних процедур на місцевому рівні та можливості перепрофілювати проєкти відповідно до нагальних потреб регіону (наприклад, зміна логістичних маршрутів). Водночас гнучкість повинна мати свої межі, оскільки надмірне відхилення від усталених правил може призвести до зниження передбачуваності та довіри з боку приватних партнерів.

По-третє, *межі управлінського впливу* в регіонах стають більш виразними через обмеженість ресурсів. Це зумовлює зміну ролі публічної влади: від директивного регулятора до координатора та модератора та гаранта правил взаємодії. ОМС та регіональні адміністрації мають зосереджуватися на створенні «точок зростання» та підтримці діалогу, делегуючи частину операційних ризиків приватному партнеру.

У сукупності ці особливості визначатимуть специфіку функціонування механізмів публічного управління в кризових умовах, де ефективність управлінського впливу значною мірою залежить від здатності поєднувати адаптивність і гнучкість із збереженням інституційних рамок.

Висновки та перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Таким чином, публічно-приватне партнерство в агропромисловому секторі є складним об'єктом публічного управління, у межах якого поєднуються інституційні, організаційні, правові, фінансово-економічні та інформаційно-аналітичні механізми. Умови кризової нестабільності та невизначеності висвітлюють обмеження традиційних управлінських підходів і водночас підкреслюють значення адаптивності та гнучкості територіально-орієнтованих механізмів публічного управління. За таких обставин повинна змінюватися роль публічної влади, яка дедалі більше має зосереджуватися на координації, модерації та підтримці управлінської цілісності партнерських взаємодій. У сукупності це сприятиме підвищенню ефективності механізмів публічного управління розвитком публічно-приватного партнерства в агропромисловому секторі як динамічної системи, що функціонує в нестабільного середовища.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленим аналізом адаптації механізмів публічного управління публічно-приватним партнерством до галузевої та територіальної специфіки агропромислового сектору. Окремого наукового інтересу потребують питання взаємодії різних рівнів публічної влади в умовах невизначеності, а також дослідження управлінських практик супроводу партнерських проєктів на різних етапах їх життєвого циклу.

Список використаних джерел:

1. Антонова Л. В., Даций Н. В., Драган І. В. Функціонування системи державного регулювання аграрного сектору в Україні в сучасних умовах та перспективи подолання наслідків війни. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 12. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/2657/2693>
2. Івашова Л., Антонова Л., Крушельницька Т. Комплексний механізм взаємодії громадянського суспільства з інститутами влади в контексті розвитку публічно-приватного партнерства. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 2 (37). С. 32–42.
3. Косач І. Концептуальні засади розробки стратегії розвитку державно-приватного партнерства в АПК України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2018. № 1(13). С. 24–31.
4. Кредісов А. Державно-приватне партнерство: світовий досвід та його використання в Україні. *Економіка України*. 2016. № 2. С. 4–15.
5. Круглов В. Реалізація проєктів державно-приватного партнерства в аграрному секторі. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2021. № 3. С. 675–698.
6. Полторах А., Сухорукова А., Онопрійчук Д., Пшеничний І. Гнучке управління аграрними підприємствами в системі забезпечення фінансової безпеки України. *Modern Economics*. 2024. № 47 (2024). С. 84–91.
7. Радченко О. Проблеми та тенденції використання державно-приватного партнерства в АПК в умовах глобалізації. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 6 (17). С. 53–56.
8. Arabov N., Sukhorukova A., Voloshyna-Sidei V., Khomitov K., Nasimov D., Ismailov B., Bakayev Z. Assessment of the efficiency of public-private partnership in the service sector. *E3S Web of Conferences*, 2023. 452, 05028.

References:

1. Antonova, L. V., Datsii, N. V., Dragan, I. V. (2023). Funktsionuvannia systemy derzhavnoho rehuliuвання ahrarnoho sektora v Ukraini v suchasnykh umovakh ta perspektvyu podolannia naslidkiv viiny [Functioning of the system of

state regulation of the agrarian sector in Ukraine in modern conditions and prospects for overcoming the consequences of the war] *Derzhavne upravlinnia: udoskonallennia ta rozvytok*. No. 12. Retrieved from: <https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/2657/2693> [in Ukrainian].

2. Ivashova, L., Antonova, L., Krushelnytska, T. (2023). Kompleksnyi mekhanizm vzaiemodii hromadianskoho suspilstva z instytutamy vlady v konteksti rozvytku publichno-pryvatnoho partnerstva [A comprehensive mechanism of interaction between civil society and government institutions in the context of the development of public-private partnership] *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*. No. 2 (37). P. 32–42. [in Ukrainian].

3. Kosach, I. (2018). Konceptual'ni zasady rozrobky strategii' rozvytku derzhavno-pryvatnoho partnerstva v APK Ukrainy [Conceptual bases of development of strategy of development of public private partnership in agrarian and industrial complex of Ukraine]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnja*. No 1(13), P. 24–31. [in Ukrainian].

4. Kredisov, A. (2016). Derzhavno-pryvatne partnerstvo: svitovyj dosvid ta jogovykorystannja v Ukraini [Public-private partnership: world experience and its use in Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy*. No 2, P. 4–15. [in Ukrainian].

5. Kruglov, V. (2021). Realizacija projektiv derzhavno-pryvatnoho partnerstva v agrarnomu sektori [Implementation of public-private partnership projects in the agricultural sector]. *Publichne upravlinnja ta regional'nyj rozvytok*. No 3, P. 675–698. [in Ukrainian].

6. Poltorak, A., Sukhorukova, A., Onopriychuk, D., Pshenichny, I. (2024). Hnuchke upravlinnia ahrarnymy pidpriemstvamy v systemi zabezpechennia finansovoï bezpeky Ukrainy [Flexible management of agricultural enterprises in the system of ensuring financial security of Ukraine]. *Modern Ekonomiks*. No 47. P. 84–91. [in Ukrainian].

7. Radchenko, O. (2019). Problemy ta tendencii' vykorystannja derzhavno-pryvatnoho partnerstva v APK v umovah globalizacii' [Problems and trends use of public-private partnership in agriculture in the context of globalization] *Pryazovs'kyj ekonomichnyj visnyk*. Iss. 6 (17), P. 53–56. [in Ukrainian].

8. Arabov, N., Sukhorukova, A., Voloshyna-Sidei, V., Khomitov, K., Nasimov, D., Ismailov, B. and Bakayev, Z. (2023). Otsinka efektyvnosti derzhavno-pryvatnoho partnerstva u sferi posluh [Assessment of the efficiency of public-private partnership in the service sector] *E3S Web of Conferences*. No 452, 05028. [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 30.11.2025

Дата прийняття статті: 22.12.2025

Опубліковано: 30.12.2025

А. І. Бобак, кандидат медичних наук, директор
комунального некомерційного підприємства
«Центр первинної медико-санітарної допомоги
Самбірської міської ради»
<https://orcid.org/0000-0001-7002-1534>

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ФІНАНСУВАННЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

У статті встановлено, що останніми роками система охорони здоров'я України, як і багатьох інших держав світу, зазнала суттєвих трансформацій під впливом глобальних викликів: воєнних дій, пандемій, економічної нестабільності та соціально-політичних криз. Ці процеси виявили глибоку кризу державного та публічного управління у сфері охорони здоров'я, особливо в частині ефективності фінансування, кадрового забезпечення та стійкості медичної інфраструктури. Зростання масштабів воєнних загроз, масова міграція населення, поранення військовослужбовців і цивільних осіб, а також посилення інформаційно-психологічного тиску створили нові виклики для медичної системи як складової національної безпеки.

Актуалізовано, що в умовах воєнного стану охорона здоров'я перетворюється не лише на соціальну, а й на стратегічну функцію держави, від ефективності якої залежить життєздатність країни. Попри існування проблем, ці кризові явища відкривають можливості для глибокого реформування організаційних моделей управління медичною сферою та пошуку нових підходів до фінансування, орієнтованих на стійкість, прозорість і результативність. Тому виникає потреба в обґрунтованому аналізі механізмів управління системою охорони здоров'я в контексті забезпечення національної безпеки, визначенні ключових загроз і пошуку оптимальних шляхів підвищення ефективності державної політики у цій сфері.

Доведено, що сучасні виклики охорони здоров'я в Україні мають комплексний і взаємопов'язаний характер, що значно ускладнює забезпечення національної безпеки. Зокрема, воєнний стан, пандемії та економічні нестабільності створюють нові ризики для системи медичної допомоги. У таких умовах застосування традиційних підходів до управління охороною здоров'я виявляється недостатнім. Тому науково обґрунтоване формування організаційних моделей та механізмів фінансування стає надзвичайно актуальним. Це вимагає поєднання системного та комплексного підходів, що забезпечують ефективність управлінських рішень.

З'ясовано, що системний підхід передбачає чітку ієрархічну структуру всіх елементів медичної системи, включаючи заклади охорони здоров'я, кадрові ресурси та фінансові механізми. Комплексний підхід дозволяє інтегрувати різноманітні елементи, які не завжди підпорядковані єдиній структурі, проте разом вони забезпечують належне функціонування системи. У практиці управління охороною здоров'я це проявляється у поєднанні медичних, економічних та соціальних механізмів. Такий підхід дозволяє враховувати ризики, що виникають у кризових ситуаціях, і оперативно на них реагувати. Він також сприяє підвищенню адаптивності системи до нових викликів.

Обґрунтовано, що інституційний розвиток публічного управління у сфері охорони здоров'я повинен базуватися на чіткому визначенні ролі державних, соціальних та правових інститутів. Держава виконує функцію координатора та регулятора, забезпечуючи загальні стандарти і контроль за їх дотриманням. Соціальні інститути впливають на культуру здоров'я населення, формують поведінкові моделі та стимулюють відповідальне ставлення до власного здоров'я. Правові інститути гарантують дотримання законодавства та нормативних актів, що регламентують діяльність медичних закладів. Взаємодія цих інститутів дозволяє створювати ефективні механізми захисту та профілактики кризових ситуацій.

Ключові слова: реалізація, охорона здоров'я, трансформація, сучасність, державна політика, національна безпека, фінансування, етап, забезпечення.

A. I. Bobak. Formation and implementation of state policy on financing the healthcare system in the context of ensuring the national security of Ukraine

The article establishes that in recent years the healthcare system of Ukraine, like many other countries in the world, has undergone significant transformations under the influence of global challenges: military operations, pandemics, economic instability and socio-political crises. These processes have revealed a deep crisis of state and public administration in the healthcare sector, especially in terms of the effectiveness of financing, staffing and the sustainability of the medical infrastructure. The growth of the scale of military threats, mass migration of the population, injuries of military personnel and civilians, as well as increased information and psychological pressure have created new challenges for the medical system as a component of national security.

It is emphasized that under martial law, healthcare is transformed not only into a social, but also into a strategic function of the state, the viability of the country depends on its effectiveness. Despite the existence of problems, these crisis phenomena open up opportunities for a deep reform of organizational models of healthcare management and the search for new approaches to financing, focused on sustainability, transparency and effectiveness. Therefore, there is a need for a substantiated analysis of the mechanisms

of health care system management in the context of ensuring national security, identifying key threats and finding optimal ways to increase the effectiveness of state policy in this area.

It has been proven that modern health care challenges in Ukraine are complex and interconnected, which significantly complicates ensuring national security. In particular, martial law, pandemics and economic instability create new risks for the health care system. In such conditions, the use of traditional approaches to health care management turns out to be insufficient. Therefore, scientifically substantiated formation of organizational models and financing mechanisms becomes extremely relevant. This requires a combination of systemic and integrated approaches that ensure the effectiveness of management decisions.

It was found that the systemic approach assumes a clear hierarchical structure of all elements of the medical system, including health care institutions, human resources and financial mechanisms. An integrated approach allows for the integration of disparate elements that are not always subordinate to a single structure, but together they ensure the proper functioning of the system. In the practice of health care management, this is manifested in the combination of medical, economic and social mechanisms. Such an approach allows for taking into account the risks that arise in crisis situations and responding to them promptly.

It also contributes to increasing the adaptability of the system to new challenges. It is substantiated that the institutional development of public administration in the field of health care should be based on a clear definition of the role of state, social and legal institutions. The state performs the function of a coordinator and regulator; ensuring general standards and monitoring their compliance. Social institutions influence the health culture of the population, form behavioral models and stimulate a responsible attitude to one's own health. Legal institutions guarantee compliance with legislation and regulations governing the activities of medical institutions. The interaction of these institutions allows creating effective mechanisms for protection and prevention of crisis situations.

Key words: *implementation, health care, transformation, modernity, state policy, national security, financing, stage, provision.*

Постановка проблеми. Механізми публічного управління у сфері охорони здоров'я виступають різновидом державних механізмів і характеризуються дуальністю формування. Частина ознак державного управління слугуватиме базисом для створення специфічних медичних механізмів управління. Поєднання інституційних механізмів, які охоплюють правові та організаційні складові, з ресурсними механізмами, що включають фінансове, кадрове та інформаційне забезпечення. Таке поєднання дозволяє адаптувати систему охорони здоров'я до викликів воєнного стану та забезпечити стабільне функціонування у кризових умовах.

Розробка Стратегії громадської безпеки та охорони здоров'я є ключовим кроком у формуванні системи проактивного управління. Стратегія повинна поєднувати превентивні та реактивні заходи, забезпечувати координацію між центральними та регіональними структурами. Важливим аспектом є забезпечення участі громадськості та прозорості прийняття рішень, що сприяє легітимності та довірі до системи управління. Вона також передбачає інтеграцію медичних та соціальних сервісів, що дозволяє оптимізувати ресурси та підвищити ефективність реагування. Прийняття такої стратегії створює правову основу для комплексного розвитку охорони здоров'я.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання теорії формування суспільно-владних відносин у контексті державного управління у сфері охорони здоров'я були предметом наукових досліджень українських учених: М. Білинської, В. Беляєва, Ю. Вороненка, Б. Герасимчука, В. Загородного, Д. Карамишева, Б. Криштопи, В. Лехан, В. М. Лобаса, В. Москаленка, З. Надюка, Н. Нижник, В. Пономаренка, Я. Радиша, Г. Слабкого, І. Солоненка, О. Черниш, А. Уваренка. Формуванню нормативно-правової бази охорони здоров'я присвячені праці В. Бакуменка, Н. Болотіної, Т. Бахтеєвої, З. Гладуна, А. Лисової, В. Рудого, І. Сенюти, С. Стеценка, В. Савченко, В. Якубов'як та ін.

Водночас різні автори пропонують власні класифікації механізмів. До складу комплексного механізму входять фінансові, мотиваційні, організаційні, політичні та правові інструменти. У медичній сфері це означає управління бюджетними потоками, стимулювання персоналу, організаційне формування закладів охорони здоров'я, державну політику у сфері медицини та нормативно-правове забезпечення діяльності системи. Такий підхід дозволяє більш ефективно координувати ресурси та оптимізувати процеси на всіх рівнях.

Метою статті є обґрунтування формування та реалізація державної політики фінансування системи охорони здоров'я в контексті забезпечення національної безпеки України.

Виклад основного матеріалу. Організаційні моделі, що існують сьогодні, охоплюють центральне управління, регіональні підрозділи та локальні медичні заклади, які взаємодіють між собою через складну мережу координаційних механізмів. Водночас виникає необхідність у фінансовому забезпеченні, яке повинно враховувати як поточні потреби системи, так і підготовку до надзвичайних ситуацій [4]. Без належного фінансування навіть ефективні організаційні моделі ризикують втратити свою спроможність захищати населення. Це створює потребу у комплексному підході до поєднання організаційних структур та ресурсного забезпечення.

Однією з головних проблем є дисбаланс між державними і місцевими бюджетами охорони здоров'я, що впливає на доступність і якість медичних послуг у різних регіонах. Регуляторна база часто не відповідає потребам сучасної системи, особливо в умовах підвищеної загрози національній безпеці. Також відзначається низька інтеграція даних між різними підрозділами, що ускладнює планування ресурсів і контроль ефективності роботи. Ситуацію погіршують нестабільні джерела фінансування, що не дозволяють швидко реагувати на кризові виклики.

Формування стійкої організаційно-фінансової системи охорони здоров'я стає ключовим завданням держави, ці елементи утворюють комплексний каркас, здатний забезпечити функціонування системи навіть у кризових

умовах. Важливим аспектом є забезпечення взаємозв'язку між фінансовими потоками та організаційною структурою системи охорони здоров'я. Кожен медичний заклад повинен мати чітко визначені джерела фінансування, а також механізми контролю за витратами [6]. Додатково важливим є інститут державного страхування та резервні фонди, які здатні забезпечити безперервність медичних послуг у разі надзвичайних ситуацій. Такий підхід дозволяє поєднувати ефективне управління ресурсами із стратегічним плануванням у сфері охорони здоров'я. В результаті формується стійка система, здатна відповідати викликам національної безпеки.

Комплексна організаційно-фінансова модель повинна враховувати взаємозв'язок між усіма рівнями управління, ресурсами та потребами населення. Вона передбачає постійний моніторинг і оцінку ефективності використання коштів, адаптацію структур під нові виклики та інтеграцію сучасних технологій у медичну практику. Впровадження цих підходів потребує законодавчої підтримки, координації між міністерствами та участі місцевих органів влади. Зрештою, тільки комплексне поєднання фінансових, організаційних та інформаційних механізмів гарантує надійний захист здоров'я населення в умовах загроз національній безпеці.

Для забезпечення національної безпеки важливе створення унікальної системи управління охороною здоров'я, яка об'єднує організаційні, фінансові та кадрові ресурси. Система повинна поєднувати стратегічне планування на державному рівні та оперативне реагування на місцевому, забезпечуючи координацію між центральними органами, регіональними медичними центрами та локальними закладами охорони здоров'я [1]. У центрі уваги має бути інтегрована модель, яка дозволяє гнучко розподіляти ресурси, прогнозувати ризики та оперативно впроваджувати зміни у структурі закладів і потоках фінансування. Важливим аспектом є також підвищення ефективності кадрового забезпечення через мотиваційні програми та навчання персоналу, що дозволяє підтримувати стабільну роботу медичної системи під час криз.

Розв'язання проблеми організаційних моделей та фінансування системи охорони здоров'я в Україні передбачає поетапне науково обґрунтоване впровадження комплексних заходів. Кожен етап спрямований на забезпечення національної безпеки через ефективне управління ресурсами, організацією підрозділів та фінансовим забезпеченням. Важливим елементом такої системи є баланс між централізацією та децентралізацією управління, що забезпечує одночасно контроль на стратегічному рівні та гнучкість у локальних рішеннях. Центральні органи визначають політику, стандарти якості та ключові показники ефективності, регіональні центри координують роботу лікарень і мобільних підрозділів, а локальні заклади забезпечують безпосереднє надання медичної допомоги.

Інтеграція фінансових механізмів передбачає поєднання державного фінансування, страхових програм, резервних фондів та мотиваційних інструментів для персоналу. Це дозволяє гарантувати своєчасне постачання медикаментів, обладнання та ресурсів у кризових умовах. Особлива увага приділяється прозорості використання коштів, моніторингу ефективності фінансових потоків та прогнозуванню потреб системи на різні сценарії розвитку подій. Таким чином, дана система створює комплексну систему розв'язання проблем охорони здоров'я в умовах національної безпеки.

Впровадження такої моделі дозволяє забезпечити стійкість системи до кризових ситуацій, своєчасно реагувати на загрози та підтримувати високий рівень здоров'я населення, що є ключовим для національної безпеки. Система охорони здоров'я України потребує модернізації організаційних моделей для забезпечення національної безпеки. Сучасні виклики, зокрема загрози пандемій, надзвичайних ситуацій і критичних дефіцитів ресурсів, вимагають інтегрованого підходу до управління закладами охорони здоров'я. Організаційна модель повинна передбачати чіткий розподіл повноважень між центральними органами управління, регіональними медичними центрами та місцевими закладами.

Водночас, важливим є поєднання стратегічного планування та оперативного управління, що створює гнучку і ефективну систему охорони здоров'я. Фінансування медичної сфери має здійснюватися за принципами стабільності, прозорості та цільової спрямованості ресурсів. У цьому контексті державний бюджет, страхові програми та спеціальні резервні фонди повинні взаємодіяти як єдина фінансова екосистема [3]. Крім того, необхідно впроваджувати механізми контролю за ефективністю використання коштів, що дозволяє уникати витрат у нерентабельних напрямках. Важливу роль відіграє також підвищення фінансової грамотності адміністративного та медичного персоналу. Тільки так можна забезпечити ефективну взаємодію між організаційними моделями та фінансовими потоками.

Ключовим елементом організаційної моделі є інтеграція інформаційних систем для моніторингу, прогнозування та аналізу стану охорони здоров'я. Такі системи дозволяють оперативно виявляти критичні проблеми, розподіляти ресурси відповідно до потреб та підвищувати якість прийняття управлінських рішень. Важливою складовою є взаємозв'язок між даними регіональних медичних центрів і центрального органу управління, що забезпечує оперативний обмін інформацією та своєчасну адаптацію стратегій. Така інтеграція є передумовою для створення ефективної системи раннього реагування на надзвичайні ситуації та кризові загрози для здоров'я населення.

Зазначене дозволяє забезпечити комплексний підхід до управління та фінансування охорони здоров'я, що враховує всі рівні системи та забезпечує її стійкість у кризових умовах. Система розв'язання проблеми охорони

здоров'я в Україні передбачає унікальний підхід, який включає послідовну інтеграцію організаційних, фінансових та інформаційних ресурсів. На першому етапі визначаються стратегічні пріоритети та критичні напрями медичної допомоги. Далі формується організаційна структура з розподілом повноважень і відповідальністю на всіх рівнях. Наступним кроком є оптимізація фінансових потоків та впровадження системи моніторингу ресурсів і ефективності.

Завершальним елементом є постійне вдосконалення моделі на основі аналітики, оцінки ризиків та адаптації до нових загроз, що створює комплексну, гнучку та стабільну систему охорони здоров'я, здатну забезпечувати національну безпеку. Розвиток організаційних моделей охорони здоров'я в Україні потребує інтегрованого підходу, що поєднує структурну та фінансову складові системи [5]. Чітке розмежування компетенцій між центральними органами, регіональними підрозділами та місцевими медичними закладами дозволяє підвищити ефективність надання медичних послуг та оперативно реагувати на кризові ситуації. Важливо забезпечити взаємозв'язок між фінансовими ресурсами та інституційними можливостями, що підтримує стабільне функціонування системи в умовах постійно змінних загроз.

Організаційні моделі мають бути гнучкими та адаптивними, здатними реагувати на зміни потреб населення та вимоги національної безпеки. Такий підхід сприяє підвищенню рівня координації та взаємодії всіх ланок системи охорони здоров'я. Ефективне фінансування охорони здоров'я передбачає стабільну взаємодію державного бюджету, страхових програм та регіональних ресурсів, що дозволяє забезпечити безперервність надання медичних послуг. Крім того, необхідно впроваджувати системи контролю та оцінки ефективності витрат, що підвищує прозорість та раціональність використання коштів.

Важливим аспектом є поєднання організаційної структури з фінансовою моделлю, що дозволяє підтримувати рівень готовності до кризових ситуацій та забезпечувати національну безпеку. Інформаційні системи, інтегровані на всіх рівнях управління, забезпечують оперативний обмін даними та своєчасне прийняття управлінських рішень [2]. Такий підхід формує комплексну, адаптивну і стійку систему охорони здоров'я, здатну забезпечити безпеку та здоров'я населення в умовах постійних викликів. Організаційні моделі та фінансування системи охорони здоров'я в Україні в умовах забезпечення національної безпеки є комплексними та багаторівневими.

Висновки із досліджуваного матеріалу і перспективи подальших розвідок в цьому напрямі. У правовому регулюванні існують певні невизначеності та суперечності щодо розподілу повноважень між центральними та регіональними органами управління, порядку формування бюджетних ресурсів та визначення пріоритетів медичної допомоги, що потребує подальшого нормативного уточнення. Аналіз законодавчих і підзаконних актів дозволяє визначити ключові проблемні аспекти ефективності управління та фінансування охорони здоров'я, включаючи відсутність механізмів своєчасного реагування на кризові виклики та недостатню інтеграцію фінансових потоків і інформаційних систем.

З фінансової точки зору, наявна система державного бюджету, страхових програм та спеціальних резервних фондів функціонує як єдина фінансова екосистема, однак її стабільність та ефективність обмежуються бракованою координацією, неповною прозорістю витрат і недостатнім контролем за використанням коштів. Водночас цифрові інструменти моніторингу та аналізу ресурсів демонструють позитивні тенденції, проте потребують більш тісної інтеграції з регіональними медичними даними та оперативних систем для прогнозування ризиків. Це створює передумови для підвищення управлінської ефективності та оптимізації розподілу ресурсів.

Організаційна складова системи охорони здоров'я передбачає чітку ієрархію повноважень і відповідальності на всіх рівнях, однак існує потреба у вдосконаленні координаційних механізмів між центральними, регіональними та локальними підрозділами. Аналіз практики функціонування системи дозволяє виділити шляхи її розвитку, зокрема у сфері інтеграції організаційних, фінансових та інформаційних ресурсів, впровадження новітніх технологій для моніторингу стану здоров'я населення та підвищення готовності до кризових ситуацій. Таким чином, забезпечення національної безпеки через систему охорони здоров'я потребує комплексного підходу, що поєднує організаційні, фінансові та інформаційні аспекти.

Список використаних джерел:

1. Вовк С. М. Системні трансформації охорони здоров'я: монографія. Кривий Ріг: ДДУУ: Вид. Р.А. Козлов, 2017. 315 с.
2. Гойда Н. Г., Курділь Н. В., Вороненко В. В. Нормативно-правове забезпечення державно-приватного партнерства в охороні здоров'я України. *Запорізький медичний журнал*. 2013. № 5 (80). С. 104–108.
3. Деякі питання електронної системи охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.04.2018 р. № 411 / Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/deyaki-pitannya-elektronnoyi-sistemi-ohoronizdorovya> (дата звернення: 15.10.2025).
4. Лехан В. М., Слабкий Г. О., Шевченко М. В. Аналіз результатів реформування системи охорони здоров'я в пілотних регіонах: позитивні наслідки, проблеми та можливі шляхи їх вирішення. *Україна. Здоров'я нації*. 2015. № 3. С. 67–86.

5. Лобас В. М., Шутов М. М., Вовк С. М. Методологія реформування систем охорони здоров'я, за кластерними підходами. *Україна. Здоров'я нації*. 2013. № 2 (26). С. 84–88.
6. Мартякова О. В., Трикоз І. В. Перспективи модернізації охорони здоров'я. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2015. № 4 (32). С. 23–30.

References:

1. Vovk, S. M. (2017). Systemni transformatsii okhorony zdorov'ia [Systemic healthcare transformations], Monograph, Press R.A. Kozlov, Kryvyj Rih, 315 p. [in Ukrainian].
2. Hojda, N. H., Kurdil', N. V., Voronenko, V. V. (2013). Normatyvno-pravove zabezpechennia derzhavno-pryvatnoho partnerstva v okhoroni zdorov'ia Ukrainy [Regulatory and legal support of public-private partnership in health care of Ukraine], *Zaporiz'kyj medychnyj zhurnal*, vol. 5 (80), pp. 104–108 [in Ukrainian].
3. KМУ (2018). Deiaki pytannia elektronnoi systemy okhorony zdorov'ia: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy [Some issues of the electronic health care system], the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine. Retrieved from: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/deyaki-pitannya-elektronnoyi-sistemi-okhoronizdorovya> [in Ukrainian].
4. Lekhan, V. M., Slabkyj, H. O., Shevchenko, M. V. (2015). Analiz rezul'tativ reformuvannia systemy okhorony zdorov'ia v pilotnykh rehionakh: pozytyvni naslidky, problemy ta mozhlyvi shliakhy ikh vyrishennia [Analysis of the results of health care reform in the pilot regions: positive consequences, problems and possible solutions], *Ukraina. Zdorov'ia natsii*, No 3. pp. 67–86 [in Ukrainian].
5. Lobas, V. M., Shutov, M. M., Vovk, S. M. (2013). Metodolohiia reformuvannia system okhorony zdorov'ia, za klasternymy pidkhodamy [Methodology of reforming health care systems, according to cluster approaches], journal *Ukraina. Zdorov'ia natsii*, No 2 (26), pp. 84–88 [in Ukrainian].
6. Martiakova, O. V., Trykoz, I. V. (2015). "Perspektyvy modernizatsii okhorony zdorov'ia" ["Prospects for health care modernization"], *Visnyk Berdians'koho universytetu menedzhmentu i biznesu*, No 4 (32), pp. 23–30 [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 04.11.2025

Дата прийняття статті: 10.12.2025

Опубліковано: 30.12.2025

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

<https://orcid.org/0000-0003-3176-919X>

Л. В. Антонова, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри обліку і аудиту Чорноморського національного університету імені Петра Могили

<https://orcid.org/0000-0003-2975-6453>

О. М. Штиршов, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Чорноморського національного університету імені Петра Могили

<https://orcid.org/0000-0002-7627-3721>

СИНЕРГІЯ МОЛОДІЖНОЇ ТА АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЕФЕКТИВНОЇ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

У статті здійснено системний аналіз взаємозв'язку та взаємовпливу двох стратегічних векторів державного управління – молодіжної та антикорупційної політики – в умовах поствоєнного відновлення України. Актуальність дослідження зумовлена, з одного боку, необхідністю пошуку нових інституційних механізмів забезпечення прозорості та ефективності використання ресурсів, спрямованих на реконструкцію держави подібних до «Плану Маршалла 2.0». З іншого, – на основі аналізу соціологічних даних (дослідження IRI, Transparency International) доведено, що українська молодь є соціальною групою з найвищим рівнем нетерпимості до корупційних практик, однак її потенціал залишається недостатньо використаним через відсутність дієвих механізмів впливу на прийняття управлінських рішень. Авторами обґрунтовано тезу, що корупція виступає ключовим фактором, що стримує повернення молоді з-за кордону, створюючи загрозу національній безпеці через втрату людського капіталу. У статті розроблено концептуальну модель синергії молодіжної та антикорупційної політики, що базується на трьох компонентах: освітньому (формування компетентностей доброчесності), цифровому (залучення молоді до розвитку GovTech та інструментів відкритих даних) та партисипативному (надання молодіжним організаціям та радам контролюючих функцій на локальному рівні). Запропоновано розглядати інвестиції у формування антикорупційної свідомості молоді не як соціальні видатки, а як превентивний захід національної безпеки.

Визначено, що успіх відбудови залежить від укладання нового суспільного договору, в якому держава гарантує меритократичний підхід до кадрової політики, а молодь виступає активним суб'єктом моніторингу та впровадження змін. Сформульовано практичні рекомендації щодо інтеграції антикорупційного компонента в державні цільові програми підтримки молоді.

Ключові слова: молодіжна політика, антикорупційна стратегія, поствоєнна відбудова, доброчесність (integrity), публічне управління, людський капітал, цифровізація, громадянське суспільство.

L. M. Ivashova, L. V. Antonova, O. M. Shtyrov. Synergy of youth and anti-corruption policy as a prerequisite for effective post-war reconstruction of Ukraine

The article carries out a systematic analysis of the relationship and mutual influence of two strategic vectors of public administration – youth and anti-corruption policy – in the conditions of post-war reconstruction of Ukraine. The relevance of the study is due, on the one hand, to the need to find new institutional mechanisms to ensure transparency and efficiency of resource use aimed at state reconstruction similar to the “Marshall Plan 2.0”. On the other hand, based on the analysis of sociological data (IRI, Transparency International research), it is proven that Ukrainian youth is a social group with the highest level of intolerance to corrupt practices, however, its potential remains underutilized due to the lack of effective mechanisms for influencing managerial decision-making. The authors substantiate the thesis that corruption is a key factor that hinders the return of young people from abroad, creating a threat to national security through the loss of human capital. The article develops a conceptual model of the synergy of youth and anti-corruption policy, based on three components: educational (formation of integrity competencies), digital (involving young people in the development of GovTech and open data tools) and participatory (granting youth organizations and councils supervisory

© Л. М. Івашова, Л. В. Антонова, О. М. Штиршов, 2025

Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

functions at the local level). It is proposed to consider investments in the formation of anti-corruption awareness among young people not as social expenditures, but as a preventive measure of national security.

It is determined that the success of reconstruction depends on the conclusion of a new social contract, in which the state guarantees a meritocratic approach to personnel policy, and young people act as an active subject of monitoring and implementing changes. Practical recommendations are formulated for the integration of the anti-corruption component into state targeted youth support programs.

Key words: youth policy, anti-corruption strategy, post-war reconstruction, integrity, public administration, human capital, digitalization, civil society.

Постановка проблеми. В умовах повномасштабної війни РФ проти України та підготовки до масштабної повоєнної відбудови перед системою публічного управління постають безпрецедентні виклики. Ключовим із них є забезпечення довіри – як з боку міжнародних партнерів, які фінансуватимуть реконструкцію, так і з боку українського суспільства. Корупція, яка десятиліттями залишалася системною проблемою української державності, в умовах війни трансформувалася з економічної проблеми в екзистенційну загрозу.

Традиційні підходи до боротьби з корупцією, зосереджені на створенні репресивної інфраструктури (НАБУ, САП, ВАКС), довели свою необхідність, але не достатність. Стійкі зміни можливі лише за умови трансформації суспільної свідомості та формування культури нульової толерантності до корупції. Головним носієм цієї нової культури об'єктивно виступає українська молодь – покоління, що сформувалося в умовах незалежності, цифрової свободи та європейських прагнень.

Проблема полягає в тому, що у чинній архітектурі державного управління молодіжна та антикорупційна політики існують паралельно, майже не перетинаючись. Молодь часто розглядається як об'єкт соціального захисту або культурного дозвілля, а не як суб'єкт антикорупційного контролю. Відсутність синергії між цими сферами призводить до втрати стратегічного ресурсу відбудови – енергії та доброчесності молодого покоління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні засади дослідження корупції як системного явища розглядає ще Аристотель у своїй «Політиці», який наголошує на важливості управлінців служити публічному благу та засуджує використання влади для особистого збагачення [1]. Про розвиток антикорупційної концепції в межах теорії суспільного договору йдеться в праці Дж. Локка «Два трактатах про правління» [2], де він обґрунтував необхідність підзвітності влади суспільству. Серед сучасних дослідників корупції варто відзначити Р. Клітгаарда [3], який поєднує класичні економічний та управлінський підходи, що закладені ним у формулі корупції (Корупція = Монополія + Свобода прийняття рішень – Підзвітність) тоді як С. Роуз-Аккерман [4] наголошує на економічній природі корупційної поведінки. Концепцію раціональної бюрократії досліджує М. Вебер [5], а соціокультурний аспект корупції та роль різних інституцій у її подоланні глибоко проаналізовані Ф. Фукуямою [6, 7] та Д. Аджемоглу і Дж. Робінсон [8]. У вітчизняній науковій літературі питання реалізації молодіжної політики ґрунтовно розроблені такими вченими як М. Головатий [9, 10], Л. Івашовою, Р. Кудряшовим та А. Аршинніковою [11], І. Єрмоленко [12], О. Терент'євою [13]. Теоретичні, правові та організаційні аспекти протидії корупції в Україні досліджували В. Гура [14], Є.М. Пашенко, М.Г. Чалий [15], Д.Ю. Мартинов, Н.І. Обушна [16] а роль ІТ-технологій та цифровізації в модернізації публічного управління та протидії корупції висвітлено у працях Л.В. Антонової, А.В. Антонова, Л.М. Івашової [17] та Ю.Л. Мохової [18].

Значний масив нормативно-правової та аналітичної інформації міститься у законодавчих документах України [19-23] та ЄС [24, 25], аналітичних матеріалах та звітах міжнародних організацій і неурядового сектору: дослідження Transparency International Ukraine про толерантність до корупції [26]; звіти OECD щодо доброчесності в освіті [27]; аналітичні дослідження ГО «Аналітичний центр CEDOS» і Фонду ООН у галузі народонаселення та Мінмолодьспорту України щодо міграційних настроїв молоді, фрустрації та бажання брати участь у відбудові [28]; соціологічні дослідження Міжнародного республіканського інституту IRI про роль молоді у протидії корупції й відбудові повоєнної України [29]. Однак, незважаючи на значний науковий доробок, питання інтеграції молодіжного компонента в механізми антикорупційної політики в умовах воєнного та поствоєнного стану залишається недостатньо вивченим, що й зумовило вибір теми даної статті.

Метою дослідження є обґрунтування необхідності та розробка концептуальних засад синергії молодіжної та антикорупційної політики як критичної передумови для забезпечення прозорості, ефективності та сталості процесів повоєнної відбудови України.

Виклад основного матеріалу. Базові положення, що визначають участь молоді у суспільному розвитку та поняття молодіжної політики й молодіжної інфраструктури закладено у Законі України «Про основні засади молодіжної політики» [19] та в Національній стратегії державної молодіжної політики до 2030 року [22], що затверджена Указом Президента України. Основними законодавчими актами, які визначають заходи з протидії корупції є Закони України «Про запобігання корупції» [20] та «Про публічні закупівлі» [23]. Однак у цих нормативно-правових актах не достатньо означена й унормована роль молоді у протидії корупції та відбудові країни. Певною мірою така роль унормована на рівні виконавчої влади Типовими положеннями про молодіжну раду на місцевому

та регіональному рівнях, що затверджені Постановою Кабінету Міністрів України у 2018 році [21]. Однак, саме цей документ часто критикують за обмеженість повноважень рад, що призводить до їх «декоративності».

Прийняті на рівні державних інституцій нормативні документи та висновки й рекомендації за результатами аналітичних досліджень спрямовані на активізацію молодіжного середовища та посилення його ролі в подоланні корупції, яка блокує соціальні ліфти для молоді, викривлює конкурентні умови для започаткування й ведення бізнесу, і є потужним дестимулюючим фактором (push-factor) для розвитку держави в цілому [22–27].

На європейському просторі питання взаємодії молоді й суспільства визначається Європейською хартією про участь молоді в місцевому та регіональному житті (Revised European Charter on the Participation of Young People in Local and Regional Life) – «золотим стандартом», який говорить про те, що молодь має впливати на бюджет, а не лише на культуру [24] та Молодіжною стратегією ЄС на 2019–2027 роки ((EU Youth Strategy 2019–2027), що передбачає залучення молоді до демократичного життя [25] та забезпечення добро

Успішна відбудова України неможлива без повернення мільйонів громадян, які вимушено виїхали за кордон, значну частину яких становить молодь та студенти. Аналіз міграційних настроїв свідчить, що окрім безпечових факторів, вирішальним аргументом «за» чи «проти» повернення є віра в справедливості державного устрою [28].

Соціологічні дослідження IRI (2023–2024 pp.), демонструють, що молодь віком 18–35 років є найбільш критично налаштованою до проявів корупції групою населення [29]. На відміну від старших поколінь, для яких корупція часто є вимушеною стратегією виживання в умовах бюрократії, для «цифрового покоління» вона є архаїзмом, що суперечить цінностям відкритого світу.

Втім, існує ризик «нормалізації» корупції, якщо молодь, потрапляючи в існуючі інституції (державна служба, університети, лікарні), не знаходить підтримки своїм цінностям. Тому завданням державної політики є не просто декларування боротьби з корупцією, а створення «острівців доброчесності» [13, 21, 24], де молодь фахівці могли б реалізуватися без необхідності йти на компроміси з совістю.

Синергія молодіжної та антикорупційної політики має починатися на етапі формування особистості. Традиційні лекції про кримінальну відповідальність за хабарництво є малоефективними. Сучасна наука розглядає доброчесність (integrity) не як знання законів, а як стійку етичну компетентність.

Тому ми підтримуємо дослідників [10, 12], які стверджують, що в Україні наразі необхідна імплементація програм наскрізної освіти з основ доброчесності на усіх рівнях:

1. *Середня освіта*. Впровадження ігрових методик та кейс-стаді, які демонструють, що чесність є економічно вигідною стратегією у довгостроковій перспективі.
2. *Вища освіта*. Університети мають стати простором «нульової толерантності». Практики купівлі дипломних робіт чи оцінок закладають фундамент корупційної поведінки у професійному житті.
3. *Неформальна освіта*. Підтримка молодіжних антикорупційних шкіл, хакатонів та таборів, де формуються навички громадського моніторингу та розслідувань.

Важливим кроком є залучення студентського самоврядування до контролю за бюджетами закладів вищої освіти. Це формує навички фінансової грамотності та відповідальності за спільний ресурс.

Унікальною перевагою України є високий рівень цифровізації державних послуг та наявність потужного IT-кластеру [17, 18], драйвером якого є молодь. Цифровізація виступає найдієвішим інструментом превенції побутової корупції, усуваючи безпосередній контакт громадянина з чиновником.

У контексті відбудови молодь може виступати не лише користувачем, а й розробником антикорупційних інструментів (Civic Tech). І тут перспективними напрямками, на наш погляд, є такі інструменти як:

- *Open Data & OSINT*, адже використання відкритих даних для моніторингу тендерних закупівель на Prozorro та аналізу декларацій посадовців мають стати дієвим запобіжником корупції. Молодіжні спільноти OSINT-аналітиків вже довели свою ефективність під час війни у розвідці, і цей потенціал має бути перенаправлений на контроль відбудови.
- *Інтерактивні мапи відновлення*, оскільки розробка цих застосунків дозволяє мешканцям громад у реальному часі контролювати хід будівництва, кошториси та якість робіт, фіксуючи порушення через смартфон.
- *LegalTech стартапи*, що забезпечують створення алгоритмів для автоматичного виявлення ризикованих транзакцій у бюджетній сфері.

В умовах повоєнної відбудови України питання ефективності використання ресурсів та прозорості управлінських рішень набуває екзистенційного значення. Ключовою проблемою сучасної молодіжної політики в Україні залишається її декларативний характер або «інституційна декоративність» [21, 22, 25]. Молодіжні ради при органах місцевого самоврядування (ОМС) та центральних органах виконавчої влади (ЦОВВ) часто існують формально, виконуючи функцію «ширми» для легітимізації рішень влади, а не реального інструменту впливу. Така парадигма є неприпустимою в умовах, коли запит на справедливість та нульову толерантність до корупції є найвищим за всю історію незалежності [26]. Молодь, яка є найбільш динамічною та ціннісно орієнтованою частиною суспільства, має перейти зі статусу пасивного реципієнта державної політики у статус активного суб'єкта

антикорупційного нагляду. Необхідно перетворити консультативно-дорадчі органи на дієві інструменти громадського аудиту та кадрового оновлення публічної служби.

Для реалізації цієї мети нами пропонується комплексний підхід, що базується на чотирьох стратегічних напрямках.

1. *Надання мандату на фінансовий моніторинг та бюджетну участь* [19, 22, 24]. Традиційна модель участі молоді обмежується організацією культурних заходів чи волонтерством. Натомість, синергія з антикорупційною політикою вимагає залучення молоді до розподілу та контролю фінансів через:

- Молодіжний громадський бюджет. Тобто необхідно законодавчо закріпити норму, за якою певний відсоток бюджету розвитку громади (наприклад, 1-3%) розподіляється виключно через механізми прямої демократії за участю молоді. Це не лише навчає молодих людей бюджетному процесу, а й мінімізує корупційні ризики на етапі планування видатків.

- Участь у тендерних процедурах. Пропонуємо інституціоналізувати участь представників молодіжних рад (після проходження відповідного навчання з роботи в системі Prozorro та Dozorro) у якості спостерігачів у тендерних комітетах комунальних підприємств. Молодіжні аудитори, володіючи цифровими навичками, здатні ефективніше виявляти дискримінаційні вимоги в тендерній документації ще до моменту укладання корупційних угод.

2. *Кадровий резерв відновлення – «соціальний ліфт» замість клановості* [21, 26]. Корупція в Україні часто живиться закритістю державної служби та кумівством. Молодіжна політика має стати інструментом зламу цієї системи через створення прозорих механізмів оновлення бюрократичного апарату таких як:

- Інститут стажування з гарантією працевлаштування. Доцільно створити механізм, за якого успішне проходження стажування в органах влади (за чіткими KPI) є підставою для зарахування до кадрового резерву категорії «Б» і «В» без зайвих бюрократичних перепон, але з дотриманням конкурсної прозорості.

- Офіси реформ та проєктні офіси. Наразі конче необхідно залучати молодь до роботи в проєктних офісах при міністерствах та ОМС, що займаються відбудовою (Recovery Offices). Молоді фахівці, які часто мають західну освіту та володіють іноземними мовами, є природними комунікаторами з міжнародними донорами, що вимагають високих стандартів прозорості та звітності. Це дозволить оновити бюрократичний апарат людьми, які є носіями нових цінностей доброчесності.

3. *Залучення до наглядових рад та корпоративного управління* [21, 22]. Однією з найбільш корумпованих сфер залишається діяльність комунальних підприємств (КП) та закладів охорони здоров'я. Тому для подолання корупції в таких організаціях та установах пропонуємо:

- *Квоти для молодіжних громадських організацій в Наглядових рада*х шляхом нормативного закріплення обов'язкового включення представників профільних молодіжних громадських організацій (студентського самоврядування, асоціацій молодих медиків, юристів тощо) до складу наглядових рад комунальних підприємств, лікарень та університетів.

- *Розширення функцій і повноважень молодіжних громадських організацій, коли їхня роль* полягатиме не в господарському управлінні, а в забезпеченні транспарентності: публікації звітів, контролю за закупівлями та запобіганні конфлікту інтересів у керівництва цих установ.

4. *Цифровізація як інструмент превенції*, адже саме молодь є рушієм цифровізації [16, 17]. Залучення молодіжних IT-спільнот до розробки та тестування цифрових інструментів місцевого врядування (відкриті дані, гео-портали земельних ресурсів, черги у дитсадки) автоматично звужує поле для побутової корупції.

Впровадження запропонованих підходів неминуче зіштовхнеться з опором системи та внутрішніми викликами молодіжного середовища та пов'язане з низкою ризиків. По-перше, існує небезпека розчарування (фрустрації), якщо активність молоді наштовхнеться на саботаж старої системи. Це може спровокувати нову хвилю еміграції. По-друге, існує ризик «мімікрії», коли молодіжні організації створюються корумпованими елітами («кишенькові ГО») для імітації громадської підтримки.

У таблиці 1 наведено систематизацію ключових проблем, ризиків та інституційних механізмів їх нівелювання на різних рівнях їх виникнення.

Узагальнюючи наведені дані, варто констатувати, що ключовою перепорою для ефективної синергії молодіжної та антикорупційної політики є не відсутність законодавчої бази, а слабкість інституційної спроможності та низька політична культура на місцях. Мінімізація цих ризиків можлива лише за умови політичної волі вищого керівництва держави та жорсткої реакції правоохоронних органів на випадки тиску на молодих викривачів корупції.

Запропоновані нами механізми нівелювання ризиків – від запровадження освітніх цenzів до гарантій фізичної безпеки – мають впроваджуватися *виключно комплексно*. Вибіркова імплементація (наприклад, надання повноважень без належного навчання або створення рад без фінансової автономії) не лише не дасть бажаного ефекту, а й може призвести до зворотного результату – дискредитації інституту молодіжного громадського контролю та посилення недовіри до органів публічної влади.

Висновки та перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Реформування молодіжної політики через призму антикорупційної діяльності є критично необхідним етапом становлення зрілого демократичного

Матриця проблем, ризиків та механізмів нівелювання при інтеграції молодіжної та антикорупційної політики

Рівень проблеми	Ключова проблема (Виклик)	Корупційний ризик / Загроза	Напрями нівелювання (Інституційний механізм)
Політико-управлінський [9, 12, 16]	<i>Декоративність участі</i> Використання молодіжних рад як масовки для фотозвітів влади без реальних повноважень.	<i>Ризик «Мімікрії» (GONGOs):</i> Створення владою «кишенькових» молодіжних організацій для імітації громадської підтримки корупційних рішень та легітимізації непрозорих бюджетів.	1. <i>Верифікація складу:</i> Запровадження відкритих конкурсів до молодіжних рад із трансляцією співбесід. 2. <i>Право вето:</i> Надання молодіжним радам права зупиняти рішення ОМС, що стосуються молодіжної інфраструктури, для проведення антикорупційної експертизи.
Кадровий [10, 21, 26]	<i>Відсутність компетентності</i> Молоді активісти мають бажання, але часто не мають знань у сфері бюджетного права, тендерних процедур та аудиту.	<i>Ризик дискредитації:</i> Через помилки некомпетентних активістів ідея громадського контролю може бути дискредитована, а корупціонери використовують це для виправдання закритості.	1. <i>Освітні хаби:</i> Обов'язкове проходження сертифікованих курсів (на базі НАЗК чи Дія.Освіта) для членів наглядових рад. 2. <i>Інститут менторства:</i> Закріплення за молодіжними радами фахових менторів з числа антикорупційних органів або ветеранських організацій.
Психо-соціальний [11, 13, 14]	<i>Фрустрація та розчарування</i> Зіткнення ідеалістичних уявлень молоді з жорсткою бюрократією та «договірниками».	<i>Ризик еміграції та абсентеїзму:</i> Якщо активність наштовхнеться на саботаж, це спровокує відтік пасивної молоді за кордон («голосування ногами») або повну відмову від участі у суспільному житті.	1. <i>Історії успіху:</i> Комунікаційна підтримка кейсів, де втручання молоді зупинило корупцію. 2. <i>Захист викривачів:</i> Реальне застосування закону про викривачів корупції, гарантії безпеки та юридичного захисту для молодих активістів.
Фінансовий [19, 22, 24]	<i>Залежність від фінансування влади</i> Молодіжні центри та організації часто фінансуються з місцевого бюджету, який вони мають контролювати.	<i>Ризик лояльності:</i> Фінансовий шантаж з боку влади: «або ви не критикуєте наші тендери, або ми урізаємо фінансування ваших заходів».	1. <i>Диверсифікація:</i> Законодавче спрощення процедур отримання грантів від міжнародних донорів безпосередньо комунальними установами. 2. <i>Захищені статті:</i> Закріплення фінансування молодіжної політики як «захищеної статті» бюджету (за формульним підходом), яку не можна урізати «в ручному режимі».
Безпековий [15]	<i>Тиск на активістів</i> В регіонах, де місцеві еліти зрощені з криміналом та правоохоронцями, контроль стає небезпечним.	<i>Ризик фізичної небезпеки:</i> Залюкування молодих лідерів, переслідування їхніх родин, фабрикація справ.	1. <i>Публічність:</i> Створення національного реєстру тиску на активістів під егідою Омбудсмена. 2. <i>Централізоване реагування:</i> Створення спеціальних мобільних груп у структурі Нацполіції/ДБР для розслідування злочинів проти громадських активістів.

Джерело: упорядковано авторами за даними [15].

суспільства в Україні. Перехід від моделі «молодь – організатор дозвілля» до моделі «молодь – аудитор влади» дозволить вирішити подвійне завдання: підвищити ефективність використання коштів на відбудову та сформувати нову генерацію управлінців з нульовою толерантністю до корупції. Проведення дослідження дає підстави стверджувати, що синергія молодіжної та антикорупційної політики є безальтернативною стратегією для успішної повноенної відбудови України, оскільки забезпечує:

1. Інвестиційну привабливість, адже здатність України залучити інвестиції (як зовнішні фінансові, так і внутрішні людські) прямо залежить від формування іміджу країни з нульовою толерантністю до корупції. Молодь є головним бренд-амбасадором цієї нової України.

2. Інституційну інтеграцію молоді до антикорупційних програм та заходів, для чого необхідно переглянути Державну цільову соціальну програму «Молодь України», інтегрувавши в неї чіткі індикатори антикорупційної діяльності та доброчесності.

3. Використання цифрового потенціалу молоді дозволяє створити систему «розумного контролю» за відбудовою, яка буде дешевшою та ефективнішою за традиційні бюрократичні перевірки.

Втім, мінімізація означених ризиків можлива лише за умови наявності політичної волі вищого керівництва держави та створення екосистеми безпеки для молодих агентів змін. Без жорсткої реакції правоохоронних органів на випадки тиску та без реального делегування повноважень, будь-які спроби залучення молоді ризикують перетворитися на чергову імітацію, наслідком якої стане остаточна втрата довіри молодих українців до держави.

Перспективи подальших наукових розвідок полягають у розробці методики оцінки ефективності молодіжних антикорупційних ініціатив та вивченні досвіду країн Балтії щодо залучення молоді до реформування публічного сектору.

Список використаних джерел:

1. Арістотель. Політика / Пер. з давньогр. та передм. О. Кислюка. К.: Основи, 2000. 239 с.
2. Локк Джон. Два трактати про правління / пер. з англ. Павло Содомора. К.: Наш Формат, 2020. 312 с.
3. Robert Klitgaard. Controlling Corruption Berkeley. CA: University of California Press, 1988. 220 p.
4. Susan Rose-Ackerman, Anti-corruption Policy: Can International Actors Play a Constructive Role? *Yale Law and Economics Research* 2011. № 440. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1926852#.
5. Вебер Макс. Господарство і суспільство. Нариси соціології розуміння / пер. з нім. М. Кушнір. Київ: Видавничий дім «Всесвіт». 2012 р. 1112 с.
6. Фукуяма Ф. Витоки політичного порядку. Від прадавніх часів до Французької революції / пер. з англ. Р. Корнута. Київ: Наш формат, 2018. 576 с.
7. Фукуяма Ф. Політичний порядок і політичний занепад. Від промислової революції до глобалізації демократії / пер. з англ. Т. Цимбал і Р. Корнута. Київ: Наш формат, 2019. 608 с.
8. Аджемоглу Д., Робінсон Дж. Чому нації занепадають. Походження влади, багатства та бідності / пер. з англ. О. Дем'янчук. Київ: Наш формат, 2022. 440 с.
9. Головатий М. Ф. Формування державної молодіжної політики в сучасній Україні (політологічний аналіз): дис... д-ра політ. наук: 23.00.02. Нац. акад. наук України, Ін-т нац. відносин і політол. 1996. 389 с.
10. Головатий М. Ф. Підготовка молоді до політичної еліти як дієвий засіб розвитку політичного консенсусу. *Наукові праці МАУП*. 2007. Вип. 2(16). С. 68–73.
11. Івашова Л. М., Кудряшов Р. О., Аршиннікова А. В. Молодіжні субкультури як об'єкт і суб'єкт державної політики та рушійна сила відбудови України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2025. № 2 (45). С. 21–30. URL: <http://www.customs-admin.umsf.in.ua/archive/2025/2/5.pdf>
12. Єрмоленко, І. Молодіжна політика: сутність та основні моделі реалізації. *Науково-теоретичний альманах Грани*. 2023. Том. 26. № (4), С. 51–56. URL: <https://grani.org.ua/index.php/journal/article/view/1912/1877>;
13. Терент'єва О. Л. Молодіжна політика як інвестиція в майбутнє громади: необхідні передумови. Контексти творчості Євгена Миколайовича Хрикова: Актуальні проблеми освітнього і публічного менеджменту: *збірник матеріалів I Міжнародних педагогічних читань пам'яті Є. М. Хрикова* (м. Полтава, квітень 2025 р.). Полтава: ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», 2025. URL: <https://ibser.org.ua/publications/youth-policy-as-an-investment-in-the-future-of-the-community>
14. Гура В. Поняття корупції як економіко-правового феномену. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 4 (64), С. 76–84. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/456/483>
15. Пащенко Є. М., Чалий М. Г. Організаційно-правові засади протидії корупції в секторі безпеки й оборони України на відомчому рівні. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2022. Т. 3. № 4. С. 212–216. http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2022/4/part_3/35.pdf
16. Мартинов Д. Ю., Обушна Н. І. Феномен корупції в системі публічного управління: теоретичні аспекти наукового дискурсу. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1720>
17. Антонова Л. В., Антонов А. В., Івашова Л. М. Інформаційно-комунікаційні інструменти забезпечення ефективного врядування в Україні на державному та регіональному рівнях. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. №1 (36). 2023. №1 (36). С. 10–17. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2023/1/2.pdf>
18. Мохова Ю. Л. Розвиток електронного урядування України в умовах цифрових перетворень: монографія. К.: ВД «Освіта України», 2021. 434 с.
19. Про основні засади молодіжної політики: Закон України від 27.04.2021 № 1414-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text>
20. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>.
21. Про затвердження типових положень про молодіжні ради: Постанова Кабінету Міністрів України від 18.12.2018 № 1198. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1198-2018-%D0%BF#Text>
22. Національна стратегія державної молодіжної політики до 2030 року, затверджена Указом Президента України від 12.03.2021 № 94/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/94/2021#Text>

23. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 р. № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>
24. Revised European Charter on the Participation of Young People in Local and Regional Life. 2003 May 21. URL: <https://www.salto-youth.net>
25. European Union (2022). EU youth strategy (2019–2027). URL: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/eu-youth-strategy-2019-2027.html>
26. Transparency International. Corruption Perceptions Index 2024. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2024>
27. Ukraine and the OECD begin work on the Integrity and Anti-Corruption Review. НАЗК: офіційний вебсайт. URL: <https://nazk.gov.ua/en/ukraine-and-the-oecd-begin-work-on-the-integrity-and-anti-corruption-review>.
28. Волосевич І., Когут І., Жерьобкіна Т., Назаренко Ю. Вплив війни на молодь в Україні. ГО «Аналітичний центр CEDOS», Фонд ООН у галузі народонаселення, Програма розвитку ООН в Україні та Міністерство молоді та спорту України. Київ. 2023. 74 с. URL: <https://surl.li/jikigy>
29. Дев'яте поглиблене дослідження у сфері місцевого самоврядування в Україні. Соціологічна група «Рейтинг» від імені Центру аналізу та соціологічних досліджень Міжнародного республіканського інституту (квітень – травень, 2024 р.). Київ. 2024. 181 с. URL: https://cdn.prod.website-files.com/685c279caf66f4023ad2cab4/68d64b8673cfe2131245c419_ninth_municipal_survey_may_2024_ua_for_printing_compressed.pdf

References:

1. Aristotle / trans. from Greek by Kislyuk O. (2000). *Polityka* [Politics]. Osnovy. Kyiv: 239 p. [in Ukrainian].
2. Locke John / trans. from English by Sodomora P. (2020). *Dva traktaty pro pravlinnya* [Two Treatises on Government]. Nash Format. Kyiv. 312 p. [in Ukrainian].
3. Robert Klitgaard (1988) *Controlling Corruption* Berkeley. CA: University of California Press. 220 p.
4. Susan Rose-Ackerman (2011). Anti-corruption Policy: Can International Actors Play a Constructive Role? Yale Law and Economics Research. No. 440. Retrieved from: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1926852#.
5. Weber Max / trans. from German. M. Kushnir (2012). *Hospodarstvo i suspil'stvo. Narysy sotsiologhiyi rozuminnya* [Economy and Society. Essays on the Sociology of Understanding]. Publishing House "Vsesvit". Kyiv. 1112 p. [in Ukrainian].
6. Fukuyama, F. trans. from English. R. Kornuta (2018). *Vytoky politychnoho poryadku. Vid pradavnikh chasiv do Frantsuz'koyi revolyutsiyi* [The Origins of Political Order. From Ancient Times to the French Revolution]. Our Format. Kyiv. 576 p. [in Ukrainian].
7. Fukuyama, F. trans. from English. T. Tsybmal and R. Kornuta. (2019). *Politychnyy poryadok i politychnyy zaneпад. Vid promyslovoyi revolyutsiyi do hlobalizatsiyi demokratiyi* [Political Order and Political Decline. From the Industrial Revolution to the Globalization of Democracy] Our Format. Kyiv. 608 p. [in Ukrainian].
8. Acemoglu, D., Robinson, J. trans. from English. O. Demyanchuk (2022). *Chomu natsiyi zaneпадayut'. Pokhodzhennya vlady, bahat'stva ta bidnosti* [Why Nations Decline. The Origins of Power, Wealth and Poverty] Our Format. Kyiv. 440 p. [in Ukrainian].
9. Holovaty, M. F. (1996). Formuvannya derzhavnoyi molodizhnoyi polityky v suchasniy Ukrayini (politologichnyy analiz): dys... d-ra polit. nauk: 23.00.02. Nats. akad. nauk Ukrayiny, In-t nats. vidnosyn i politol [Formation of state youth policy in modern Ukraine (political analysis): dis... Dr. Pol. Sci.: 23.00.02 National Acad. of Sciences of Ukraine, Inst. of National Relations and Pol.]. 389 p. [in Ukrainian].
10. Holovaty, M. F. (2007). Pidhotovka molodoyi politychnoyi elity yak diyevyy zasib rozvytku politychnoho konsensusu [Training of young political elite as an effective means of developing political consensus]. *Naukovi pratsi MAUP*. Issue 2(16). P. 68–73. [in Ukrainian].
11. Ivashova, L. M., Kudryashov, R. O., Arshinnikova, A. V. (2025). Molodizhni subkul'tury yak ob'yekt i sub'yekt derzhavnoyi polityky ta rushyyna syla vidbudovy Ukrayiny [Youth subcultures as an object and subject of state policy and the driving force of the reconstruction of Ukraine]. *Publichne upravlinnya ta mytne administruvannya*. No. 2 (45). P. 21–30. Retrieved from: <http://www.customs-admin.umsf.in.ua/archive/2025/2/5.pdf> [in Ukrainian].
12. Yermolenko, I. (2023). Molodizhna polityka: sutnist' ta osnovni modeli realizatsiyi [Youth policy: essence and main models of implementation]. *Naukovo-teoretychnyy al'manakh Hrani*. Vol. 26. No. (4), pp. 51–56. Retrieved from: <https://grani.org.ua/index.php/journal/article/view/1912/1877>; [in Ukrainian].
13. Terentieva, O. L. (2025). Molodizhna polityka yak investytsiya v maybutnye hromady: neobkhidni peredumovy [Youth policy as an investment in the future of the community: necessary prerequisites] *Konteksty tvorchosti Yevhena Mykolayovycha Khrykova: Aktual'ni problemy osvitynoho i publichnoho menedzhmentu: zbirnyk materialiv I Mizhnarodnykh pedahohichnykh chytan' pam"yati YE. M. Khrykova* [Contexts of the work of Yevgeny Mykolayovych Khrykov: Current problems of educational and public management: a collection of materials of the 1st International pedagogical readings in memory of E. M. Khrykov]. Publishing House "Luhansk National Taras Shevchenko University". Poltava. Retrieved from: <https://ibser.org.ua/publications/youth-policy-as-an-investment-in-the-future-of-the-community> [in Ukrainian].

14. Gura, V. (2021). Ponyattya koruptsiyi yak ekonomiko-pravovoho fenomenu [The concept of corruption as an economic and legal phenomenon]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*. [Scientific notes of the University "KROK"]. No. 4 (64), pp. 76–84. Retrieved from: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/456/483> [in Ukrainian].
15. Pashchenko, E. M., Chaly, M. G. (2022). Orhanizatsiyno-pravovi zasady protydyi koruptsiyi v sektori bezpeky y oborony Ukrayiny na vidomchomu rivni [Organizational and legal principles of combating corruption in the security and defense sector of Ukraine at the departmental level]. *Pivdennoukrayins'kyi pravnychy chasopys*. Vol. 3. No. 4. pp. 212–216. Retrieved from: http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2022/4/part_3/35.pdf [in Ukrainian].
16. Martynov, D. Yu., Obushna, N. I. (2020). Fenomen koruptsiyi v systemi publichnogo upravlinnya: teoretychni aspekty naukovoho dyskursu [The phenomenon of corruption in the public administration system: theoretical aspects of scientific discourse]. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*. [Public administration: improvement and development]. No. 8. Retrieved from: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1720> [in Ukrainian].
17. Antonova, L. V., Antonov, A. V., Ivashova, L. M. (2023). Informatsiyno-komunikatsiyni instrumenty zabezpechennya efektyvnoho vryaduvannya v Ukrayini na derzhanomu ta rehional'nomu rivnyakh [Information and communication tools for ensuring effective governance in Ukraine at the state and regional levels]. *Publichne upravlinnya ta mytne administruvannya* No. 1 (36). 2023. No. 1 (36). P. 10–17. Retrieved from: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2023/1/2.pdf> [in Ukrainian].
18. Mokhova, Y. L. (2021). Rozvytok elektronnoho vryaduvannya Ukrayiny v umovakh tsyfrovyykh peretvoren': monohrafiya [Development of electronic governance of Ukraine in the context of digital transformations: monograph]. Publishing House "Education of Ukraine". Kyiv. 434 p. [in Ukrainian].
19. Verkhovna Rada of Ukraine (2021) *Pro osnovni zasady molodizhnoyi polityky: Zakon Ukrayiny* [On the basic principles of youth policy: Law of Ukraine] Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text> [in Ukrainian].
20. Verkhovna Rada of Ukraine (2014) *Pro zapobihannya koruptsiyi: Zakon Ukrayiny* [On the prevention of corruption: Law of Ukraine] Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>. [in Ukrainian].
21. Cabinet of Ministers of Ukraine (2018). *Pro zatverdzhennya typovykh polozhen' pro molodizhni rady: Postanova* [On approval of standard provisions on youth councils: Resolution] Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1198-2018-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
22. President of Ukraine (2021). *Natsional'na stratehiya derzhavnoyi molodizhnoyi polityky do 2030 roku* [National Strategy of State Youth Policy until 2030: Decree] Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/94/2021#Text> [in Ukrainian].
23. Verkhovna Rada of Ukraine *Pro publichni zakupivli: Zakon Ukrayiny* [On public procurement: Law of Ukraine]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> [in Ukrainian].
24. Congress of Local and Regional Authorities of Europe (2003). Revised European Charter on the Participation of Young People in Local and Regional Life. 2003 May 21. Retrieved from: <https://www.salto-youth.net>
25. European Union (2022). EU youth strategy (2019–2027). Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/eu-youth-strategy-2019-2027.html>
26. Transparency International (2024). Corruption Perceptions Index 2024. Retrieved from: <https://www.transparency.org/en/cpi/2024>
27. NAZK: official website (2024). Ukraine and the OECD begin work on the Integrity and Anti-Corruption Review. Retrieved from: <https://nazk.gov.ua/en/ukraine-and-the-oecd-begin-work-on-the-integrity-and-anti-corruption-review>
28. Volosevych, I., Kohut, I., Zhrebkina, T., Nazarenko, Yu. (2023). Vplyv viyny na molod' v Ukrayini [The impact of war on youth in Ukraine] *HO «Analitychnyy tsentr CEDOS», Fond OON u haluzi narodonaselennya, Prohrama rozvytku OON v Ukrayini ta Ministerstvo molodi ta sportu Ukrayiny* [NGO "CEDOS Analytical Center", UN Population Fund, UN Development Program in Ukraine and the Ministry of Youth and Sports of Ukraine]. Kyiv. 74 p. Retrieved from: <https://surl.li/jikigy> [in Ukrainian].
29. Sociological Group "Rating" (2024). Dev'yate pohlyblene doslidzhennya u sferi mistsevoho samovryaduvannya v Ukrayini [The ninth in-depth study in the field of local self-government in Ukraine] *Vid imeni Tsentru analizu ta sotsiologichnykh doslidzhen' Mizhnarodnoho respublikans'koho instytutu (kviten' – traven', 2024 r.)* [On behalf of the Center for Analysis and Sociological Research of the International Republican Institute (April – May, 2024)]. Kyiv. 181 p. Retrieved from: https://cdn.prod.website-files.com/685c279caf66f4023ad2cab4/68d64b8673cfe2131245c419_ninth_municipal_survey_may_2024_ua_for_printing_compressed.pdf [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 30.11.2025

Дата прийняття статті: 22.12.2025

Опубліковано: 30.12.2025

В. І. Коломий, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького
<https://orcid.org/0009-0001-0158-1084>

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ ВПЛИВУ ГЛОБАЛЬНИХ ТЕНДЕНЦІЙ

Встановлено, що розробка комплексної системи заходів, спрямованих на модернізацію управління, стає ключовим чинником забезпечення соціальної стабільності та стійкості держави в умовах сучасних викликів. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність соціальної політики, забезпечити своєчасне реагування на соціальні ризики та зміцнити інституційну спроможність органів влади. Сьогодні трансформація управлінських підходів у реалізації державної політики соціальної підтримки є ключовим аспектом державної політики. Зростання соціально-економічних викликів, зміни в демографічній структурі населення та нові очікування громадян створюють потребу в адаптації існуючих механізмів управління.

Проаналізовано, що на сучасному етапі виділяють кілька ключових напрямів трансформації політики соціальної підтримки: вдосконалення законодавчої та нормативної бази, розвиток механізмів міжурядової координації, запровадження цифрових сервісів та підвищення професійного рівня кадрів у державних органах. Такі заходи спрямовані на забезпечення ефективності управління, підвищення довіри громадян до державних інституцій та створення умов для сталого розвитку соціальної політики в країні. Під соціальною підтримкою розуміють комплекс заходів, спрямованих на забезпечення належного рівня життя громадян, зменшення соціальної нерівності та підвищення стійкості населення до кризових ситуацій. Співпраця з різними зацікавленими сторонами сприяє формуванню більш збалансованих рішень і підвищенню довіри до державних інституцій.

Доведено, що особливе значення має взаємодія центральних та місцевих органів влади, оскільки успіх реалізації політики соціальної підтримки багато в чому залежить від координації дій на різних рівнях управління. Налагоджена комунікація, прозорі процедури та чіткі стандарти виконання програм дозволяють забезпечити адресність соціальної допомоги та мінімізувати втрати ресурсів. Крім того, інноваційні практики соціальної підтримки, такі як партнерство з громадським сектором та пілотні проекти, стають важливим інструментом адаптації політики до реальних потреб населення. Такий підхід дозволяє встановлювати пріоритети у виділенні ресурсів, визначати найбільш вразливі категорії населення та реагувати на нові виклики.

Обґрунтовано, що наукові дослідження також підкреслюють важливість інтеграції інноваційних інструментів, що забезпечують ефективну комунікацію між органами влади, громадськістю та зацікавленими структурами. Важливим елементом трансформації є формування адаптивних управлінських моделей, які враховують як зовнішні, так і внутрішні чинники. Крім того, сучасні підходи акцентують на необхідності залучення громадськості та представників неурядових організацій у процес реалізації соціальної політики. Зазначене дозволяє підвищити прозорість, врахувати реальні потреби населення та забезпечити більшу ефективність програм.

Ключові слова: управлінські підходи, державна політика, система, трансформація, соціальна підтримка, сучасний етап, формування і реалізація.

V. I. Kolomyj. Formation and implementation of state policy for the transformation of the social support system at the current stage of the influence of global trends

Today, the transformation of management approaches in the implementation of state social support policy is a key aspect of state policy. Growing socio-economic challenges, changes in the demographic structure of the population and new expectations of citizens create the need to adapt existing management mechanisms. It has been established that the development of a comprehensive system of measures aimed at modernizing governance is becoming a key factor in ensuring social stability and resilience of the state in the face of modern challenges. Such an approach allows increasing the effectiveness of social policy, ensuring a timely response to social risks and strengthening the institutional capacity of government bodies. It has been analyzed that at the current stage there are several key areas of transformation of social support policy: improving the legislative and regulatory framework, developing intergovernmental coordination mechanisms, introducing digital services and increasing the professional level of personnel in state bodies.

Such measures are aimed at ensuring the effectiveness of management, increasing citizens' trust in state institutions and creating conditions for the sustainable development of social policy in the country. Social support is understood as a set of measures aimed at ensuring an adequate standard of living for citizens, reducing social inequality and increasing the population's resilience to crisis situations. Cooperation with various stakeholders contributes to the formation of more balanced decisions and increasing trust in state institutions.

It is proven that the interaction of central and local authorities is of particular importance, since the success of implementing social support policies largely depends on the coordination of actions at different levels of government. Well-established communication, transparent procedures and clear standards for program implementation allow to ensure the targeting of social assistance and minimize resource losses. In addition, innovative social support practices, such as partnerships with the public sector and pilot projects, become an important tool for adapting policies to the real needs of the population.

This approach allows setting priorities in the allocation of resources, identifying the most vulnerable categories of the population and responding to new challenges. It is substantiated that scientific research also emphasizes the importance of integrating innovative tools that ensure effective communication between authorities, the public and interested structures. An important element of transformation is the formation of adaptive management models that take into account both external and internal factors. In addition, modern approaches emphasize the need to involve the public and representatives of non-governmental organizations in the process of implementing social policy. This allows for increased transparency, taking into account the real needs of the population, and ensuring greater program effectiveness.

Key words: management approaches, state policy, system, transformation, social support, current stage, formation and implementation.

Постановка проблеми. Проблема ефективної реалізації державної політики соціальної підтримки набуває особливої актуальності в умовах сучасних соціально-економічних та демографічних викликів. Зростаюча соціальна нерівність, нестійкі економічні процеси та зміни в структурі населення вимагають від органів влади впровадження адаптивних і гнучких управлінських підходів, здатних оперативно реагувати на потреби громадян. Водночас існуючі інституційні механізми часто не забезпечують належного рівня координації та інтеграції програм соціальної підтримки, що знижує ефективність реалізації державних заходів у сфері соціальної політики.

Однією з ключових проблем є недосконалість нормативно-правового забезпечення та обмежена інституційна спроможність органів влади. Часто відсутні чіткі критерії оцінки потреб населення, механізми контролю за виконанням програм та цифрові інструменти, які дозволяють ефективно моніторити та адаптувати соціальні ініціативи. Це призводить до низької оперативності надання послуг, нерівномірного розподілу ресурсів та недостатньої прозорості процесів, що, у свою чергу, підриває довіру громадян до державних інституцій. Особливу увагу слід приділити необхідності трансформації управлінських підходів, що передбачає інтеграцію цифрових технологій, міжвідомчу взаємодію та залучення громадських інститутів до процесу прийняття рішень.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. В наукових дослідженнях підкреслюється, що сучасні управлінські підходи повинні поєднувати стратегічне планування, ефективний розподіл ресурсів і механізми контролю за виконанням соціальних програм [3]. Особлива увага приділяється інтеграції інноваційних технологій та цифрових інструментів, що дозволяють підвищити прозорість і доступність соціальних послуг. При цьому управлінські рішення мають базуватися на принципах адаптивності, що дозволяє швидко реагувати на зміни соціального середовища. Трансформація управлінських підходів у сфері соціальної підтримки передбачає комплексне поєднання стратегічного планування, інституційних змін та інноваційних практик.

Зазначений підхід дозволяє підвищити ефективність державної політики, забезпечити стійкість соціальної системи та створити умови для задоволення базових потреб населення в умовах сучасних викликів. У процесі трансформації управлінських підходів особливу увагу приділяють методологічним основам планування та оцінки ефективності соціальної політики. Науковці відзначають, що для досягнення стабільних результатів необхідно поєднувати кількісні та якісні показники, враховувати соціальні та демографічні фактори, а також враховувати очікування громадян. Оцінка ефективності державних програм соціальної підтримки допомагає не лише визначити рівень досягнення цілей, а й коригувати управлінські рішення в умовах змінного соціального середовища.

Метою статті є обґрунтування формування та реалізація державної політики трансформації системи соціальної підтримки на сучасному етапі впливу глобальних тенденцій

Виклад основного матеріалу. Науково-еоретична база трансформації управлінських підходів є фундаментом для формування ефективної державної політики соціальної підтримки. Вона забезпечує комплексність, адаптивність та здатність реагувати на нові виклики, що виникають у сучасному соціальному та економічному середовищі. Інституційні трансформації у сфері соціальної підтримки виступають важливим елементом модернізації державного управління. На сучасному етапі реформування передбачає зміни у структурі державних органів, що відповідають за соціальні програми, оптимізацію процесів прийняття рішень та впровадження нових механізмів контролю за виконанням політики.

Трансформація спрямована на підвищення ефективності надання соціальних послуг та забезпечення адресності допомоги тим, хто її потребує найбільше. Особливе значення має взаємодія центральних та місцевих органів влади. Ефективна координація дозволяє узгоджувати дії на різних рівнях управління, мінімізувати дублювання функцій та забезпечити цільове використання ресурсів. Наукові дослідження підкреслюють, що налагоджена міжурядова співпраця сприяє своєчасному реагуванню на соціальні виклики та підвищенню загальної ефективності соціальної політики.

Інноваційні підходи в управлінні соціальною підтримкою включають використання пілотних проєктів, партнерство з громадськими та благодійними організаціями, а також залучення новітніх технологій для моніторингу та оцінки реалізації програм. Такі практики дозволяють адаптувати державну політику до реальних потреб громадян, швидко виявляти проблемні зони та коригувати управлінські рішення. При цьому одним із ключових викликів є забезпечення професійного рівня кадрів у державних органах, що займаються соціальною підтримкою. Компетентність персоналу, його здатність до стратегічного мислення та ефективного використання ресурсів визначають якість управлінських рішень і результативність реалізації програм.

Інституційні зміни без належного розвитку людського потенціалу можуть залишитися формальними і не дати очікуваного ефекту. Комплексне поєднання структурних змін, міжурядової координації, інноваційних практик і розвитку кадрового потенціалу забезпечує стійкість системи соціальної підтримки та її адаптивність до сучасних викликів [1]. Сучасний етап трансформації управлінських підходів неможливо уявити без активного впровадження цифрових технологій та інноваційних практик. Цифровізація соціальної політики сприяє підвищенню прозорості процесів, скороченню бюрократичних процедур та забезпеченню більш ефективного надання послуг громадянам. Завдяки використанню електронних платформ стає можливим здійснювати моніторинг потреб населення, автоматизувати розподіл ресурсів та оперативно реагувати на зміни у соціальному середовищі.

Важливим аспектом є інтеграція цифрових рішень у роботу державних установ, що реалізують соціальні програми. Це включає створення електронних баз даних отримувачів соціальної підтримки, впровадження систем електронного документообігу та онлайн-сервісів для оформлення допомоги. Такий підхід забезпечує не лише зручність для громадян, але й можливість аналізу ефективності управлінських рішень у реальному часі, що значно підвищує оперативність державних органів.

Поряд із цифровізацією важливе значення мають інноваційні практики у сфері соціальної підтримки, включно з пілотними проєктами та партнерством із громадськими та благодійними організаціями. Вони дозволяють тестувати нові методи надання допомоги, враховувати специфіку локальних громад та формувати більш адаптивні управлінські моделі. Інноваційні практики сприяють гнучкому підходу до соціальних проблем і підвищують довіру населення до державних інституцій.

Водночас цифровізація та інновації потребують належного рівня підготовки кадрів, що займаються управлінням соціальною політикою. Необхідні компетенції включають володіння цифровими інструментами, аналітичні навички та здатність інтегрувати дані в процес ухвалення рішень. Професійний розвиток персоналу стає критично важливим фактором успіху трансформацій та ефективності впроваджених інновацій. Отже, цифровізація та інноваційні практики виступають ключовими чинниками підвищення ефективності соціальної політики. Їхнє поєднання з інституційними змінами та адаптивними управлінськими підходами створює умови для більш цільового, прозорого та оперативного надання соціальної підтримки громадянам.

Трансформація управлінських підходів у сфері соціальної підтримки визначається багатьма внутрішніми та зовнішніми факторами, які формують її динаміку та ефективність. Серед внутрішніх факторів ключове значення мають організаційна структура державних органів, компетентність кадрів та наявність ефективних процедур планування й контролю. Здатність органів влади адаптуватися до змін соціальної ситуації та оперативно реагувати на потреби населення значною мірою визначає успішність реалізації соціальних програм. Соціальні очікування громадян, зростання нерівності та нові ризики, пов'язані з кризовими ситуаціями, стимулюють державу до пошуку нових підходів у плануванні та реалізації соціальної підтримки. Дослідження вказують на те, що комплексне врахування цих факторів дозволяє підвищити ефективність державної політики та зміцнити соціальну стійкість населення [4].

Соціально-психологічні чинники впливають на ефективність реалізації політики та її сприйняття населенням. Високий рівень довіри до державних інституцій, усвідомлення громадянами власних прав і доступ до інформації сприяють більш активному користуванню соціальними послугами та підвищують результативність управлінських рішень. Наявність комплексних програм комунікації та соціальної освіти дозволяє мінімізувати ризики неправильного розуміння політики та підвищує її адаптивність до реальних потреб громадян. Ефективна трансформація управлінських підходів у сфері соціальної підтримки базується на взаємодії різноманітних факторів: організаційних, економічних, правових і соціально-психологічних.

В умовах сучасних соціально-економічних трансформацій ключовим завданням є створення ефективного механізму реалізації державної політики соціальної підтримки, який забезпечує гнучкість, адаптивність та комплексність. Інтеграція інституційних змін, цифровізації та активної взаємодії з громадським сектором у єдину систему управління дозволяє підвищити прозорість і контроль за використанням ресурсів та оперативно реагувати на соціальні виклики. Такий підхід забезпечує більш ефективне задоволення потреб населення та зміцнює соціальну стійкість держави.

Трансформація управлінських підходів у сфері соціальної підтримки визначається багатьма внутрішніми та зовнішніми факторами, які формують її динаміку та ефективність. Серед внутрішніх факторів ключове значення мають організаційна структура державних органів, компетентність кадрів та наявність ефективних

процедур планування й контролю. Здатність органів влади адаптуватися до змін соціальної ситуації та оперативно реагувати на потреби населення значною мірою визначає успішність реалізації соціальних програм. До зовнішніх факторів належать економічні умови, демографічні зміни, політичні трансформації та міжнародний досвід, який може бути інтегрований у національні практики. Соціальні очікування громадян, зростання нерівності та нові ризики, пов'язані з кризовими ситуаціями, стимулюють державу до пошуку нових підходів у плануванні та реалізації соціальної підтримки.

Комплексне врахування цих факторів дозволяє підвищити ефективність державної політики та зміцнити соціальну стійкість населення. Правова та нормативна база також виступає ключовим детермінантом трансформації. Законодавчі зміни, що регулюють соціальні програми, визначають механізми розподілу ресурсів, встановлюють стандарти надання послуг і регламентують відповідальність органів влади. Наявність чіткої та адаптивної нормативної рамки дозволяє не лише упорядкувати процеси управління, а й забезпечити їх прозорість та передбачуваність для громадян.

Соціально-психологічні чинники впливають на ефективність реалізації політики та її сприйняття населенням. Високий рівень довіри до державних інституцій, усвідомлення громадянами власних прав і доступ до інформації сприяють більш активному користуванню соціальними послугами та підвищують результативність управлінських рішень. Наявність комплексних програм комунікації та соціальної освіти дозволяє мінімізувати ризики неправильного розуміння політики та підвищує її адаптивність до реальних потреб громадян.

У сучасних умовах соціально-економічних трансформацій система державної соціальної підтримки потребує переосмислення підходів до управління, що враховують як глобальні тенденції розвитку, так і внутрішні особливості функціонування суспільства [2]. Ефективність такої системи визначається узгодженістю дій між різними інституційними рівнями влади, а також ступенем залучення громадськості до реалізації соціальної політики. У цьому контексті трансформацію управлінських процесів доцільно розглядати як багаторівневу систему, що поєднує три взаємопов'язані блоки: центральний орган державного управління, місцеві органи влади та громадські інституції. Кожен із них виконує окрему функцію, однак лише їх взаємодія формує цілісну й ефективну модель соціальної підтримки. Центральний рівень управління відіграє ключову роль у визначенні стратегічних пріоритетів державної політики, формуванні нормативно-правових засад, координації ресурсів і здійсненні моніторингу результативності соціальних програм. Зазначений рівень виступає ініціатором реформ, узагальнює аналітичні дані, визначає основні напрями розвитку та забезпечує стабільність функціонування соціальної системи. Водночас ефективність його діяльності значною мірою залежить від здатності забезпечити комунікацію між усіма учасниками управлінського процесу та гарантувати прозорість прийняття рішень. На рівні місцевого самоврядування відбувається безпосередня реалізація державних стратегій і програм. Місцеві органи влади адаптують загальнодержавні рішення до умов конкретних територіальних громад, враховуючи соціально-економічні, культурні та демографічні особливості регіону. Їхня діяльність спрямована на забезпечення адресності допомоги, оперативний контроль за реалізацією програм та оптимальне використання наявних ресурсів.

Саме тут формується практичний вимір соціальної політики, той рівень, на якому держава безпосередньо взаємодіє з громадянином. Особливу роль у цій системі відіграють громадські інституції, що забезпечують горизонтальні зв'язки між владою та суспільством. Вони виступають інструментом громадського контролю, каналом зворотного зв'язку та джерелом ініціатив для вдосконалення державних програм. Участь громадських організацій у процесах розроблення й оцінювання соціальних політик сприяє підвищенню прозорості, довіри громадян до влади та формуванню інноваційних підходів до вирішення соціальних проблем.

Ключовим напрямом удосконалення стає поєднання державного управління із сучасними технологічними інструментами. Використання аналітичних платформ, електронних реєстрів, соціальних карт і цифрових сервісів забезпечує оперативність рішень, адресність допомоги та прозорість процедур. Такий підхід дозволяє сформувати систему, орієнтовану на потреби людини, а не на бюрократичні процеси. Залучення громадських організацій та експертного середовища сприяє більшій довірі до політики соціальної підтримки та робить її соціально справедливою. Я вважаю, що ефективне підвищення результативності державної політики соціальної підтримки можливо лише через безперервний циклічний процес, де кожен етап тісно взаємопов'язаний з іншими.

Висновки із досліджуваного матеріалу і перспективи подальших розвідок в цьому напрямку. Важливим фактором успішності трансформації є гнучкість управлінських підходів, здатність органів влади реагувати на соціальні виклики та адаптувати програми до різних груп населення. Особливу увагу слід приділяти молоді та соціально вразливим категоріям, оскільки вони формують основу майбутньої соціальної стабільності та стійкості системи підтримки. Впровадження інтегрованого підходу дозволяє забезпечити більш адресну допомогу та підвищити рівень довіри громадян до державних інституцій. Також важливо забезпечити регулярний моніторинг та оцінку ефективності заходів, що дозволяє оперативно адаптувати політику до потреб населення та підвищувати довіру громадян до державних інституцій.

На ефективність політики соціальної підтримки суттєво впливають соціально-психологічні чинники, включаючи рівень довіри населення, готовність користуватися соціальними сервісами та усвідомлення власних прав.

Розвиток комунікаційних та просвітницьких програм сприяє підвищенню громадянської активності, мінімізує ризики неправильного розуміння політики та забезпечує сталість соціальних програм. Для комплексного підвищення результативності соціальної підтримки важливо враховувати економічні та демографічні зміни, міжнародний досвід та соціальні очікування населення. Такий системний підхід дозволяє оптимізувати використання ресурсів, зменшити адміністративні бар'єри та створити умови для стійкого розвитку соціальної політики.

Список використаних джерел:

1. Батиргареева В. С. Основні напрями протидії поширенню дезінформації. *Інформація і право*. № 2 (33). 2020. С. 121–131.
2. Бутник О. О., Немирівська О. Я. Особливості публічного управління в умовах світової пандемії. *Право та державне управління*. 2020. № 2. С. 142.
3. 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: 11.09.2025).
4. Дегтяр О. А. Державне регулювання розвитку соціальної сфери: концептуальні засади та практика: монографія. Харків: С.А.М., 2014. 508 с.

References:

1. Batoryhareieva, 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. Butnyk, O. O. & Nemyrivs'ka, O. Ya. (2020). Osoblyvosti publichnoho upravlinnia v umovakh svitovoi pandemii [Features of public administration in a global pandemic]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, 2, 142 [in Ukrainian].
3. Vasyli'iev, O. S. (2014). Kontseptualizatsiia poniattia «derzhavna polityka»: suchasne rozuminnia [Conceptualization of the concept of "public policy": modern understanding]. *Derzhavne budivnytstvo*, 1. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_1_7 [in Ukrainian].
4. Diehtiar, O. A. (2014). Derzhavne rehuliuвання 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].

Дата надходження статті: 04.11.2025

Дата прийняття статті: 10.12.2025

Опубліковано: 30.12.2025

М. С. Коман, аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів
<https://orcid.org/0009-0004-8054-2551>

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ ДЕРЖАВНИХ ІНСТРУМЕНТІВ БАНКІВСЬКОЇ ПІДТРИМКИ КОРПОРАТИВНОГО БІЗНЕСУ ТА ЙОГО ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ В УКРАЇНІ

У статті проведено системний аналіз зарубіжного досвіду застосування державних інструментів банківської підтримки корпоративного бізнесу та визначено можливості його адаптації в Україні. Обґрунтовано, що становлення ефективної системи державної підтримки корпоративного бізнесу через банківські механізми є стратегічно важливим завданням для України, особливо в умовах воєнного стану та очікуваного повоєнного відновлення економіки. Великі та середні підприємства, які забезпечують основну частку промислового виробництва, зайнятості та податкових надходжень, стикаються з браком доступних фінансових ресурсів через високі ризики, обмеженість довгострокового кредитування та нестабільність інвестиційного клімату. Це зумовлює необхідність впровадження інноваційних банківських інструментів державної підтримки, що дозволяють поєднати гарантії, субсидії та механізми співфінансування. Розглянуто успішні моделі Німеччини, США, Франції та Південної Кореї, зокрема діяльність державних банків розвитку, програми гарантування кредитів, субсидування процентних ставок та механізми коінвестування. Аналіз зарубіжного досвіду свідчить про ключову роль банків розвитку та програм державного гарантування кредитів у підтримці корпоративного сектору. Так, у Німеччині ефективно працює KfW Bankengruppe, що реалізує пільгові кредитні програми із держгарантіями; у США діяльність агентства SBA забезпечує гарантування до 85% корпоративних кредитів, що стимулює створення тисяч робочих місць; у Франції банк Bpifrance поєднує кредитування, гарантування та венчурні інвестиції, підтримуючи інноваційні та «зелені» проєкти; у Південній Кореї KDB сприяє розвитку високотехнологічного експорту. Ефективність цих механізмів базується на принципах розподілу ризиків між державою та бізнесом, стимулюванні цільових інвестицій і стратегічному плануванні. Досліджено ефективність цих інструментів на основі офіційних статистичних даних і звітів. Визначено, що для України пріоритетним є створення комплексної системи державно-банківської підтримки корпоративного сектору, яка забезпечить доступ до довгострокових кредитних ресурсів, мінімізує ризики для банків та стимулюватиме інвестиційну активність у стратегічних галузях. Запропоновано інституційні, фінансові та нормативно-правові механізми імплементації кращих міжнародних практик, зокрема створення державного банку розвитку, впровадження гарантійних і ризик-шерінгових програм, субсидування відсоткових ставок, а також забезпечення прозорості та підзвітності процедур. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українського корпоративного бізнесу, активізації інвестицій та прискоренню економічного відновлення.

Ключові слова: державні інструменти, державна підтримка, банківські інструменти, корпоративний бізнес, державний банк розвитку, програми державних гарантій, кредитні гарантії, субсидування процентних ставок, корпоративних інвестицій, податкові стимули, економічне зростання, європейська інтеграція, управління ризиками.

M. S. Koman. Foreign experience in the application of state instruments of banking support of corporate business and its implementation in Ukraine

The article conducts a systematic analysis of foreign experience in the application of state instruments of banking support for corporate business and identifies the possibilities of its adaptation in Ukraine. It is substantiated that the formation of an effective system of state support for corporate business through banking mechanisms is a strategically important task for Ukraine, especially in the conditions of martial law and the expected post-war economic recovery. Large and medium-sized enterprises, which provide the main share of industrial production, employment and tax revenues, face a lack of available financial resources due to high risks, limited long-term lending and instability of the investment climate. This necessitates the introduction of innovative banking instruments of state support that allow combining guarantees, subsidies and co-financing mechanisms. Successful models of Germany, the USA, France and South Korea are considered, in particular the activities of state development banks, loan guarantee programs, interest rate subsidies and co-investment mechanisms. The analysis of foreign experience indicates the key role of development banks and state loan guarantee programs in supporting the corporate sector. Thus, in Germany, KfW Bankengruppe is operating effectively, implementing preferential credit programs with state guarantees; in the USA, the SBA agency provides guarantees for up to 85% of corporate loans, which stimulates the creation of thousands of jobs; in France, the Bpifrance bank combines lending, guarantees and venture investments, supporting innovative and “green” projects; in South Korea, KDB promotes the development of high-tech exports. The effectiveness of these mechanisms is based on the principles of risk sharing between the state and business, stimulating targeted investments and strategic planning. The effectiveness of these instruments has been studied based on official statistical data and reports. It has been determined that the creation of a comprehensive system of state and banking support for

the corporate sector, which will provide access to long-term credit resources, minimize risks for banks and stimulate investment activity in strategic industries, is a priority for Ukraine. Institutional, financial and regulatory mechanisms for implementing best international practices are proposed, including the creation of a state development bank, the introduction of guarantee and risk-sharing programs, subsidizing interest rates, as well as ensuring transparency and accountability of procedures. The implementation of these measures will contribute to increasing the competitiveness of Ukrainian corporate business, activating investments and accelerating economic recovery.

Key words: *state instruments, state support, banking instruments, corporate business, state development bank, state guarantee programs, credit guarantees, subsidizing interest rates, corporate investments, tax incentives, economic growth, European integration, risk management.*

Постановка проблеми. Функціонування корпоративного бізнесу в умовах нестабільного економічного середовища значною мірою залежить від наявності ефективних інструментів фінансової підтримки, що забезпечуються як державними, так і банківськими структурами. У світовій практиці існує широке коло механізмів, спрямованих на стимулювання інвестиційної активності, покращення доступу до кредитних ресурсів, забезпечення гарантій та хеджування ризиків для великого бізнесу. У зв'язку з цим постає об'єктивна необхідність вивчення й адаптації успішного зарубіжного досвіду банківської підтримки корпоративного сектору та адаптування його до українських реалій, особливо з урахуванням трансформацій економіки в умовах воєнного стану та перспектив її повоєнного відновлення.

Проблематика підвищення ефективності фінансової підтримки корпоративного бізнесу є надзвичайно актуальною для України в умовах воєнних викликів, структурних зрушень у національній економіці та потреби у залученні внутрішніх та зовнішніх інвестицій для відбудови критичної інфраструктури та промислового сектору. На сьогоднішній день вітчизняна банківська система, хоч й встигла адаптуватися до кризових умов, все ж таки потребує розширення спектра фінансово-кредитних інструментів та впровадження дієвих моделей співпраці між державою та банківським сектором у питаннях підтримки корпоративного бізнесу. Зважаючи на позитивний досвід таких країн, як Німеччина, США, Польща, Франція, Канада та Південна Корея, постає потреба у порівняльному аналізі їхніх моделей державної участі у стимулюванні корпоративного фінансування через банківські інститути та обґрунтуванні можливостей імплементації цих практик в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження зарубіжного досвіду застосування державних інструментів банківської підтримки бізнесу набули розвитку у працях таких авторів, як Т. Бек, А. Деміргуч-Кунт, П. Хонохан, які у своїх роботах підкреслюють важливість розвиненої банківської інфраструктури для довгострокового зростання бізнесу та наголошують на необхідності ролі держави у формуванні умов доступу бізнесу до фінансових ресурсів через посередництво банківських інструментів [1; 2].

В свою чергу регулярні опитування, що проводяться Європейським інвестиційним банком, свідчать про зростаючу роль державних програм гарантування кредитів у забезпеченні фінансування корпоративного сектору ЄС.

У контексті українських реалій варто згадати публікації НБУ, зокрема Звіти про фінансову стабільність, де окреслено проблеми корпоративного кредитування та наголошено на потребі у нових державних інструментах стимулювання попиту з боку великого бізнесу, а також наголошено на необхідності модернізації підходів до корпоративного фінансування через державно-приватні партнерства у банківській сфері [3].

Серед українських дослідників, що вивчають ефективність інструментів державної підтримки бізнесу в умовах воєнного стану слід відмітити праці таких науковців як В. Корнеєв, Г. Забчук, О. Івашук, Т. Вінник, В. Рудак, Трохимішин С., Булуй, О. Федосова К. Так, В. Корнеєв, Г. Забчук, О. Івашук проаналізували динаміку корпоративного кредитування в Україні під час війни і зазначили, що кредитування корпоративного бізнесу було стримано держбанками, які переорієнтували ресурси на державні цінні папери [4]. Федосова К. вказує на кроки державних органів щодо формування економічної політики підтримки бізнесу: масштабні пільгові кредити, грантові програми, стимулювання перезапуску підприємств, які потребують оцінки ефективності для широкої корпоративної підтримки [5]. А Трохимішин С., Булуй О. у своїй статті «Інструменти підтримки бізнесу у територіальних громадах» розглядають державні програми підтримки, зокрема щодо бізнесу в громадах, і підкреслюють необхідність інструментальної підтримки через фінансові установи та кредити в умовах війни [6].

Незважаючи на існування певного обсягу досліджень як українських, так і зарубіжних вчених, залишається недостатньо вивченим питання інституційної адаптації успішних зарубіжних моделей банківської підтримки корпоративного бізнесу до умов вітчизняної економіки. Потребують уточнення можливості поєднання монетарної політики НБУ, фіскальної політики уряду та механізмів прямої участі держави у програмах гарантій, субсидованого кредитування або інвестування корпоративного сектору через банківські інституції. Не менш важливим є формування прозорих критеріїв відбору проєктів, які можуть претендувати на таку підтримку, а також питання оцінки ефективності запроваджених інструментів. Це підкреслює актуальність обраної теми.

Метою статті є систематизація та критичний аналіз зарубіжного досвіду застосування державних інструментів банківської підтримки корпоративного бізнесу, а також обґрунтування можливих напрямів імплементації

цих практик в Україні з урахуванням поточного стану банківської системи та особливостей функціонування корпоративного сектору.

Виклад основного матеріалу. Становлення ефективної системи державної підтримки корпоративного бізнесу через банківські механізми є стратегічно важливим завданням для України, особливо в умовах воєнного часу та очікуваного повоєнного відновлення економіки. Підприємства великого та середнього бізнесу, що забезпечують основну частку промислового виробництва, зайнятості та податкових надходжень, потребують фінансових ресурсів для збереження, модернізації та розвитку. Водночас високий рівень ризику, обмежений доступ до довгострокових кредитів, зниження платоспроможності клієнтів та нестабільність інвестиційного клімату значно ускладнюють використання класичних банківських інструментів, які не передбачають участь держави. Тому вивчення зарубіжного досвіду та можливостей його практичного застосування в Україні є необхідною умовою формування стійкої та інклюзивної фінансової інфраструктури.

Також слід зазначити, що державна підтримка через банківський сектор може відігравати роль мультиплікатора економічного зростання, особливо якщо вона фокусуватиметься на інноваційних, технологічних і відновлюваних галузях, здатних генерувати додану вартість та створювати робочі місця. В умовах недостатньої капіталізації банківської системи, обмежених бюджетних ресурсів та високих ризиків, саме поєднання державних гарантій, субсидій, інвестиційних фондів та банківських механізмів дозволяє активізувати залучення коштів у реальний сектор економіки. Це зумовлює потребу в системному підході до впровадження перевірених міжнародних практик з адаптацією до українського правового та економічного середовища, що дозволить підвищити фінансову стійкість бізнесу та закласти основи для довгострокового економічного розвитку.

Аналіз міжнародної практики свідчить про наявність ключової ролі державних банків розвитку, програм гарантування кредитів та участі уряду у капіталізації ризикових проєктів для підтримки стратегічно важливих галузей. Так наприклад, у Німеччині реалізуються масштабні програми кредитування корпоративного бізнесу за зниженими ставками за рахунок субсидування з державного бюджету, а також надання часткових гарантій за кредитами, що значно знижує ризики для комерційних банків.

Практика Німеччини також демонструє високу результативність роботи державного банку розвитку KfW Bankengruppe, який реалізує низку спеціалізованих програм для корпоративного сектору, зокрема «ERP-Gründerkredit – Universell» та «KfW-Unternehmerkredit». Ці інструменти передбачають кредитування підприємств під знижені процентні ставки із частковим або повним державним гарантуванням, а також субсидування окремих інвестиційних проєктів. Згідно з офіційними даними KfW, у 2023 році банк надав фінансування на суму понад 50 млрд євро, з яких значна частка була спрямована саме на корпоративний сектор. Це сприяло збереженню понад 500 тис. робочих місць [7].

У США існує федеральне агентство Small Business Administration (SBA), яке підтримує бізнес, надає консультації, фінансування та експертизу у сфері державних закупівель. SBA забезпечує гарантування до 85% суми кредиту, що надається банками корпоративним клієнтам, у межах програм 7(a) та 504 Loan Program. Завдяки цим механізмам щорічно фінансуються десятки тисяч бізнес-проєктів, а показники дефолту залишаються на рівні нижче 5%, що свідчить про ефективне управління ризиками. Так, у 2022 році SBA гарантувало кредити на суму понад 25 млрд дол. США, що, за оцінками агентства, створило або зберегло понад 600 тис. робочих місць [8].

Французький банк розвитку Bpifrance поєднує функції кредитування, гарантування та венчурного інвестування, підтримуючи корпоративний сектор на всіх стадіях розвитку. У 2023 році банк інвестував понад 28 млрд євро, з яких значна частина пішла на підтримку інновацій, цифрової трансформації та «зелених» проєктів [9]. Важливим елементом є коінвестування з приватними фондами, що дозволяє зменшити навантаження на бюджет і водночас залучати додаткові ресурси.

Південна Корея демонструє інноваційний підхід через Korea Development Bank (KDB), який фінансує корпоративні проєкти, орієнтовані на промислові інновації, високі технології та експорт. Значна увага приділяється підтримці компаній, що виходять на зовнішні ринки, шляхом надання їм довгострокових кредитів із пільговими ставками та консультаційної підтримки. За даними KDB, це дозволило підвищити експортні показники країни на 12% протягом 2022–2023 рр. [10].

Головна ідея такої підтримки базується на принципах розподілу ризиків між державою та приватним сектором, стимулюванні цільових інвестицій через гнучкі банківські інструменти, а також на централізованій координації програм підтримки бізнесу на основі середньо- і довгострокового стратегічного планування. Їх ефективність підтверджується високими економічними результатами, стабільністю фінансування корпоративного сектору та мінімізацією ризиків для комерційних банків.

Вітчизняна практика поки що обмежується елементами таких підходів, зокрема у межах державної програми «5-7-9%», яка переважно орієнтована на малий та середній бізнес. Корпоративний сегмент на сьогоднішній день залишається без системної підтримки, що створює додаткові ризики втрати конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. Імплементация позитивного зарубіжного досвіду могла б передбачити запровадження гарантованих державою кредитних ліній для інвестиційних проєктів у галузях

машинобудування, переробної промисловості, цифрової інфраструктури, а також створення інструментів співфінансування через банки розвитку та застосування фіскальних стимулів для банків, які кредитують пріоритетні корпоративні проекти.

Інтеграція зарубіжних інструментів має починатися з визначення пріоритетних цілей державної підтримки та створення чіткої інституційної рамки координації, а також створення відповідної державної структури, яка буде відповідати за єдину стратегічну політику, формувати критерії відбору проектів, узгоджувати бюджетну підтримку і міжнародну технічну допомогу, забезпечувати прозорість і підзвітність програм. Координація повинна супроводжуватися створенням нормативно-правових механізмів, які закріплюють повноваження учасників, визначають правила співфінансування, регламентують механізми державних гарантій і субсидування процентних ставок, а також створюють процедури моніторингу та оцінки ефективності.

Одним із ключових інструментів, що потребує імплементації, є створення або розвиток державного банку розвитку зі спеціалізованим мандатом на підтримку корпоративних інвестицій у стратегічних секторах. Така установа має виконувати роль каталізатора. Тобто вона не повинна замінювати комерційні банки у стандартному кредитуванні, але має надавати довгострокові кредитні лінії за умов, коли ринкові джерела їх не забезпечують через ймовірність низької ліквідності або підвищених ризиків. Для забезпечення ефективності державного банку розвитку необхідними є чіткі правила залучення приватних співінвесторів, прозора система відбору проектів на основі макроекономічної та секторальної стратегії, а також внутрішні стандарти кредитного аналізу та управління ризиками, адаптовані до української практики. У поєднанні з кредитними лініями варто впроваджувати механізми співфінансування, коли державний банк бере на себе частину довгострокового ризику, а комерційні банки – коротко- й середньострокові операції, що дозволяє мобілізувати більше приватних ресурсів на спрямовані інвестиції.

Другий блок інструментів, які необхідно впровадити в Україні, складають програми державних гарантій і ризик-шерінгові механізми. Державні гарантії дозволять комерційним банкам розширювати кредитування корпоративних клієнтів, знижуючи необхідність тривалого накопичення капіталу для покриття ризиків.

Третім важливим інструментом є субсидування процентних ставок та податкові стимули для банків та позичальників. Субсидування може здійснюватися адресно для інвестицій у зелений сектор, модернізацію виробництва або експортно-орієнтовані проекти, при цьому бюджетна частина субсидії має поєднуватися з вимогами щодо створення робочих місць, локалізації виробництва або досягнення екологічних стандартів. Податкові стимули, такі як зниження податку на прибуток для підприємств, що реалізують інвестиційні проекти за участі державного банку розвитку або в межах держгарантії, можуть додатково стимулювати попит на кредитні ресурси.

Не менш важливим є врегулювання питань прозорості і запобігання корупційним ризикам. Прозоре оголошення умов програм, конкурсний відбір проектів, публічні реєстри одержувачів і звіти про використання коштів, незалежний аудит і система зворотного зв'язку для бізнес-спільноти. Крім того, у договорах державної підтримки має бути чітке визначення відповідальності, санкцій за недотримання умов і механізми відновлення коштів у разі зловживань.

На практичному рівні реалізація описаних інструментів вимагає поєднання законодавчих ініціатив, змін у банківському регулюванні та створення органів реалізації. Насамкінець, для забезпечення сталого ефекту від інтеграції зарубіжних інструментів необхідно закласти систему моніторингу і оцінки результатів з чіткими КРІ. Це мають бути як фінансові показники (обсяг наданих кредитів, частка проблемних позик, рівень приватних інвестицій), так і економічні й соціальні ефекти (зростання виробництва в підтриманих секторах, створення робочих місць, експортний приріст). Оцінка ефективності повинна проводитися незалежно та регулярно, з оприлюдненням результатів для широкого доступу, що дозволить коригувати політику згідно з отриманими даними і уникати формування незбалансованих програм.

Таким чином, впровадження в Україні зарубіжного досвіду потребує створення комплексної системи державно-банківської підтримки, яка передбачатиме гарантії, субсидовані кредити, коінвестування та консультативний супровід, з обов'язковим фокусом на прозорості процедур та чітких критеріях відбору проектів. Все це можливе за умов налагодження ефективної координації між урядовими структурами, НБУ та банківською системою, а також створення незалежної фінансово-кредитної установи зі спеціальним мандатом на стимулювання корпоративних інвестицій.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Аналіз зарубіжного досвіду підтверджує, що ефективна державна підтримка корпоративного бізнесу через банківські інструменти є критичним чинником сталого економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Державні банки розвитку, програми гарантування кредитів, субсидування процентних ставок та коінвестування у стратегічно важливі проекти довели свою результативність у Німеччині, США, Франції та Південній Кореї, забезпечивши мобілізацію значних обсягів приватного капіталу та зниження фінансових ризиків для комерційних банків.

Для України імплементація цих інструментів має ґрунтуватися на створенні комплексної системи державно-банківської підтримки, що поєднуватиме гарантійні механізми, субсидоване кредитування, залучення міжнародних фінансових інституцій та прозорі процедури відбору проєктів. Необхідними передумовами є формування державного банку розвитку зі спеціалізованим мандатом, удосконалення правової бази, впровадження ризик-шерінгових схем, розвиток інституційної спроможності банківського сектору та запровадження системи моніторингу з чіткими індикаторами ефективності.

Адаптація кращих міжнародних практик із урахуванням українських економічних реалій дозволить суттєво посилити фінансову стійкість корпоративного сектору, прискорити відновлення економіки у повоєнний період та створити передумови для довгострокового інклюзивного зростання. Подальшого розвитку потребують державні механізми банківської підтримки корпоративного бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Beck T., Demirgüç-Kunt A. Small and Medium-Size Enterprises: Access to Finance as a Growth Constraint. *Journal of Banking & Finance*. 2006. Vol. 30, Issue 11. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378426606000926> (дата звернення: 10.08.2025).
2. Beck T., Demirgüç-Kunt A., Honohan P. Finance for All?: Policies and Pitfalls in Expanding Access. Policy Research Report. Washington, DC: World Bank. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/932501468136179348> (дата звернення: 10.08.2025).
3. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 10.08.2025).
4. Корнєєв В., Забчук Г., Івашчук О., Винник Т., Рудан В. Компаративний аналіз банківського кредитування підприємств України в умовах війни. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. № 6(59). С. 11–23. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4533> (дата звернення: 10.08.2025).
5. Федосова К. Кроки державних органів для формування економічної політики підтримки бізнесу в умовах війни. *Аспекти публічного управління*. 2024. Т. 12, № 1. С. 57–65. DOI: <https://doi.org/10.15421/152408> (дата звернення: 10.08.2025).
6. Трохимішин С., Булуй О. Інструменти підтримки бізнесу в територіальних громадах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-106> (дата звернення: 10.08.2025).
7. KfW Annual Report 2023. URL: <https://www.kfw.de> (дата звернення: 10.08.2025).
8. SBA Performance Report. URL: <https://www.sba.gov> (дата звернення: 10.08.2025).
9. Bpifrance Annual Report 2023. URL: <https://www.bpifrance.com> (дата звернення: 10.08.2025).
10. KDB Annual Report 2023. URL: <https://www.kdb.co.kr> (дата звернення: 10.08.2025).

References:

1. Beck, T., & Demirgüç-Kunt, A. (2006). Small and medium-size enterprises: Access to finance as a growth constraint. *Journal of Banking & Finance*, 30(11). Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378426606000926>
2. Beck, T., Demirgüç-Kunt, A., & Honohan, P. (2008). Finance for all?: Policies and pitfalls in expanding access. Policy Research Report. World Bank. Retrieved from: <http://documents.worldbank.org/curated/en/932501468136179348>
3. Natsional'nyy bank Ukrayiny [National Bank of Ukraine]. Retrieved from: <https://bank.gov.ua>
4. Kornyejev, V., Zabchuk, H., Ivashchuk, O., Vynnyk, T., Rudan, V. (2024). "Komparatyvnyy analiz bankivs'koho kredytuvannya pidpryyemstv Ukrayiny v umovakh viyny". ["Comparative analysis of bank lending to Ukrainian enterprises in wartime"]. *journal Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(59), 11–23. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4533> [in Ukrainian]
5. Fedosova, K. (2024). "Kroky derzhavnykh orhaniv dlya formuvannya ekonomichnoyi polityky pidtrymky biznesu v umovakh viyny" ["Steps of state bodies to form economic policy to support business in wartime"]. *Aspekty publichnoho upravlinnya*, 12(1), 57–65. <https://doi.org/10.15421/152408> [in Ukrainian]
6. Trokhymyshyn, S., Buluy, O. (2024). "Instrumenty pidtrymky biznesu v terytorial'nykh hromadakh" ["Business support tools in territorial communities"]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-106> [in Ukrainian]
7. KfW. (2023). Annual report 2023. Retrieved from: <https://www.kfw.de>
8. U.S. Small Business Administration. (2023). SBA performance report. Retrieved from: <https://www.sba.gov>
9. Bpifrance. (2023). Annual report 2023. Retrieved from: <https://www.bpifrance.com>
10. Korea Development Bank. (2023). Annual report 2023. Retrieved from: <https://www.kdb.co.kr>

Дата надходження статті: 29.10.2025

Дата прийняття статті: 22.12.2025

Опубліковано: 30.12.2025

Р. О. Корнєєв, аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ: ЦИФРОВА ЕКОСИСТЕМА ТА СТАЛІЙ РОЗВИТОК

В умовах збереження воєнного стану та необхідності забезпечення економічної стійкості, Україна активно формує комплексну модель державної підтримки малого та середнього бізнесу (далі МСБ), що є критично важливою передумовою для сталого відновлення національної економіки. Дослідження присвячене аналізу перспективних напрямів такої підтримки, зосереджуючись на застосуванні фінансового механізму «зеленого кредитування» та створенні цілісної цифрової екосистеми для стимулювання сталого розвитку та європейської інтеграції. Визначено, що ключовим інструментом імплементації цих стратегічних пріоритетів є створення «Зеленої платформи» – цифрового «єдиного вікна» для МСБ, яке перетворює вимоги європейського Зеленого курсу (Green Deal) (включно з CBAM та ESG-стандартами) із бар'єру на конкурентну перевагу. Аналіз функціональної архітектури платформи засвідчив її чотирифункціональний підхід: 1) Хаб знань та регуляцій (для подолання інформаційного хаосу); 2) B2B-маркетплейс та біржа відходів (для стимулювання циркулярної економіки); 3) Інструменти самооцінки та моніторингу (онлайн-калькулятори, чек-листи для ESG-звітності); 4) Хаб «зеленого» фінансування (зведення МСБ з кредитними та грантовими програмами). Впровадження цієї платформи забезпечує прямі вигоди для МСБ (економія операційних витрат, доступ до ринків ЄС, «зелений» капітал) та стратегічні вигоди для держави (декарбонізація, виконання національних кліматичних цілей, стимулювання «зелених» інновацій). Водночас, ідентифіковано чотири ключові групи ризиків, що можуть гальмувати впровадження: опір користувачів (скептицизм, цифровий розрив), економічна недоцільність, операційні збої (інтероперабельність, кібербезпека) та стратегічні провали (ризик Greenwashing). Запропоновано інституційні рекомендації для подолання викликів, серед яких: фокус на економічній цінності платформи для користувача (Як зекономити?), інтеграція з державними цифровими платформами (Дія) та банківськими системами, а також залучення приватного сектору (через механізми PPP) для забезпечення стійкості та прозорості. Зроблено висновок, що «Зелена платформа» є не лише екологічним, а насамперед прагматичним цифровим інструментом економічної модернізації.

Ключові слова: державне управління, державна політика, малий та середній бізнес (МСБ), державна підтримка, цифрова екосистема, фінансові інструменти, сталий розвиток, Green Deal, зелене фінансування, післявоєнне відновлення.

R. O. Kornieiev. Prospective directions of state support for small and medium businesses: digital ecosystem and sustainable development

In the context of maintaining martial law and the need to ensure economic stability, Ukraine is actively forming a comprehensive model of state support for small and medium-sized businesses (hereinafter referred to as SMEs), which is a critically important prerequisite for the sustainable recovery of the national economy. The study is devoted to the analysis of promising areas of such support, focusing on the application of the financial mechanism of "green lending" and the creation of a holistic digital ecosystem to stimulate sustainable development and European integration. It was determined that the key tool for implementing these strategic priorities is the creation of a "Green Platform" - a digital "single window" for SMEs, which turns the requirements of the European Green Deal (including CBAM and ESG standards) from a barrier into a competitive advantage. Analysis of the functional architecture of the platform demonstrated its four-functional approach: 1) Knowledge and Regulation Hub (to overcome information chaos); 2) B2B marketplace and waste exchange (to stimulate the circular economy); 3) Self-assessment and monitoring tools (online calculators, checklists for ESG reporting); 4) Green Financing Hub (connecting SMEs with loan and grant programs). The implementation of this platform provides direct benefits for SMEs (savings on operating costs, access to EU markets, "green" capital) and strategic benefits for the state (decarbonization, implementation of national climate goals, stimulation "green" innovations). At the same time, four key groups of risks that may hinder implementation are identified: user resistance (skepticism, digital divide), economic inexpediency, operational failures (interoperability, cybersecurity) and strategic failures (Greenwashing risk). Institutional recommendations are proposed to overcome the challenges, including: focus on the economic value of the platform for the user (How to save?), integration with state digital platforms (Action) and banking systems, as well as involvement of the private sector (through PPP mechanisms) to ensure sustainability and transparency. It is concluded that the "Green Platform" is not only an environmental, but primarily a pragmatic digital tool for economic modernization.

Key words: public administration, public policy, small and medium-sized businesses (SMEs), state support, digital ecosystem, financial instruments, sustainable development, Green Deal, green financing, post-war recovery.

Постановка проблеми. В умовах повномасштабної агресії росії економіка України функціонує в режимі максимальної адаптивності. Малий та середній бізнес (далі МСБ) відіграє критичну роль у забезпеченні цієї стійкості, абсорбуючи соціально-економічні шоки та створюючи основу для майбутнього відновлення. Сьогодні,

незважаючи на збереження воєнного стану, держава зосереджена на поетапному формуванні комплексної моделі підтримки підприємництва. Ця модель реалізується через інтеграцію сучасних фінансових інструментів (кредитування, портфельні гарантії, програми зеленого фінансування) та стимулювання розвитку, зокрема, ветеранського бізнесу. Однак, проблема полягає у необхідності одночасного виконання двох протилежних завдань: підтримання поточної життєздатності бізнесу та забезпечення його інституційної готовності до вимог європейської інтеграції, зокрема в рамках Європейського зеленого курсу (European Green Deal).

Наразі «Зелений» перехід перестав бути абстракцією і перетворився на жорстку вимогу для виходу на міжнародні ринки, особливо до ЄС (наприклад, через механізм прикордонного коригування вуглецю за європейською програмою CBAM [1], та вимоги до ESG-звітності). Для великих корпорацій ці вимоги є виконаними. Натомість, МСБ стикається з гострим браком ресурсів, знань та фінансових інструментів для: розуміння та дотримання складних екологічних регуляцій; обчислення та звітності за вуглецевим слідом; доступу до пільгового «зеленого» фінансування.

Ефективне вирішення цих проблем вимагає не точкових заходів, а створення комплексної цифрової екосистеми («єдиного вікна»), яке б перетворило сталий розвиток із дороговартісного тягара на доступну та економічно вигідну можливість для малого бізнесу. Пошук оптимальної моделі такої платформи, її функціональної архітектури та механізмів мінімізації ризиків є ключовою науково-практичною задачею.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тематика державної підтримки МСБ та його адаптації до вимог сталого розвитку в умовах кризи є об'єктом активних досліджень як в Україні, так і на міжнародному рівні. Значна частина досліджень зосереджена на макроекономічних моделях відновлення. Нормативні та звітні документи Міністерства економіки, довідки та сільського господарства України [2–4], а та аналітичних центрів (Центр економічної стратегії [5, 6], Центр економічного відновлення [7], Центр економічних і соціальних досліджень Національного інституту стратегічних досліджень [8, 9]), підкреслюють ключову роль малого та середнього бізнесу в розвитку національної економіки та програм кредитування, зокрема портфельних гарантії (аналогічно моделям ЄБРР та Світового банку), як ефективного інструменту зниження кредитних ризиків банків та стимулювання інвестицій у приватному секторі в умовах невизначеності.

Наукові публікації О. Трегубова, В. та О. Ключовських [10] висвітлюють проблеми розвитку державної політики щодо підтримки МСБ, сформовано пріоритетні напрями державної регуляторної політики, спрямованої на розвиток малого бізнесу, які дозволяють активізувати його діяльність, забезпечити зайнятість населення та пом'якшити негативний вплив сучасних викликів на економіку України. А дисертаційне дослідження В. Мареніченко [11] присвячене механізмам реалізації державного регулювання якісного розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. У працях М. Хвеси́ка та І. Бистрякова [12, 13] обґрунтовано необхідність зеленого фінансування та ролі «Зеленої платформи» як фінансового хаба для МСБ, адже ці підприємства часто не мають можливості фінансувати «зелену» модернізацію власним коштом, що створює запит на зелене фінансування та пільгові кредитні лінії.

Проте, не зважаючи на те, що наразі існує велика кількість досліджень, присвячених окремим елементам досліджуваного питання (фінансова підтримка, цифровізація, зелений курс), існує концептуальний розрив у системному аналізі «Зеленої платформи» як цілісної, багатофункціональної цифрової екосистеми з погляду публічного управління. Потребує деталізації функціональна архітектура такої платформи, а також інституційні ризики її впровадження та шляхи їх мінімізації у контексті післявоєнного відновлення.

Метою статті полягає у системному аналізі функціональної архітектури «Зеленої платформи» як інноваційної цифрової екосистеми як інструменту державної підтримки малого та середнього бізнесу та обґрунтуванні стратегічних та інституційних механізмів мінімізації ризиків її впровадження задля забезпечення сталого економічного відновлення України та європейської інтеграції.

Виклад основного матеріалу. В умовах воєнної агресії та необхідності забезпечення економічної стійкості, державна підтримка МСБ набуває критичного значення як ключовий фактор абсорбції соціально-економічних шоків та формування основи для майбутнього відновлення. Наразі перед державою стоїть подвійне стратегічне завдання: не лише підтримати поточну життєздатність МСБ через традиційні фінансові інструменти (кредитування, портфельні гарантії, як зазначають О. Трегубов, В. та О. Ключовські [10]), а й інституційно підготувати його до вимог європейської інтеграції, зокрема в рамках Європейського зеленого курсу (European Green Deal).

Державна політика щодо МСБ в умовах воєнного стану сфокусована на двох основних векторах: адаптація та трансформація.

1. *Адаптаційний вектор (фінансова стійкість)* сьогодні реалізується через збереження та розширення програм доступного кредитування ("5-7-9%"), але з акцентом на портфельні гарантії. Гарантування кредитів на портфельній основі дозволяє Уряду розподілити ризики з комерційними банками, що є критично важливим для відновлення кредитування в регіонах з високими воєнними ризиками.

2. *Трансформаційний вектор (євроінтеграція та «зелений» перехід – Green Deal)* є імперативом подальшого розвитку МСБ. Тому Уряд спрямовує значну увагу на впровадження фінансових механізмів, які стимулюють екологічну модернізацію, та на розвиток ветеранського бізнесу як соціально-економічного пріоритету.

Саме для реалізації трансформаційного вектора та подолання інформаційно-ресурсного розриву між МСБ та вимогами ЄС [14, 15], держава ініціює створення «Зеленої платформи». Адже «Зелена платформа» – це не просто сайт, а цифрова екосистема, призначена для забезпечення сталості та «зелених» практик для малих і середніх підприємств. Мета цієї платформи – зробити процес модернізації на основі «зеленого» переходу доступним, зрозумілим та економічно вигідним.

«Зелений» перехід перетворився з абстрактної концепції на жорстку економічну вимогу. Для МСБ це означає необхідність дотримання складних екологічних регуляцій, включно з механізмом прикордонного коригування вуглецю (CBAM) та вимогами до ESG-звітності. Як слушно зазначають М. Хвесик та І. Бистряков [12, 13], МСБ часто не має ресурсів та знань для фінансування такої «зеленої» модернізації. Таким чином, виникає концептуальний розрив: вимоги ЄС стають бар'єром замість бути стимулом. Ефективне вирішення цієї проблеми вимагає створення комплексної цифрової екосистеми, здатної трансформувати цей тягар на доступну та економічно вигідну можливість. Тобто саме «Зелена платформа» як інноваційна цифрова екосистема підтримки є ключовим інструментом імплементації стратегічних пріоритетів державної підтримки та адаптації МСБ до вимог сталого розвитку. Ця платформа, задумана та презентована Мінекономіки [4] як цифрове «єдине вікно», є багатофункціональною цифровою екосистемою, мета якої – надати МСБ необхідні інструменти, знання та фінансування для екологічної модернізації.

Аналіз функціональної архітектури «Зеленої платформи» засвідчує її чотирифункціональний, прагматично орієнтований підхід:

1. **Хаб знань та регуляцій – «єдине вікно» для знань, регуляцій та підтримки (Knowledge Hub).** Цей функціонал вирішує проблему асиметрії знань і як зазначає С. Цибульська [1] спрямована на подолання інформаційного хаосу. Хаб надає систематизовану, адаптовану та зрозумілу інформацію про вимоги європейського законодавства (Green Deal, CBAM, ESG-стандарти), кращі практики сталого розвитку та алгоритми виконання екологічних нормативів. Платформа слугує централізованим хабом, надаючи: прості інструкції (наприклад, Як провести енергоаудит?, Основи ESG-звітності для малого бізнесу); інформацію про екологічні норми, стандарти ЄС (зокрема, щодо CBAM) та національне законодавство; доступ до всіх наявних державних, міжнародних грантів, субсидій та програм, спрямованих на «зелену модернізацію».

2. **Платформа циркулярної економіки, B2B-маркетплейс та біржа відходів.** Цей елемент на переконання Н. Горбала та Ю. Ломаги [16] стимулює розвиток та є практичним інструментом для інтеграції МСБ у принципи циркулярної економіки (Circular Economy). Він забезпечує прозору платформу для обміну вторинною сировиною, промисловими відходами та зеленими технологіями між суб'єктами МСБ, що дозволяє компаніям економити на операційних витратах та знаходити нові ринкові ніші. Напрям «зелений» маркетплейс через *Каталог сертифікованих постачальників* екологічної сировини, обладнання (сонячні панелі, теплові насоси) та послуг (енергоаудит, сертифікація) мінімізує ризики «Greenwashing» при виборі партнерів. Також у межах платформи створюється *Біржа відходів (промисловий симбіоз)*, де відходи одного підприємства (обрізки, пластик, шлаки) реєструються як вторинна сировина для іншого, що безпосередньо знижує операційні витрати та сприяє ресурсоефективності.

3. **Інструменти самооцінки та моніторингу (Self-Assessment Tools)** до яких входять онлайн-калькулятори вуглецевого сліду, чек-листи для підготовки ESG-звітності та механізми моніторингу ресурсоефективності [3, 9]. Оскільки МСБ не може дозволити собі дорогих екологічних консультантів, платформа надає МСБ практичні цифрові інструменти самодіагностики й оцінки для підготовки до звітності: онлайн-калькулятори – це прості інструменти для швидкого розрахунку вуглецевого сліду, енергоспоживання та обсягу відходів; чек-листи для самоаудиту – допомагають оцінити відповідність базовим екологічним стандартам; шаблони звітності – готові форми для створення базових ESG-звітів для партнерів, банків або інвесторів що забезпечує інституційну готовність до міжнародних аудитів та спрощує доступ до європейських ринків.

4. **Хаб «зеленого» фінансування (Financing Bridge).** Цей функціонал перетворює платформу на «місток» між МСБ та фінансовими установами через: *каталог "зелених" фінансових продуктів* – відображення спеціальних кредитних ліній та програм лізингу енергоефективного обладнання від банків-партнерів; *«вітрину проєктів»* – місце, де МСБ може презентувати свій «зелений» інвестиційний проєкт (модернізація виробництва, встановлення сонячної електростанції) потенційним інвесторам, грантовим фондам чи міжнародним фінансовим організаціям. Як зазначають аналітики [5, 6] сьогодні цей хаб виконує роль цифрового посередника, зводячи МСБ з кредитними та грантовими програмами (фінансовий механізм «зеленого кредитування»). Він забезпечує інформацію про пільгові кредитні лінії, фонди ЄБРР, Світового банку та національні програми, орієнтовані на екологічні проєкти. Презентація Міністерством економіки України цифрового каталогу з понад 60 програм зеленого фінансування на порталі «Зроблено в Україні» відбулася під час Міжнародної конференції з питань відновлення України URC-2025 і є першим кроком до реалізації цього Хабу. На конференції зазначалося, що «зелена платформа – це не просто каталог, а стратегічний інструмент розвитку. Як єдина точка входу в «зелене» фінансування, вона інтегрована у портал «Зроблено в Україні» та допомагатиме бізнесу і громадам швидко знаходити актуальні програми для впровадження енергоефективних, ресурсозберігаючих та низьковуглецевих рішень. Наша мета – зробити зелене

фінансування доступним і дієвим, щоб відновлення України було стійким, технологічним і орієнтованим на майбутнє» [4].

Зелену платформу створено Міністерством економіки України спільно з Офісом зеленого переходу та аналітичним центром DiXi Group за підтримки Міжнародного фонду «Відродження». Вона містить: каталог грантових, кредитних та інвестиційних програм; персоналізований пошук за потребами бізнесу, підприємств і громад; інформаційний хаб з прикладами реалізованих проєктів та актуальною аналітикою. Наразі в Україні діє *Офіс зеленого переходу* – незалежний консультативно-дорадчий орган при Міністерстві економіки України, створений у жовтні 2024 року. Офіс імплементується ГО «DiXi Group» за фінансової підтримки Агенції Великої Британії з міжнародного розвитку та надає консультації й аналітику для впровадження реформ у сфері зеленого переходу, енергетичної і кліматичної політики, координує проєкти декарбонізації та реалізацію Зеленої платформи. На платформі вже доступно понад 60 джерел фінансування, а Міністерство економіки, довілля та сільського господарства України планує й надалі розширювати функціонал платформи та продовжує залучати нові інструменти зеленого фінансування спільно з міжнародними партнерами. Зокрема, в останній час в Україні активно розвиваються індустріальні парки («ДІОНІС ЕНЕРГО ЕКО ПАРК» [17], «Екологічні ініціативи» [18]. Наразі у Реєстрі індустріальних (промислових) парків налічується понад 111 об'єктів. Їх кількість системно зростає, що свідчить про зацікавленість бізнесу й громад у створенні сучасних виробничих майданчиків у межах політики «Зроблено в Україні».

Створення індустріальних парків здійснюється Міністерством економіки, довілля та сільського господарства України в межах виконання Програми діяльності та плану пріоритетних дій Уряду на 2025 рік спрямованих на досягнення однієї з восьми пріоритетних операційних цілей (Ціль1. Уряд має сформований набір інструментів для розвитку та масштабування бізнесу. Приватний сектор – ключовий рушій економічного зростання), де фокус економічної прагматичної політики – розвиток підприємництва, особливо МСП, та створення рівних конкурентних умов відповідно стандартів ЄС [19]. Для досягнення цієї цілі Уряд розгортає сучасну систему стимулів для приватного сектору, що включає: підтримку будівництва через забезпечення умов для пільгової іпотеки, спеціальні умови для державної підприємств у прифронтових регіонах, пільги для локалізації виробництва та перенесення виробничих потужностей у більш безпечні регіони, розширення програми «Зроблено в Україні», а також розвиток функціональної інфраструктури індустріальних парків. Зокрема, передбачено створити спеціальні умови для бізнесу у прифронтових регіонах, нові програми підтримки «Зроблено в Україні», компенсація капінвестицій через податкові пільги.

Також, для реалізації Цілі 2 – Сучасна промислова політика – передбачено відновлення, модернізацію, впровадження інструментів трансферу технологій та розвиток внутрішнього виробництва у сферах промисловості, переробки, агропромисловості та товарів подвійного використання через *індустріальні парки та грантові програми* для переробки. А в межах Цілі 4 – Ефективне та ощадливе використання ресурсів (землі, надр, лісів, води). Турбота про довкілля – Уряд поєднує розвиток критичних матеріалів, сучасного агропромисловості та прозорого управління державною власністю з турботою про довкілля та стале використання природного капіталу, що передбачає, зокрема: реформу екоконтролю (превентивний контроль); прийняття законодавства про торгівлю квотами на викиди; розвиток природно-заповідного фонду та запуск ринку сміттєпереробки. Тобто виконання даної програми тісно пов'язане з впровадженням принципів й підходів закладених у «Зеленій платформі».

Загалом, впровадження «Зеленої платформи» має суттєві переваги за різними категоріями оцінювання не лише для МСБ, але й для держави, які доцільно розділити на два рівні (табл. 1).

Таким чином, платформа є не просто екологічним, а насамперед прагматичним цифровим інструментом економічної модернізації ринкових відносин між МСБ та державою в країні.

Однак, поряд з безперечними перевагами від впровадження «Зеленої платформи» на рівні МСБ існує низка ризиків та загроз, що можуть нівелювати ці переваги. Так, на думку науковців «реалізація на практиці завдань значної екологічної модернізації економіки потребує мобілізації великих за обсягами державних і приватних джерел фінансування відповідних проєктів і розвитку нових фінансових інструментів, здатних забезпечити необхідні потоки інвестицій [20, с. 55], що особливо актуальним є для представників малого та середнього підприємництва.

Успіх впровадження будь-якого масштабного цифрового інструменту несе значні ризики, які доцільно згрупувати у чотири категорії (табл. 2).

Таким чином найбільшим викликом для впровадження «Зеленої платформи» для МСБ є не технічні збої, а опір користувачів («зелений скептицизм») та фінансова нестабільність. Подолання цих ризиків вимагає від органів публічного управління фокусу на прямій економічній вигоді для МСБ, а не на абстрактних екологічних цілях, та залучення приватного сектору через механізми публічно-приватного партнерства для забезпечення стійкості та прозорості функціонування платформи.

Висновки з даного дослідження та напрями подальших розвідок. В умовах післявоєнного відновлення державна підтримка МСБ не може обмежуватися лише фінансовими інструментами (кредитування, гарантії), а мусить бути спрямована на інституційну та цифрову модернізацію задля швидкої інтеграції до європейських

Таблиця 1

Прямі та стратегічні вигоди від впровадження «Зеленої платформи»

Рівень	Вигоди	Основні риси
МСБ (Прямі вигоди)	Економія операційних витрат	Головний стимул для МСБ. Енергоефективність та циркулярна економіка безпосередньо знижують рахунки за комунальні послуги та вартість сировини.
	Конкурентно-спроможність та доступ до ринків	Наявність «зеленої» сертифікації або ESG-звітності стає своєрідною «перепусткою» до ланцюгів постачання великих корпорацій та ключовим фактором для виходу на ринок ЄС (виконання вимог контрагентів).
	Доступ до «зеленого» капіталу	Можливість отримати дешевші кредити та кращі умови фінансування, оскільки банки та інвестори знижують ризик для сталих проєктів.
Держава (Стратегічні вигоди)	Досягнення кліматичних цілей та декарбонізація	МСБ сукупно генерує значну частину викидів. Залучення цього сектору є критично важливим для виконання національних зобов'язань (Паризька угода) та цілей декарбонізації.
	Стимулювання інновацій та «зеленої» економіки	Платформа створює новий попит на «зелені» технології, послуги та консультантів, стимулюючи розвиток внутрішнього ринку «зелених» інновацій.
	Прозорість та управлінський облік	Держава отримує якісніші дані про динаміку «зеленого» переходу в секторі МСБ, що дозволяє приймати більш виважені та адресні управлінські рішення щодо субсидій та регулювання.

Джерело: складено автором.

Таблиця 2

Інституційні ризики впровадження «Зеленої платформи» та механізми їх подолання

Категорія ризику	Прояв ризику	Шляхи подолання (інституційні механізми)
1. Низький рівень впровадження (Опір користувачів)	«Зелений скептицизм», цифровий розрив, відсутність негайної прямої вигоди.	<i>Фокус на цінності.</i> Платформа має відповідати на питання: Як зекономити?, Де взяти гроші?, а не Як виконати вимогу?. Впровадження <i>інтерактивних інструментів</i> , що миттєво показують економію у грошовому еквіваленті.
2. Економічна недоцільність та фінансова нестійкість	Брак коштів на підтримку, висока вартість еко-розробки, нестійке фінансування після завершення донорських програм.	Забезпечення <i>фінансової стійкості через модель публічно-приватного партнерства (ППП)</i> та впровадження платних <i>premium-сервісів</i> (сертифікація, поглиблений аудит) при збереженні безкоштовної базової функціональності.
3. Операційні збої та інтеоперабельність	Застарілі дані, проблеми кібербезпеки, відсутність інтеграції між системами.	<i>Інтеграція даних через API.</i> Власники даних (банки, міністерства, фіскальна служба) мають оновлювати свій контент автоматично, а не покладати це на адміністратора платформи. <i>Інтеграція з «Дія» та банківськими системами.</i>
4. Стратегічні провали та репутаційні ризики	Ризик «Greenwashing» (недостовірні дані про екологічність), посилення нерівності між МСБ.	<i>Прозорі критерії.</i> Чіткі та прозорі правила для потрапляння у будь-які каталоги платформи (постачальників, аудиторів). Аудит третьою стороною для забезпечення довіри. Поєднання онлайн-допомоги з офлайн-навчанням через регіональні центри підтримки бізнесу.

Джерело: складено автором.

ринків. Системний аналіз функціональної архітектури «Зеленої платформи» як цифрової екосистеми для підтримки МСБ засвідчує, що «Зелена платформа» є стратегічно обґрунтованою відповіддю на подвійний виклик, що стоїть перед українським малим та середнім підприємництвом: виживання в умовах воєнного стану та інституційна готовність до європейської інтеграції. Вона виступає як інноваційна цифрова екосистема та ключовий інструмент державної підтримки, що перетворює вимоги сталого розвитку з дороговартісного тягаря на конкурентну перевагу та каталізатор економічної модернізації. Успіх цього проєкту залежить від рішучих інституційних заходів, спрямованих на мінімізацію ризиків, зокрема через інтеграцію цифрових рішень та активне залучення приватного капіталу. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку методології оцінки економічного ефекту від впровадження «Зеленої платформи» (ROI) для МСБ та держави, а також на формування стандартів ESG-звітності, адаптованих до особливостей українського малого підприємництва.

Список використаних джерел:

1. Цибульська Світлана. Зелена перепустка на ринок ЄС: які нормативи потрібно впроваджувати вже зараз. *AgroPortal.ua*. 2025, 13 жовтня. URL: <https://agroportal.ua/publishing/biznes-sprashivaet/zelena-perepustka-na-rinok-yes-yaki-normativi-potribno-vprovadzhuвати-vzhe-zaraz>
2. Уряд схвалив Стратегію розвитку малого та середнього бізнесу до 2027 року та операційний план заходів на 2024–2027 роки / веб-сайт Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України. 2024.

URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=161fb74b-c8ad-4cc5-b7ed-645962eb2e28&title=StrategiiaRozvittkuMSB>

3. Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва: презентація. / веб-сайт Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України. 2024. URL: <https://me.gov.ua/view/78058a5d-4cbf-4eea-9724-c12aa8adda72>

4. Мінекономіки презентувало «Зелену платформу» на URC 2025 / веб-сайт Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України. 2025. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/d5335c95-435c-4b0a-ba7c-e84872bc84e2?lang=uk-UA&title=MinekonomikiPrezentovaloZelenuPlatformuNaUrc2025 bsp>

5. Вишлінський Г., Яблоновський Д., Прохоров Б., Кузяків О. Як малим та середнім підприємствам України стати національними та глобальними чемпіонами?: аналітична записка. Київ: Центр економічної стратегії – Інститут європейської політики. 2019, 48 с. URL: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2019/09/%D0%A6%D0%95%D0%A1-final-UA.pdf>

6. Ланда В., Левченко Є, Мироненко О. Доступність фінансових ресурсів для українського бізнесу: аналітична записка. Київ: Центр економічної стратегії. 2024. 52 с. URL: https://ces.org.ua/sme_access/

7. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні / Центр Економічного Відновлення (ЦЕВ) та Advanter Group в межах проєкту «Підтримка України» Програми розвитку ООН у співпраці з Міністерством економіки України. Київ: Програма розвитку ООН в Україні. 2024. 86 с. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/otsinka-vplyvu-viyny-na-mikro-mali-ta-seredni-biznesy-v-ukrayini>

8. Яценко Л. Д. Проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні як основного джерела робочих місць. Київ: Національний інститут стратегічних досліджень. Центр економічних і соціальних досліджень. 2024. 11 с. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/problemy-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-ukrayini-yak>

9. Інструменти підтримки бізнесу: коментар експертів / Національний інститут стратегічних досліджень. Київ. 2025. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-lypen-2025-roku>

10. Трегубов О., Ключковська В., Ключковський, О. Державне регулювання розвитку малого бізнесу. *Економіка та суспільство*, 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1744/1680>

11. Мареніченко В.В. Механізми реалізації державного регулювання якісного розвитку малого та середнього бізнесу в Україні : дис. ... канд. держ. упр.: 25.00.02 / Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет. Дніпро, 2017. 255 с.

12. Хвесик М., Бистряков І. Формування системи механізмів управління природними ресурсами в умовах євроінтеграційних процесів. Київ, ДУ ІЕПСР НАН України. 2017. 595 с. URL: <https://www.nas.gov.ua/UA/Book/Pages/default.aspx?BookID=0000010435>

13. Хвесик, М., Бистряков, І. Фінансово-економічні засади регулювання природокористування. Київ, ДУ ІЕПСР НАН України. 2019. 304 с.

14. European Commission. The European Green Deal. COM (2019) 640 final. Brussels: European Commission. 2019. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2019%3A640%3AFIN>

15. Regulation (EU) 2023/956 of the European Parliament and of the Council of 10 May 2023 establishing a carbon border adjustment mechanism (CBAM) (Text with EEA relevance) <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/956/oj>

16. Горбаль Н. І., Ломага Ю. Р. Циркулярна економіка – основа сталого розвитку підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2022. № 1 (9) С. 9–22. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/apr/27434/v6n1ekonomika2022-11-24.pdf>

17. Уряд включив «ДІОНІС ЕНЕРГО ЕКО ПАРК» до реєстру індустриальних парків. веб-сайт Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України. 2025. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/a02e1771-9259-4399-b827-f7a8eb90ba58?lang=uk-UA&title=dionisEnergoEkoPark>

18. Новий індустриальний парк «Екологічні ініціативи» включено до реєстру. веб-сайт Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України. 2025. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/494a3c31-8fae-43c1-8966-34405de06b5e?lang=uk-UA&title=ParkekologichniInitsiativi>

19. Затверджено Програму діяльності Уряду: 8 пріоритетів Мінекономіки. веб-сайт Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України. 2025. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/a6514f7f-2003-401f-b00f-0951ce0e02cd?lang=uk-UA&title=ZatverdzhenoProgramuDiialnostiUriadu-8-PrioritetivMinekonomiki&fbclid=IwY2xjawMwro9leHRuA2FlbQIxMABicmlkETFnSWFKc3ZObkdBdEJmR25xAR72X_HeJkuZGeVjq7b80v50hSyHjTAOQAv_fUGoqehxtXc54vNy3QURvZrD2w_aem_-5qFa4SmpOVZuBgKqC97nQ

20. Чайковський Я., Луців Б, Дзюблюк О., Чайковський Є, Луців П. Банківське зелене кредитування як ключовий інструмент екологічної модернізації економіки. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. Vol. 2 (61), P. 54–72. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4651>

References:

1. Tsybul'ska Svitlana (2025) Zelena perepustka na rynok YES: yaki normatyvy potribno vprovadzhuvaty vzhe zaraz [Green pass to the EU market: what standards need to be implemented now]. *AgroPortal.ua*. [AgroPortal.ua]. Retrieved from: <https://agroportal.ua/publishing/biznes-sprashivaet/zelena-perepustka-na-rinok-yes-yaki-normativi-potribno-vprovadzhuvaty-vzhe-zaraz> [in Ukrainian].
2. Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine (2024). *Uryad skhvalyv Stratehiyu rozvytku maloho ta seredn'oho biznesu do 2027 roku ta operatsiynny plan zakhodiv na 2024–2027 roky* [The government approved the Strategy for the Development of Small and Medium-Sized Businesses until 2027 and the Operational Plan of Action for 2024–2027]. Retrieved from: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=161fb74b-c8ad-4cc5-b7ed-645962eb2e28&title=StrategiiaRozvitkuMSB> [in Ukrainian].
3. Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine (2024). *Stratehiya vidnovlennya, staloho rozvytku ta tsyfrovoyi transformatsiyi maloho i seredn'oho pidpryyemnytstva: prezentatsiya* [Strategy for the Recovery, Sustainable Development and Digital Transformation of Small and Medium-Sized Businesses: presentation]. Retrieved from: <https://me.gov.ua/view/78058a5d-4cbf-4eea-9724-c12aa8adda72>
4. Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine (2025) Minekonomiky prezentovalo «Zelenu platformu» na URC 2025 [The Ministry of Economy presented the “Green Platform” at URC 2025] Retrieved from: <https://me.gov.ua/News/Detail/d5335c95-435c-4b0a-ba7c-e84872bc84e2?lang=uk-UA&title=MinekonomikiPrezentuvalozelenuPlatformuNaUrc2025 > [in Ukrainian].
5. Vyshlinsky, G., Yablonovsky, D., Prokhorov, B., Kuzyakiv, O. (2019). Yak malym ta serednim pidpryyemstvam Ukrainy staty natsional'nymy ta hlobal'nymy chempionamy?: analitychna zapyska [How can small and medium-sized enterprises of Ukraine become national and global champions?: analytical note]. Center for Economic Strategy – Institute of European Policy. Kyiv. 48 p. Retrieved from: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2019/09/%D0%A6%D0%95%D0%A1-final-UA.pdf> [in Ukrainian].
6. Landa, V., Levchenko, E., Myronenko, O. (2024). Dostupnist' finansovykh resursiv dlya ukrayins'koho biznesu [Accessibility of financial resources for Ukrainian business]. Center for Economic Strategy: analytical note. Kyiv. 52 p. Retrieved from: https://ces.org.ua/sme_access/ [in Ukrainian].
7. Center for Economic Recovery (CEV) (2024). Otsinka vplyvu viyny na mikro-, mali ta seredni pidpryyemstva v Ukraini: Prohrama rozvytku OON v Ukraini [Assessment of the impact of the war on micro, small and medium-sized enterprises in Ukraine: [United Nations Development Program in Ukraine]. Kyiv. 86 pages. Retrieved from: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/otsinka-plyvu-viyny-na-mikro-mali-ta-seredni-biznesy-v-ukrayini> [in Ukrainian].
8. Yatsenko, L. D. (2024). Problemy rozvytku maloho ta seredn'oho biznesu v Ukraini yak osnovnoho dzherela robochykh mist' [Problems of development of small and medium-sized businesses in Ukraine as the main source of jobs]. National Institute for Strategic Studies. Center for Economic and Social Research. Kyiv. 11 p. Retrieved from: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/problemy-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-ukrayini-yak> [in Ukrainian].
9. National Institute for Strategic Studies (2025). Instrumenty pidtrymky biznesu: komentar ekspertiv [Business support instruments: expert commentary]. Retrieved from: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-lypen-2025-roku> [in Ukrainian].
10. Tregubov, O., Klochkovska, V., & Klochkovsky, O. (2022). Derzhavne rehulyuvannya rozvytku maloho biznesu [State regulation of small business development]. *Ekonomika ta suspil'stvo*. No. 43. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1744/1680> [in Ukrainian].
11. Marenichenko, V. V. (2017). Mekhanizmy realizatsii derzhavnoho rehuliuвання yakisnoho rozvytku maloho ta serednoho biznesu v Ukraini: dys. ... kand. derzh. upr. 25.00.02 [Mechanisms of implementation of state regulation of qualitative development of small and medium-sized businesses in Ukraine: PhD Dissertation 25.00.02], Dnipropetrovsk State Agrarian and Economic University. Dnipro, 255 p. [in Ukrainian].
12. Khvesyuk, M., Bystryakov, I. (2017). Formuvannya systemy mekhanizmiv upravlinnya pryrodnyimi resursamy v umovakh yevrointegratsiynykh protsesiv [Formation of a system of mechanisms for managing natural resources in the context of European integration processes]. State Institute of Environmental and Social Sciences of the National Academy of Sciences of Ukraine. Kyiv. 595 p. Retrieved from: <https://www.nas.gov.ua/UA/Book/Pages/default.aspx?BookID=0000010435> [in Ukrainian].
13. Khvesyuk, M., Bystryakov, I. (2019). Finansovo-ekonomichni zasady rehulyuvannya pryrodokorystuvannya [Financial and economic principles of nature management]. State Institute of Environmental Protection and Social Research of the National Academy of Sciences of Ukraine. Kyiv. 304 p. [in Ukrainian].
14. European Commission (2019). The European Green Deal. COM (2019) 640 final. Brussels: European Commission. Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2019%3A640%3AFIN>

15. European Parliament (2023). Regulation (EU) 2023/956 of the European Parliament and of the Council of 10 May 2023 establishing a carbon border adjustment mechanism (CBM) (Text with EEA relevance) Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/956/oj>
16. Horbal, N. I., Lomaga, Y. R. (2022) Tsyркulyarna ekonomika – osnova staloho rozvytku pidpryyemstv [Circular economy – the basis of sustainable development of enterprises]. *Visnyk Natsional'noho universytetu «L'vivs'ka politekhnika»*. Seriya «Problemy ekonomiky ta upravlinnya». No. 1 (9) P.9–22. Retrieved from: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/apr/27434/v6n1ekonomika2022-11-24.pdf> [in Ukrainian].
17. Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine (2025). *Uryad vklyuchyv «DIONIS ENERGO EKO PARK» do reyestru industrial'nykh parkiv* [The government included "DIONIS ENERGO ECO PARK" in the register of industrial parks]. Retrieved from: <https://me.gov.ua/News/Detail/a02e1771-9259-4399-b827-f7a8eb90ba58?lang=uk-UA&title=dionisEnergoEkoPark> [in Ukrainian].
18. Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine (2025) Novyy industrial'nyy park «Ekolohichni initsiatyvy» vklyucheno do reyestru [The new industrial park "Ecological Initiatives" is included in the register]. Retrieved from: <https://me.gov.ua/News/Detail/494a3c31-8fae-43c1-8966-34405de06b5e?lang=uk-UA&title=ParkekologichniInitsiatyvy> [in Ukrainian].
19. Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine (2025). *Zatverdzheno Prohramu diyal'nosti Uryadu: 8 priorityativ Minekonomiky* [The Government's Activity Program has been approved: 8 priorities of the Ministry of Economy]. Retrieved from: https://me.gov.ua/News/Detail/a6514f7f-2003-401f-b00f-0951ce0e02cd?lang=uk-UA&title=ZatverdzhenoProgramuDiialnostiUriadu-8-PriorityativMinekonomiki&fbclid=IwY2xjawMwro9leHRuA2FlbQIxMABicmlkETFnSWFKc3ZObkdBdEJmR25xAR72X_HeJkuZGeVjq7b80v50hSyHjTAOQAv_fUGoqehxtXc54vNy3QURvZrD2w_aem_-5qFa4SmpOVZuBgKqC97nQ [in Ukrainian].
20. Chaikovskiy, Ya., Lucsiv, B., Dziublyuk, O., Chaikovskiy, E., Lucsiv, P. (2025). Bankivs'ke zelene kredytuvannya yak klyuchovyy instrument ekolohichnoyi modernizatsiyi ekonomiky [Bank green lending as a key tool for ecological modernization of the economy]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. Vol. 2 (61), P. 54–72. Retrieved from: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4651> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 06.11.2025

Дата прийняття статті: 10.12.2025

Опубліковано: 30.12.2025

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

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МІГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВИМУШЕНОЇ МОБІЛЬНОСТІ ГРОМАДЯН

У статті розкрито особливості удосконалення міграційної політики України в умовах повномасштабної військової агресії російської федерації, яка спричинила безпрецедентну за масштабами хвилю вимушеної мобільності громадян України, охоплюючи мільйони внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та зовнішніх біженців. Ця ситуація вимагає стратегічного розвитку національної міграційної політики, оскільки існуючі інституційні та правові механізми мають переважно реактивний характер, що недостатньо для забезпечення стійкого захисту прав та інтересів громадян у довгостроковій перспективі. Метою статті є обґрунтування ключових напрямів розвитку міграційної політики, сфокусованих на захисті соціальних, економічних та політичних прав громадян в умовах довготривалої вимушеної мобільності. У ході дослідження виявлено ключові прогалини у синхронізації зусиль держави та відсутність комплексної Стратегії реінтеграції вимушено мобільних громадян до приймаючих громад. Обґрунтовано необхідність переходу до проактивної антропоцентричної моделі управління міграційними процесами. Визначено три стратегічні напрями розвитку міграційної політики: розвиток дипломатії реінтеграції, що вимагає розробки правового механізму так званого «Перехідного міграційного статусу» для зовнішніх біженців; впровадження цифрових інструментів інтеграції внутрішньо переміщених осіб до приймаючих громад через з житловий пріоритет та єдину платформу обліку); створення Єдиного центру управління міграцією для усунення інституційної фрагментації. Результати дослідження можуть бути використані органами публічного управління та законодавцями для підвищення ефективності державної політики у сфері міграції та збереження людського капіталу України.

Ключові слова: публічне управління, міграційна політика, міграційні процеси, вимушена мобільність, правовий механізм, цифрові інструменти, внутрішньо переміщені особи (ВПО), реінтеграція, людський капітал.

D. O. Krutko. Directions of the development of the migration policy of Ukraine in the conditions of forced citizen mobility

The article reveals the features of improving Ukraine's migration policy in the context of the full-scale military aggression of the Russian Federation, which caused an unprecedented wave of forced mobility of Ukrainian citizens, covering millions of internally displaced persons (IDPs) and external refugees. This situation requires strategic development of national migration policy, since the existing institutional and legal mechanisms are predominantly reactive in nature, which is insufficient to ensure sustainable protection of citizens' rights and interests in the long term. The aim of the article is to substantiate the key areas of migration policy development focused on protecting the social, economic and political rights of citizens in the context of long-term forced mobility. The study identified key gaps in the synchronization of state efforts and the absence of a comprehensive Strategy for the reintegration of forcibly mobile citizens into host communities. The need for a transition to a proactive anthropocentric model of managing migration processes is substantiated. Three strategic directions for the development of migration policy have been identified: the development of reintegration diplomacy, which requires the development of a legal mechanism for the so-called "Transitional Migration Status" for external refugees; the introduction of digital tools for the integration of internally displaced persons into host communities through housing priority and a single accounting platform); the creation of a Single Migration Management Center to eliminate institutional fragmentation. The results of the study can be used by public administration bodies and legislators to increase the effectiveness of state policy in the field of migration and preserve the human capital of Ukraine.

Key words: public administration, migration policy, migration processes, forced mobility, legal mechanism, digital tools, internally displaced persons (IDPs), reintegration, human capital.

Постановка проблеми. Початок повномасштабної військової агресії РФ у лютому 2022 року кардинально змінив демографічний та соціально-економічний ландшафт України, спричинивши найбільшу кризу вимушеної мобільності у Європі за останні десятиліття. За даними від ООН, з початку великої війни до кінця жовтня 2024 року населення України скоротилося майже на 10 млн осіб, або приблизно на чверть. Про це заявила Флоренс Бауер, голова східноєвропейського відділення Фонду ООН у галузі народонаселення, повідомляє РБК-Україна [1] з посиланням на Reuters [2]. Все це – через відтік біженців, падіння народжуваності і загибель людей на війні. Мільйони українців стали внутрішньо переміщеними особами (ВПО), а значна частина була вимушена шукати притулку за кордоном. Так, за даними за даними Кароліни Ліндхольм Біллінг – представниці місії Агентства ООН у справах біженців (УВКБ ООН) в Україні, – «...нині в Україні налічується близько 3,7 мільйона осіб, котрі досі мають статус внутрішньо переміщених в Україні. Ще близько 5,6 мільйона українців стали біженцями, опинившись за межами країни» [3]. Цей виклик є критичним не лише з гуманітарної, а й зі стратегічної точки

© Д. О. Крутько, 2025

Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

зору, оскільки стабільність і повернення людського капіталу є ключовою умовою повоєнної відбудови та економічного відновлення держави. Тому дослідження даної проблематики та пошук нових підходів до формування й реалізації міграційної політики держави щодо вимушено переміщених громадян є вельми актуальним й важливим напрямом.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Стан наукової розробки проблеми характеризується значною увагою до наслідків міграції. Зокрема, в працях таких провідних науковців, як Е. М. Лібанової [4], О. М. Гладуна [5], О. В. Поєдинок [6], У. Садової, Т. Степури, О. Гринькевич [7] та інших, висвітлюються демографічні, соціальні та міжнародно-правові аспекти міграції, концепції регіональної політики створення нових робочих місць як інструменту регулювання міграційної активності населення.

Так, у сфері демографії та соціальної політики праці Е. Лібанової [4] та О. Гладуна [5] акцентують увагу на критичному зменшенні чисельності населення, особливо працездатного віку, та прогнозують, що значна частина зовнішніх мігрантів (за різними оцінками, від 30% до 50%) може не повернутися без належних економічних стимулів та гарантій безпеки. Ці дослідження є підґрунтям для розуміння того, що міграційна політика має бути не гуманітарною, а економічною та стратегічною.

Разом з цим міжнародно-правовий вимір активно досліджується О. Поєдинок [6], яка аналізує проблеми застосування Директиви ЄС про тимчасовий захист (2001/55/ЄС). Дослідницею встановлено, що хоча означена Директива забезпечила швидкий та широкий захист українцям, вона не є механізмом довгострокової реінтеграції. Її тимчасовий характер створює правову невизначеність і ускладнює синхронізацію соціальних прав з українською системою, що може сприяти асиміляції та відтоку людського капіталу з України.

З точки зору публічного управління, експерти [8, 9], вказують на положення нової теорії каузальності міграції, її регулювання і соціально-економічних наслідків через фрагментарність інституційної системи. Управління міграцією фактично розпорошене між різними органами виконавчої влади, а відсутність єдиного координуючого центру ускладнює оперативність та розробку єдиної, цілісної міграційної політики, а як наслідок вимушено переміщені громадяни стикаються з додатковими бюрократичними провоколами та перешкодами. Різними експертними групами піддається критиці й житлова політика щодо ВПО. Так аналітичні звіти МОМ [10], НІДС [11] та громадських організацій (наприклад, БФ «Право на захист» [12]) свідчать про те, що існуючі програми компенсації та тимчасового розміщення є недостатніми для забезпечення гідного та стійкого житла, що є фундаментальним для економічної інтеграції ВПО. Водночас, наразі існує дефіцит комплексних наукових робіт, спрямованих на концептуальне моделювання та визначення конкретних напрямів розвитку міграційної політики, яка мала б проактивний, багатовекторний та антропоцентричний характер, що охоплює як внутрішнє переміщення, так і новостворену зовнішню діаспору, що й стало мотивацією до написання даної статті. Адже проблема, що потребує вирішення, полягає у суперечності між масштабами вимушеної мобільності та фрагментарністю і реактивністю національної політики, що створює ризики порушення соціальних та економічних прав громадян і ставить під загрозу збереження найбільш цінного національного багатства – людського капіталу.

Таким чином попри глибокий аналіз наслідків та окремих правових аспектів, у науковому полі недостатньо розроблено цілісну, багатовекторну Стратегію розвитку міграційної політики, яка б: а) була проактивною, б) інтегрувала внутрішній та зовнішній міграційні вектори, та в) базувалася на концепції збереження та мобілізації людського капіталу. Саме розробка таких стратегічних напрямів є метою даної статті.

Метою статті є обґрунтування та визначення стратегічних напрямів розвитку міграційної політики України, спрямованих на ефективне управління вимушеною мобільністю громадян, забезпечення їхніх прав та збереження людського капіталу для потреб повоєнної відбудови.

Для досягнення означеної мети в межах даної статті поставлено та вирішено такі **завдання**:

- виявити ключові інституційні та правові прогалини у поточній міграційній політиці;
- сформулювати три основні стратегічні напрями розвитку міграційної політики, орієнтовані на збереження та повернення людського капіталу;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення механізмів захисту прав громадян України за кордоном;
- визначити шляхи посилення інституційної спроможності органів публічного управління у цій сфері.

Виклад основного матеріалу. Існуюча міграційна політика в Україні може бути охарактеризована як реактивна та інституційно фрагментована між різними міністерствами та відомствами, які, кожен в межах своїх повноважень, вирішують ті чи інші проблеми вимушено переміщених громадян. Так, зокрема: Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України опікується питаннями соціального захисту населення, захисту прав ВПО, реінтеграції окупованих територій тощо); Міністерство закордонних справ України – здійснює консульський захист біженців; Пенсійний фонд України – адміністрування та виплати допомоги на проживання ВПО; Державна міграційна служба України – здійснює облік зовнішньо переміщених громадян та надає паспортні послуги мігрантам; Центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи) та виконавчі органи місцевих рад – реєструють статус та заяви на отримання допомоги ВПО тощо.

Управління міграційними процесами в Україні в умовах війни, не зважаючи на певну правову визначеність та урегульованість, зіштовхується з низкою критичних викликів, які безпосередньо загрожують реалізації прав людини, що зазначені в Європейській конвенції з прав людини [13] та Загальній декларації прав людини Генасамблеї ООН [14] (табл. 1).

Окрім означених в таблиці 1 викликів і проблем необхідно ще акцентувати на інституційній слабкості управління процесами міграції в Україні, що проявляється через дуалізм та некоординованість управлінських дій і рішень. Розпорошення функцій між різними відомствами, що унеможливує формування єдиної міграційної політики та централізованої бази даних щодо міграції. А це призводить до дублювання функцій різними інституціями та запізнілими й неефективними управлінськими рішеннями, що врегульовують міграційні процеси. Також, до інституційних недоліків варто віднести відсутність прогностичного аналізу щодо розвитку міграційних процесів, адже управління здебільшого є реактивним, а не проактивним. Відсутність надійних моделей прогнозування динаміки міграційних потоків (хвилі відтоку/притоку) унеможливує ефективне планування ресурсів, зокрема на регіональному рівні.

Таким чином, інституційна слабкість системи управління міграційними процесами має негативні наслідки особливо в період криз і суспільних потрясінь, що активізують процеси вимушеної мобільності громадян, які сьогодні переживає Україна. Це зумовлює необхідність розроблення нових концептуальних підходів до вирішення накопичених проблем, формування й реалізації міграційної політики.

Вважається, що вирішення міграційних проблем у кризових умовах вимагає переходу до *антропоцентричної* (людноцентричної) концепції управління міграційними процесами, де захист прав людини є одночасно і метою, і інструментом міграційної політики.

Це передбачає, перш за все, здійснення аналізу інституційної реактивності та правових прогалин, адже відсутність єдиної Стратегії, адаптованої до умов повномасштабної війни, призводить до системних прогалин, що порушують, права вимушено переміщених громадян, зокрема:

1. *Проблема житла та економічних прав ВПО*. Закон України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» [15] є переважно актом гуманітарного захисту, а не інструментом довгострокової інтеграції. Тимчасові житлові рішення та недостатність компенсаційних програм (наприклад, "єВідновлення" є ефективним, але недостатньо масштабним) не забезпечують ВПО стійкої основи для життя. Це порушує економічні

Таблиця 1

Основні виклики та проблеми управління міграційними процесами в контексті захисту прав людини

Проблема	З'вязок з правами людини	Сутність проблеми
1. Виклики, пов'язані з внутрішнім переміщенням (ВПО)		
Фрагментарність реєстрації та обліку	Право на соціальний захист	Система реєстрації ВПО, попри її існування, часто є бюрократизованою та не повною. Це створює проблеми з <i>адресністю соціальних виплат</i> , доступом до освітніх та медичних послуг, а також ускладнює <i>планування відновлення</i> громад.
Проблема житла та стійкості	Економічні та соціальні права	Незважаючи на програми, більшість ВПО досі проживає в тимчасових або неадаптованих приміщеннях. Відсутність <i>гарантованого та доступного житла</i> гальмує їхню інтеграцію у нових громадах, заважає працевлаштуванню та створює ризики <i>маргіналізації</i> .
Інтеграція та дискримінація	Право на рівність	У громадах, що приймають, можуть виникати приховані форми дискримінації або соціальної напруги між ВПО та місцевим населенням, зокрема щодо доступу до дефіцитних ресурсів (робота, бюджетні місця в дитсадках).
2. Проблеми управління зовнішньою міграцією та реінтеграцією		
Правова невизначеність повернення	Право на громадянство та свободу пересування	Українська держава має <i>обмежені інструменти</i> впливу на правовий статус громадян за кордоном (які переважно користуються Директивою ЄС про тимчасовий захист). Відсутність чіткої <i>державної стратегії повернення та реінтеграції</i> (Return and Reintegration Strategy) ускладнює планування післявоєнного відновлення людського капіталу.
Вразливість за кордоном	Захист від торгівлі людьми та насильства	Мільйони жінок та дітей, які перебувають за кордоном, є <i>вкрай вразливими</i> до ризиків торгівлі людьми, примусової праці та сексуального насильства. Недосконала координація між консульськими службами та міжнародними партнерами створює "сірі зони" захисту.
Проблема збереження ідентичності	Право на освіту та культуру	Діти-біженці часто випадають з українського освітнього простору. Забезпечення <i>дистанційного навчання та культурних зв'язків</i> є критичним для запобігання втраті зв'язку з Батьківщиною та успішної реінтеграції.

Джерело: складено автором з урахуванням матеріалів [13, 14].

та соціальні права на гідний рівень життя та гальмує їхнє закріплення в приймаючих громадах. А зважаючи на дані, які опубліковано на сайті Інформаційно-обчислювального центру Мінсоцполітики України (ІОЦ), за якими станом на 7 серпня 2025 року в Україні зареєстровано 4'568'785 внутрішньо переміщених осіб [16], можемо зрозуміти масштаби даної проблеми. Зокрема, за оцінкою KSE Institute, станом на листопад 2024 року, загальна кількість знищених або пошкоджених об'єктів житлового фонду склала близько 236 тисяч будівель, а прямі збитки житлового фонду становили майже \$60 млрд [17] і це не остаточні дані, адже внаслідок триваючої агресії обсяг руйнувань продовжує зростати, завдаючи значних збитків житловій інфраструктурі країни [12, с. 4].

2. *Інституційна фрагментація.* Як було зазначено, розпорошення функцій між Мінсоцполітики, сім'ї та єдності України (стратегія соціального захисту ВПО), МЗС України (захист громадян за кордоном), ПФУ (адміністрування та виплати допомоги ВПО) та ДМС України (облік зовнішньо переміщених громадян) створює певний управлінський вакуум з інших життєво важливих питань (освіта, охорона здоров'я тощо). Це унеможливило створення єдиного цифрового реєстру мігрантів та ефективне прогнозування розвитку міграційних процесів, що є класичним прикладом кризи інституційної довіри до державних механізмів, які нездатні забезпечити узгоджене та швидке надання послуг.

3. *Невизначеність зовнішнього статусу біженців.* Тимчасовий захист у ЄС, хоч і був життєво необхідним, створює довгостроковий ризик. Українці, які активно інтегруються в європейські ринки праці та освіти, можуть втратити зв'язок з Україною. Держава не має проактивних механізмів для збереження їхнього соціального статусу та стимулювання повернення, що є прямою загрозою національному людському капіталу. Адже, як свідчать дані Моніторингу основних подій в економіці України за березень 2025 року, підготовленого Мінекономіки, станом на 17 квітня 2025 року у світі зафіксовано 6,918 млн біженців з України, з них 6,358 млн – у країнах Європи. Згідно з інформацією Мінекономіки, у порівнянні з груднем 2024 року кількість біженців з України у Європі зросла на 104 тисячі осіб [18] (рис. 1).

На основі цього аналізу, подальший розвиток міграційної політики України повинен бути зосереджений на трьох ключових напрямках.

Першим напрямом з вироблення ефективної міграційної політики є розвиток «дипломатії реінтеграції» та правового закріплення нового спеціального міграційного статусу – «перехідного статусу» для зовнішніх мігрантів, який замінить статус «тимчасового захисту». Тобто розвиток міграційної політики у зовнішньому векторі має перейти від реактивного консульського захисту до проактивної «дипломатії реінтеграції», метою якої є не лише захист прав біженців, а й створення умов для їх повернення до України. При цьому сутність «дипломатії реінтеграції» полягає в тому, що це комплекс зовнішньополітичних, правових та економічних заходів, спрямованих на збереження зв'язків нової діаспори з Україною та створення механізмів, які усувають бар'єри для їхньої репатріації.

Ключовим правовим механізмом розвитку такої дипломатії має стати Спеціальний міграційний статус – «перехідний статус». Тому вже сьогодні необхідно ініціювати переговори з ЄС щодо створення нового правового статусу, який замінить «Тимчасовий захист» після його завершення та забезпечить:



Рис. 1. Міграція з України (станом на відповідну дату)

Джерело: Інфографіка: Мінекономіки.

- гарантування збереження соціальних прав біженців шляхом синхронізації пенсійних і соціальних відрахувань з українською системою для уникнення подвійного оподаткування та втрати соціального стажу;
- спрощену процедуру повернення біженців через надання біженцям, які вирішили повернутися, пріоритетного доступу до державних програм (житло, гранти на бізнес у відновлюваних регіонах);
- визнання кваліфікацій через механізм взаємного визнання освітніх дипломів та професійних кваліфікацій, отриманих за кордоном, що є ключовим для інтеграції фахівців.

Цей напрям є прямим виконанням обов'язку держави щодо захисту прав своїх громадян, незалежно від їхнього місця перебування, та є найбільш ефективним інструментом для збереження національного людського капіталу.

Другий напрям – цифрова інтеграція ВПО та житловий пріоритет, адже внутрішня міграційна політика має бути переорієнтована на цільову, довгострокову інтеграцію ВПО в нові громади з пріоритетом на економічне закріплення та цифрову прозорість.

При цьому основним пріоритетом має стати удосконалення житлової політики у напрямі відмови від концепції тимчасового розміщення на користь таких довгострокових механізмів як: масштабна програма компенсації (розширення «ЄВідновлення») та пільгова іпотека для ВПО, інтегрована з програмами відновлення регіонів. Це не лише вирішує соціальну проблему, а й стимулює внутрішній ринок праці (будівництво).

Разом з цим доцільно здійснювати цифрову трансформацію обліку вимушено переміщених осіб в системі «Електронний мігрант», що забезпечить усунення інституційної фрагментації та прозорість. З цією метою необхідно створити Єдину цифрову платформу обліку мігрантів, яка буде інтегрованою в «Дія» та виконуватиме такі функції:

- прозорий облік потреб та наявних навичок ВПО та зовнішніх мігрантів;
- автоматизоване надання послуг та виплат (усунення бюрократії);
- прогностичне моделювання – використання даних для прогнозування потреб громад, що приймають, та для розробки цільових програм реінтеграції.

Третій напрям – посилення інституційної спроможності органів виконавчої влади з реалізації нової міграційної політики, адже для реалізації двох попередніх стратегічних напрямів критично необхідне інституційне реформування, що на наш погляд передбачає два основних кроки:

1. Створення єдиного координуючого органу оскільки необхідно централізувати функції управління міграцією. На сьогодні доцільно створити Єдиний координаційний центр з питань міграції – який буде єдиним центром розробки міграційної політики, збору даних і міжнародної координації міграційних процесів, моніторингу і контролю за реалізацією міграційної політики в Україні.

2. Впровадження прогностичного (Марківського) моделювання, коли управління міграційними процесами має стати проактивним. Для цього необхідно інтегрувати у діяльність державного органу такі механізми прогнозування як: визначення ймовірності повернення мігрантів (залежно від рівня безпеки, економічних стимулів та житла) та використання сучасних методів оцінки потреби в інфраструктурі (школи, лікарні) у регіонах, що приймають, для уникнення соціальних конфліктів.

Такі підходи мають бути покладені в основу державної Концепції розвитку державної міграційної політики, яка орієнтуватиметься на захист прав людини та матиме як мінімум три основні розділи: пріоритети внутрішньої міграційної політики, напрями зовнішньої міграційної політики та посилення інституційної спроможності держави з управління міграційними процесами (табл. 2).

На сьогодні різні експертні групи розробляють програмні документи у цьому напрямі, зокрема Всеукраїнська асоціація компаній з міжнародного працевлаштування, Інститут демографії та проблем якості життя НАНУ та Маріупольській державний університет, за підтримки Міжнародного фонду «Відродження», працюють над реалізацією проєкту «Міграційна політика України: шляхи вдосконалення» за результатами якого планують розробити Стратегію державної міграційної політики на період до 2035 року [19].

Таким чином управління міграційними процесами в Україні є перевіркою на стійкість та відданість верховенству права, зокрема в частині захисту прав людини. Криза інституційної довіри вимушено мобільних громадян до міграційних органів та держави в цілому може бути подолана лише через трансформаційні людиноорієнтовані зміни, які забезпечать прозорість, швидкість та антропоцентричний підхід у захисті прав усіх вимушено переміщених громадян як в середині країни, так і за кордон. Успішна реалізація цих концептуальних напрямів дозволить Україні не лише ефективно пройти кризовий період, але й використати людський капітал мігрантів як ключовий ресурс для повоєнної модернізації країни.

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок. Встановлено, що міграційна політика України в умовах війни є реактивною та інституційно фрагментованою, що створює системні ризики для захисту прав людини та збереження національного людського капіталу. Фрагментація функцій між відомствами та відсутність єдиної цифрової платформи унеможливають проактивне управління та поглиблюють кризу інституційної довіри громадян. Обґрунтовано необхідність переходу до антропоцентричної (людиноцентричної)

Таблиця 2

Концептуальні підходи розвитку міграційної політики з акцентом на захист прав людини

Концептуальні напрями	Заходи з реалізації
1. Пріоритети внутрішньої міграційної політики (ВПО)	
Перехід до концепу «Гідна інтеграція»	Політика щодо ВПО має змістити фокус з «тимчасового притулку» на створення економічних стимулів та гарантованого доступу до житла. Необхідне впровадження довгострокових програм компенсації/іпотеки для ВПО, інтегрованих у регіональні програми відновлення.
Цифровізація обліку та послуг	Створення єдиного цифрового реєстру «Міграційний паспорт українця» (інтегрованого в «Дія»), що забезпечить прозорість, швидкість надання послуг та адресність допомоги.
Розширення прав громад, що приймають ВПО	Надання органам місцевого самоврядування (ОМС) більшої фінансової та адміністративної автономії для розробки локальних планів інтеграції ВПО, включаючи стимулювання створення робочих місць.
2. Концепція «Дипломатія захисту та повернення» (Зовнішня міграція)	
Інституціоналізація захисту прав за кордоном	Розширення мандату та ресурсів Консульської служби для надання проактивної правової та соціальної підтримки, а також нульова толерантність до випадків торгівлі людьми та трудової експлуатації українців.
Угода про довгостроковий «Спеціальний статус»	Розробка та просування через МЗС спільно з ЄС нової правової рамки, яка замінить «Тимчасовий захист» на <i>Спеціальний (або Перехідний) статус</i> з фокусом на: збереження соціальних прав в Україні, спрощення умов повернення та гарантії працевлаштування після репатріації.
Мобілізація людського капіталу	Запуск <i>цільових державних програм стимулювання повернення</i> (грантова підтримка бізнесу у регіонах, що відновлюються, пріоритетне житло) для фахівців, чії навички є критичними для повоєнної відбудови.
3. Посилення інституційної спроможності	
<i>Створення єдиного координуючого центру</i>	Необхідне формування <i>Єдиного координаційного центру з питань міграції</i> (або посилення повноважень Мінсоцполітики, сі'ї та єдності) з управління міграційними процесами, який відповідатиме за розробку єдиної політики, збір даних та прогностичний аналіз
Марківське управління	Перехід до <i>проактивного, Марківського управління</i> міграцією, де рішення базуються на <i>прогнозах ймовірності</i> подальшого переміщення, повернення чи інтеграції. Це дозволить ефективно розподіляти обмежені ресурси та запобігати кризам

Джерело: розроблено автором.

концепції управління міграційними процесами, де захист соціальних, економічних та культурних прав вимушено мобільних громадян є стратегічною метою та ключовим інструментом повоєнної модернізації країни.

Визначено три основні стратегічні напрями розвитку міграційної політики: *дипломатія реінтеграції*, що спрямований на зовнішню міграцію та вимагає розробки та просування Спеціального (Перехідного) міграційного статусу спільно з ЄС для забезпечення синхронізації соціальних прав, визнання кваліфікацій та створення економічних стимулів для репатріації; *цифрова інтеграція та житловий пріоритет*, що спрямований на внутрішню мобільність і передбачає відмову від концепції тимчасового притулку на користь довгострокових житлових рішень (масштабна компенсація, пільгова іпотека) та створення Єдиної цифрової платформи «Електронний мігрант» для прозорого обліку та автоматизованого надання послуг; посилення інституційної спроможності через централізацію функцій та створення *Єдиного координаційного центру з питань міграції* та впровадження механізмів прогностичного (Марківського) моделювання для ефективного розподілу ресурсів. Доведено, що реалізація цих напрямів дозволить Україні не лише мінімізувати негативні наслідки вимушеної мобільності громадян, а й використати потенціал громадян, що повертаються, як ключовий ресурс для відбудови та економічного зростання.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у детальному опрацюванні економічних моделей фінансування Стратегії повернення вимушено переміщених громадян, розробці конкретних законопроектів щодо Перехідного статусу, а також у формуванні регіональних програм інтеграції, що враховують специфіку громад, які приймають велику кількість ВПО.

Список використаних джерел:

1. Білоус Олександр. Населення України скоротилося на 10 мільйонів після вторгнення Росії, – ООН. РБК-Україна. 22 жовтня 2024. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/naselennya-ukrayini-skorotilosya-10-milyoniv-1729595266.html>

2. Escritt Thomas. Ukraine's population has fallen by 10 million since Russia's invasion, UN says. Reuters. October 22, 2024. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/ukraines-population-has-fallen-by-10-million-since-russias-invasion-un-says-2024-10-22/>

3. Сааков Валерій. ООН: В Україні зростає кількість внутрішньо переміщених осіб. *Медіакмпанія DW (Deutsche Welle): веб-сайт*. 8 вересня 2025. URL: <https://www.dw.com/uk/v-ukraini-zrostaе-kilkist-vnutrisno-peremisenih-osib-onn/a-73922743>
4. Лібанова Е. Академік Елла Лібанова в інтерв'ю про міграцію, людський капітал і майбутнє країни. Головний портал Національної академії наук України. 19 червня 2025. URL: https://www.nas.gov.ua/media_about_us/ukrana-ta-demografichni-vikliki-viyni-akademik-ella-libanova-v-intervyu-pro-migraciyu-lyudskiy-kapital-i-maybutnye-krani
5. Гладун О. Демограф Олександр Гладун про велику міграцію, нестандартний ринок праці та "соціальну фотографію" країни. *Дискусійний клуб ДС 2 квітня 2025*. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/interviu/oleksandr-gladun-01042025-519486>
6. Поєдинок О. Р. Інститут міжнародно-правового захисту прав біженців: місце у системі міжнародного права, сучасний стан і перспективи розвитку. *Альманах міжнародного права*. 2010. Вип. 2. С. 250–262. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/amp_2010_2_22.
7. Садова У. Я., Степура Т. М., Гринькевич О. С. Концепція регіональної політики створення нових робочих місць як інструмент регулювання міграційної активності населення. Міграція в умовах трансформації регіональних ринків праці України: механізми регулювання / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України»; наук. ред. У. Я. Садова. Львів, 2019. С. 142–152. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20190006.pdf>.
8. Малиновська О. А. Міграційна політика: глобальний контекст та українські реалії: монографія. Київ: НІСД, 2018. 472 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-05/Migration_Politic_Print-fin-3178a.pdf
9. Мульська О. П. Міграційні процеси & економічне зростання: теорія каузальності та практика ефективного управління: монографія. Державна установа «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України», Львів, 2022. 472 с. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20220004.pdf>.
10. Millions Assisted, Millions More Still in Need Two Years into Ukraine War, Says IOM. 22 February 2024. URL: <https://www.iom.int/news/millions-assisted-millions-more-still-need-two-years-ukraine-war-says-iom>
11. Потапенко В., Павленко І., Тищенко Ю. та інші. Суспільство, трансформоване війною: Аналітична доповідь. Національний інститут стратегічних досліджень. *Електронне наукове видання*. Київ: НІСД, 2025. 79 с. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2025.02>. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2025-03/ad_suspilstvo_transfor_viynoyu_final_080325.pdf
12. Національний компенсаційний механізм за пошкодження та знищення об'єктів нерухомого майна: досвід, виклики та перспективи вдосконалення: Звіт за результатами моніторингово-аналітичного дослідження // Благодійний фонд «Право на захист» за підтримки Агентства ООН у справах біженців у співпраці з чеською гуманітарною організацією «Людина в біді» та за фінансування ЄС. Київ. 2025 108 с. URL: https://r2p.org.ua/storage/documents/72f594464e66a08830e67601f3b75cb92ebc70d6_original.pdf
13. Європейська конвенція з прав людини: ратифіковано Законом України від 17 липня 1997 року № 475/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#n362
14. Загальна декларація прав людини, 1948 рік. Моніторингова місія ООН з прав людини в Україні. 2014. URL: https://www.ohchr.org/sites/default/files/UDHR/Documents/UDHR_Translations/ukr.pdf
15. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб: Закон України від 20 жовтня 2014 року № 1706-VII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18#Text>
16. За останні 5 місяців кількість ВПО зменшилася на 32,4 тисячі осіб. Офіційний сайт Інформаційно-обчислювального центру Мінсоцполітики України. 7 серпня 2025. URL: <https://www.ioc.gov.ua/analytics/dashboard-vpo>
17. Андрієнко Д. та ін. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на листопад 2024 року / Аналітичний центр KSE Institute. Київ, 2025. 28 с. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf
18. Кількість українських біженців у Європі продовжує зростати: в яких країнах найбільше. *Texty.org.ua: веб-сайт*. 22 травня 2025. URL: <https://texty.org.ua/fragments/115135/kilkist-ukrayinskyh-bizhenciv-u-yevropi-prodovzhuye-zrostaty-v-yakuh-krayinah-najbilshe/>
19. Від депопуляції до зростання: стратегія міграційної політики України до 2035 року. Міжнародний фонд «Відродження» URL: <https://www.irf.ua/vid-depopulyaciyi-do-zrostannya-strategiya-migracijnoyi-polityky-ukrayiny-do-2035-roku/>

References:

1. Bilous Oleksandr (2024). Nasednennya Ukrayiny skorotylosya na 10 mil'yoniv pislya vtorhnennya Rosiyi, – OON [Ukraine's population has fallen by 10 million since Russia's invasion, UN says]. *RBK-Ukrayina* [RBC-Ukraine. October 22]. Retrieved from: <https://www.rbc.ua/rus/news/nasednennya-ukrayini-skorotylosya-10-milyoniv-1729595266.html> [in Ukrainian].

2. Escritt Thomas. (2024). Ukraine's population has fallen by 10 million since Russia's invasion, UN says [Ukraine's population has fallen by 10 million since Russia's invasion, UN says]. *Reuters*. October 22. Retrieved from: <https://www.reuters.com/world/europe/ukraines-population-has-fallen-by-10-million-since-russias-invasion-un-says-2024-10-22/>
3. Saakov Valeriy (2025). *OON: V Ukrayini zrostaye kil'kist' vnutrishn'o peremishchenykh osib* [UN: The number of internally displaced persons in Ukraine is growing]. *Mediakompaniya DW (Deutsche Welle)* [DW (Deutsche Welle) Global Media Forum]. Retrieved from: <https://www.dw.com/uk/v-ukraini-zrostae-kilkist-vnutrisno-peremisenih-osib-oon/a-73922743> [in Ukrainian].
4. Libanova E. (2025) Akademik Ella Libanova v interv"yu pro mihratsiyu, lyuds'kyy kapital i maybutnye krayiny [Academician Ella Libanova in an interview about migration, human capital and the future of the country] *Holovnyy portal Natsional'noyi akademiyi nauk Ukrayiny*. Retrieved from: https://www.nas.gov.ua/media_about_us/ukrana-ta-demografichni-vikliki-viyni-akademik-ella-libanova-v-intervyu-pro-migraciyu-lyudskiy-kapital-i-maybutnye-krani [in Ukrainian].
5. Gladun, O. (2025). Demohraf Oleksandr Hladun pro velyku mihratsiyu, nestandardnyy rynok pratsi ta "sotsial'nu fotohrafiyu" krayiny [Demographer Oleksandr Gladun on large-scale migration, non-standard labor market and the "social photograph" of the country]. *Dyskusiynnyy klub DS*. Retrieved from: <https://www.dsnews.ua/ukr/interviu/oleksandr-gladun-01042025-519486> [in Ukrainian].
6. Poedynok, O. R. (2010). Instytut mizhnarodno-pravovoho zakhystu prav bizhentsiv: mistse u systemi mizhnarodnoho prava, suchasnyy stan i perspektyvy rozvytku [Institute for International Legal Protection of Refugee Rights: Place in the System of International Law, Current Status and Development Prospects]. *Al'manakh mizhnarodnoho prava*. Issue 2. P. 250–262. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/amp_2010_2_22. [in Ukrainian].
7. Sadova, U. Ya., Stepura, T. M., Hrynkevich, O.S. (2019). Kontseptsiya rehional'noyi polityky stvorenniya novykh robochykh mist' yak instrument rehulyuvannya mihratsiynoyi aktyvnosti naselennya. Mihratsiya v umovakh transformatsiyi rehional'nykh rynkiv pratsi Ukrayiny: mekhanizmy rehulyuvannya [The Concept of Regional Policy for Creating New Jobs as an Instrument for Regulating the Migration Activity of the Population. Migration in the Conditions of Transformation of Regional Labor Markets of Ukraine: Regulation Mechanisms]. State Institution "Institute of Regional Studies named after M. I. Dolishnyi NAS of Ukraine" L'viv. P. 142–152. Retrieved from: <https://ird.gov.ua/irdp/p20190006.pdf>. [in Ukrainian]
8. Malinovska, O. A. (2018). Mihratsiyna polityka: hlobal'nyy kontekst ta ukraiyins'ki realiyi: monohrafiya [Migration policy: global context and Ukrainian realities: monograph]. NISD. Kyiv. 472 p. Retrieved from: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-05/Migration_Politic_Print-fin-3178a.pdf [in Ukrainian].
9. Mulska, O. P. (2022). Mihratsiyni protsesy & ekonomichne zrostannya: teoriya kauzal'nosti ta praktyka efektyvnoho upravlinnya: monohrafiya [Migration processes & economic growth: causality theory and practice of effective management: monograph]. State Institution "Institute of Regional Studies named after M. I. Dolishnyi NAS of Ukraine". L'viv. 472 p. Retrieved from: <https://ird.gov.ua/irdp/p20220004.pdf>. [in Ukrainian].
10. IOM (2024). Millions Assisted, Millions More Still in Need Two Years into Ukraine War [Millions Assisted, Millions More Still in Need Two Years into Ukraine War]. Retrieved from: <https://www.iom.int/news/millions-assisted-millions-more-still-need-two-years-ukraine-war-says-iom>
11. Potapenko, V., Pavlenko, I., Tyshchenko, Yu. et al. (2025). Suspil'stvo, transformovane viynoyu: Analitychna dopovid' [Society Transformed by War: Analytical Report]. *Natsional'nyy instytut stratehichnykh doslidzhen'.* *Elektronne naukove vydannya*. National Institute for Strategic Studies. Electronic Scientific Publication. NISD. Kyiv. 79 p. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2025.02>. Retrieved from: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2025-03/ad_suspilstvo_transfor_viynoyu_final_080325.pdf [in Ukrainian].
12. Charitable Foundation "Right to Protection" (2025). Natsional'nyy kompensatsiynnyy mekhanizm za poshkodzhennya ta znyshchennya ob'yektiv nerukhomoho mayna: dosvid, vyklyky ta perspektyvy vdoskonalennya: Zvit za rezul'tatamy monitorynhovo-analitchnoho doslidzhennya [National Compensation Mechanism for Damage and Destruction of Real Estate: Experience, Challenges and Prospects for Improvement: Report on the Results of a Monitoring and Analytical Study]. Kyiv. 108 p. Retrieved from: https://r2p.org.ua/storage/documents/72f594464e66a08830e67601f3b75cb92ebc70d6_original.pdf [in Ukrainian]
13. Verkhovna Rada of Ukraine (1997). Yevropeys'ka konventsiya z prav lyudyny: ratyfikovano Zakonom Ukrayiny [European Convention on Human Rights: ratified by the Law of Ukraine]. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#n362 [in Ukrainian].
14. UN Human Rights Monitoring Mission in Ukraine (2014). Zahal'na deklaratsiya prav lyudyny, 1948 rik [Universal Declaration of Human Rights, 1948]. Retrieved from: https://www.ohchr.org/sites/default/files/UDHR/Documents/UDHR_Translations/ukr.pdf [in Ukrainian].
15. Verkhovna Rada of Ukraine (2014). Pro zabezpechennya prav i svobod vnutrishn'o peremishchenykh osib: Zakon Ukrayiny [On ensuring the rights and freedoms of internally displaced persons: Law of Ukraine]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18#Text> [in Ukrainian].

16. Ministry of Social Policy of Ukraine (2025) *Za ostanni 5 misyatsiv kil'kist' VPO zmenshylasya na 32,4 tysyachi osib* [Over the past 5 months, the number of IDPs has decreased by 32.4 thousand people]. *Ofitsiynyy sayt Informatsiyno-obchyslyval'noho tsentru*. Retrieved from: <https://www.ioc.gov.ua/analytics/dashboard-vpo> [in Ukrainian]

17. Andrienko, D. et al. (2025). *Zvit pro pryami zbytky infrastruktury vid ruynuvan' vnaslidok viys'kovoyi ahresiyi Rosiyi proty Ukrayiny stanom na lystopad 2024 roku* [Report on direct damage to infrastructure from destruction as a result of Russia's military aggression against Ukraine as of November 2024] Analytical Center KSE Institute. Kyiv. 28 p. Retrieved from: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf [in Ukrainian].

18. Texty.org.ua (2025). *Kil'kist' ukrayins'kykh bizhentsiv u Yevropi prodovzhuye zrostaty: v yakyykh krayinakh naybil'she* [The number of Ukrainian refugees in Europe continues to grow: in which countries are the most]. Retrieved from: <https://texty.org.ua/fragments/115135/kilkist-ukrayinskyh-bizhenciv-u-yevropi-prodovzhuye-zrostaty-v-yakyyh-krayinah-najbilshe/> [in Ukrainian].

19. International Renaissance Foundation (2025). *Vid depopulyatsiyi do zrostantya: stratehiya mihratsiynoyi polityky Ukrayiny do 2035 roku* [From depopulation to growth: Ukraine's migration policy strategy until 2035]. Retrieved from: <https://www.irf.ua/vid-depopulyaczii-do-zrostantya-strategiya-migraczi> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 10.11.2025

Дата прийняття статті: 15.12.2025

Опубліковано: 30.12.2025

Р. І. Кукляк, аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка»

КОМУНІКАЦІЙНІ МОДЕЛІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Досліджено особливості функціонування комунікаційних моделей у системі публічного управління інформаційною безпекою на рівні органів місцевого самоврядування України. Розроблено порівняльно-аналітичну модель впливу лінійних, інтерактивних і мережових комунікаційних моделей на формування інформаційної стійкості органів місцевого самоврядування, що дозволило системно оцінити їхні ризики, управлінські можливості та застосовність у цифровому середовищі. Проаналізовано глобальні й національні статистичні індикатори (зокрема дані Глобального індексу кібербезпеки ІТУ), які засвідчують нерівномірність розвитку складових кіберстійкості України: високі показники у сфері правових та технічних заходів поєднуються з недостатністю кадрового потенціалу, організаційної спроможності та слабкою інтегрованістю громад у національні механізми інформаційної безпеки. Виявлено, що комунікаційна взаємодія в органах місцевого самоврядування виконує ключову координаційну, превентивну та управлінську функції, визначаючи здатність громад протидіяти інформаційним інцидентам, дезінформаційним кампаніям та кіберзагрозам.

Сформовано концепцію оптимізації комунікаційної безпеки органів місцевого самоврядування, яка інтегрує правові, технічні, організаційні, освітні та коопераційні механізми, відображаючи їх взаємозв'язок із компонентами індексу GCI. Візуалізовано структуру концепції та деталізовано її ключові елементи: локальні політики комунікаційної безпеки, безпечні канали обміну інформацією, центри комунікаційної координації, систему підготовки кадрів, мережову міжмуніципальну взаємодію та партнерства з національними структурами кіберзахисту. Показано, що слабкі результати України у сфері розвитку потенціалу (14,61 бали) та організаційних заходів (15,97 бали) безпосередньо впливають на стійкість комунікаційних процесів у громадах та потребують цілеспрямованого управлінського втручання.

Сформульовано практичні рекомендації щодо удосконалення комунікаційної безпеки в органах місцевого самоврядування. Обґрунтовано необхідність інституціоналізації локальних політик інформаційної та комунікаційної безпеки, створення регламентованих процедур кризових комунікацій, впровадження систем раннього сповіщення про інциденти, кадрового підсилення функцій кіберстійкості, а також розвитку горизонтальних мереж взаємодії між громадами. Узагальнено нормативно-правові передумови для підвищення прозорості, довіри та керованості інформаційного простору громад та визначено напрями подальшого удосконалення законодавства.

Результати дослідження можуть бути використані для формування стратегій інформаційної стійкості територіальних громад, розбудови місцевої політики кіберзахисту, комплексного підсилення комунікаційних процесів у публічному управлінні та підвищення здатності органів місцевого самоврядування діяти в умовах гібридної війни та цифрових загроз.

Ключові слова: публічне управління, комунікаційні моделі, інформаційна безпека, інформаційна стійкість, органи місцевого самоврядування, кіберзагрози, кризові комунікації, кіберстійкість, цифрова трансформація.

R. I. Kuklyak. Communication models of public administration in the context of forming information resilience of local government bodies

The peculiarities of the functioning of communication models in the system of public information security management at the level of local government bodies of Ukraine were studied. A comparative analytical model of the impact of linear, interactive and network communication models on the formation of information resilience of local governments has been developed, which allowed for a systematic assessment of their risks, management capabilities and applicability in the digital environment. Global and national statistical indicators (in particular, data from the ITU Global Cybersecurity Index) were analyzed, which indicate the uneven development of the components of Ukraine's cyber resilience: high indicators in the field of legal and technical measures are combined with insufficient human resources, organizational capacity and weak integration of communities into national information security mechanisms. It was found that communication interaction in local governments performs a key coordination, preventive and management function, determining the ability of communities to counteract information incidents, disinformation campaigns and cyber threats.

A concept for optimizing communication security in local governments has been developed, which integrates legal, technical, organizational, educational, and cooperation mechanisms, reflecting their interrelationship with the components of the GCI index. The structure of the concept has been visualized and its key elements have been detailed: local communication security policies, secure information exchange channels, communication coordination centers, a personnel training system, networked intermunicipal interaction, and partnerships with national cyber defense structures. It has been shown that Ukraine's weak results in the field

of capacity development (14.61 points) and organizational measures (15.97 points) directly affect the sustainability of communication processes in communities and require targeted management intervention.

Practical recommendations have been formulated for improving communication security in local governments. The need for institutionalization of local information and communication security policies, creation of regulated crisis communication procedures, implementation of early warning systems for incidents, personnel strengthening of cyber resilience functions, as well as development of horizontal networks of interaction between communities is substantiated. The regulatory and legal prerequisites for increasing transparency, trust and manageability of the information space of communities are summarized and directions for further improvement of legislation are identified.

The results of the study can be used to form strategies for information resilience of territorial communities, development of local cyber defense policies, comprehensive strengthening of communication processes in public administration and increase the ability of local governments to act in conditions of hybrid warfare and digital threats.

Key words: public administration, communication models, information security, information resilience, local governments, cyber threats, crisis communications, cyber resilience, digital transformation.

Постановка проблеми. Україна перебуває у процесі глибинної цифровізації суспільства та публічного управління, але несинхронність між темпами цифрової інтеграції та рівнем адаптації органів місцевого самоврядування створює суттєві загрози інформаційній стійкості. З одного боку, цифрове середовище стрімко розширюється, охоплюючи всі сфери життєдіяльності громади. Зростає інтенсивність використання соціальних мереж, електронних сервісів, онлайн-платформ комунікації, що формує нову архітектуру інформаційного простору. З іншого боку, органи місцевого самоврядування часто не володіють належними інструментами, компетенціями та інституційною структурою для ефективного управління інформаційними потоками, які стають дедалі складнішими, динамічнішими та потенційно небезпечними.

У такій ситуації інформаційна стійкість громад дедалі більше залежить від якості комунікаційної політики. Проте значна частина місцевих органів влади досі працює за застарілими моделями інформаційної взаємодії, у яких забезпечення прозорості, передбачуваності та достовірності інформації не розглядається як складова безпеки. Невпорядкованість стандартів комунікацій, низький рівень інституційної культури взаємодії з громадянами, фрагментарність практик кризового інформування, неузгодженість внутрішніх процедур і відсутність єдиних підходів до цифрової присутності створюють передумови для підриву довіри та втрати керованості інформаційними процесами на місцевому рівні.

Ситуація ускладнюється стрімким зростанням кіберзагроз, які стають невід'ємним елементом сучасної гібридної війни. Інформаційний простір громад дедалі частіше стає мішенню для деструктивних впливів, спрямованих на порушення сталості інформаційних каналів, дискредитацію органів влади, дестабілізацію соціальної ситуації чи спотворення важливої комунікації між владою та населенням. Поширеним інструментом зовнішнього втручання стають маніпулятивні інформаційні кампанії, спрямовані на розхитування суспільної думки, провокування страху, невизначеності, панічних настроїв або знищення авторитету органів місцевого самоврядування через поширення фейкових повідомлень. У цих умовах громади опиняються у ситуації, коли будь-яка слабкість у комунікаційному ланцюзі може бути використана для створення інформаційних інцидентів, здатних вплинути на життєздатність місцевих інституцій.

Зростання кіберзагроз ставить перед органами місцевого самоврядування низку нових практичних завдань, які раніше були актуальними переважно для центральних органів влади або сектору критичної інфраструктури. Місцеві ради змушені не лише забезпечувати функціонування цифрових сервісів, а й активно протидіяти зовнішнім впливам, захищати персональні дані громадян, забезпечувати неперервність доступу до офіційної інформації та гарантувати її достовірність. При цьому інформаційний простір громади є значно вразливішим, ніж національний: він характеризується фрагментарністю каналів, нерівномірністю цифрової готовності, залежністю від кадрових ресурсів, які часто не мають спеціалізованої підготовки. Вищенаведене посилює ризики появи локальних інформаційних криз, які швидко переростають у масштабні, якщо їх не виявити та не нейтралізувати на ранніх етапах.

Проблема інформаційної стійкості органів місцевого самоврядування набуває особливого значення в контексті наукових і практичних завдань сучасного публічного управління. По-перше, саме комунікаційні моделі стають інструментом, через який формується середовище довіри, забезпечується легітимність рішень, підтримується стабільність місцевої влади та взаємодія з громадянами. По-друге, через ефективні інформаційні моделі ОМС можуть своєчасно реагувати на загрози, мінімізувати ризики дезінформації та формувати спільну інформаційну позицію громади. По-третє, якість комунікацій визначає рівень демократичності управління, оскільки від неї залежить доступ громадян до інформації, можливість впливу на рішення та рівень їх залучення.

Відтак актуальність дослідження зумовлена необхідністю інтеграції сучасних комунікаційних моделей у систему публічного управління органів місцевого самоврядування так, щоб вони сприяли підвищенню інформаційної стійкості, були здатні протистояти зовнішнім та внутрішнім інформаційним загрозам і забезпечували стабільність та ефективність функціонування місцевих владних інституцій у цифрову добу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У системі публічного управління комунікація є не лише інструментом обміну інформацією, а й ключовим механізмом забезпечення взаємодії між органами влади, суспільством та іншими суб'єктами публічної політики. Сутність публічного управління неможливо зрозуміти поза комунікаційним виміром, адже саме через комунікацію відбувається формування політики, ухвалення управлінських рішень, мобілізація громадської підтримки та легітимація влади. Ефективна комунікація виступає запобіжником управлінських збоїв і водночас – базовою умовою для підтримання інформаційної безпеки.

Комунікаційні процеси в публічному управлінні тривалий час осмислювались на основі класичних моделей, що сформувалися у XX столітті в межах загальної теорії комунікації. Їхня цінність полягає в можливості формалізованого опису процесів передачі інформації та виявлення чинників, що впливають на її ефективність. У сфері публічного управління вони стали методологічним підґрунтям для побудови системи взаємодії між державою, суспільством та інституціями громадянського сектору.

Класична лінійна модель комунікації Шеннона-Уівера описує процес передавання повідомлення від джерела через канал до отримувача з урахуванням можливих перешкод («шумів»). У контексті публічного управління ця модель демонструє вразливість інформаційних потоків: повідомлення, що поширюється органами влади, може бути спотворене на рівні каналу або інтерпретації. Саме «шум» у цій моделі інтерпретується сучасними дослідниками як аналог ризику дезінформації, маніпуляцій чи інформаційних атак [1].

Українські вчені відзначають, що цінність моделі Шеннона-Уівера полягає у можливості досліджувати надійність каналів комунікації. Зокрема, М. Головатий у своїх працях з державного управління наголошує, що публічні органи влади мають впроваджувати системи контролю інформаційних потоків, аби знижувати ризики «шуму» в управлінській комунікації [2].

Модель Г. Лассуелла визначає комунікацію як процес, який можна розкласти за формулою: «Хто? – Що? – По якому каналу? – Кому? – З яким ефектом?». На відміну від моделі Шеннона-Уівера, вона акцентує увагу на цілях та результативності комунікації. У публічному управлінні це дозволяє аналізувати вплив владних повідомлень на громадську думку, формування довіри або недовіри до інституцій. Для інформаційної безпеки ця модель актуальна тим, що вона звертає увагу не лише на технічний аспект комунікації, а й на її ефективність у досягненні результату. Якщо ефект не відповідає очікуваному (наприклад, поширення паніки замість мобілізації довіри), то це свідчить про загрозу інформаційній стійкості суспільства.

У 1950-1960-х роках поширення набув системний підхід до комунікації (Д. Берталанфі), де комунікація розглядається як взаємодія елементів у межах цілісної системи. З точки зору публічного управління, це означає, що ефективність інформаційного обміну залежить не лише від технічних характеристик каналів, а й від структурної організації системи управління. Український дослідник В. Бараболя підкреслює, що системний підхід дозволяє розглядати публічне управління як відкриту систему, де комунікація виступає ключовим регулятором обміну між владою та суспільством. У випадку збою цього регулятора система втрачає здатність адекватно реагувати на зовнішні загрози, що безпосередньо створює ризики для інформаційної безпеки. Водночас на якість комунікації впливають низка зовнішніх і внутрішніх чинників, зокрема інформаційна відкритість влади, наявність ресурсів, рівень цифровізації, правова грамотність населення, а також соціальна згуртованість громади [3, с. 72–83].

Подальший розвиток отримали інтерактивні моделі комунікації (Ч. Огуд, У. Шрам), які враховують зворотний зв'язок і циклічний характер обміну інформацією. Вони відображають реальність публічного управління більш адекватно, оскільки органи влади не лише транслюють інформацію, а й отримують відгуки від суспільства. У сфері інформаційної безпеки наявність зворотного зв'язку критично важлива: вона дозволяє виявляти недовіру, фейки, інформаційні атаки на ранніх стадіях. Відсутність інтерактивності створює умови для накопичення ризиків і загострення кризових ситуацій.

Вітчизняні дослідники наголошують, що комунікація у публічному управлінні має системний характер. Так, О.Д. Бакуменко визначає її як «сукупність процесів взаємодії, спрямованих на узгодження позицій учасників управлінських відносин і забезпечення стійкості політичної системи» [4, с. 21–28.]. Науковець акцентує, що ігнорування принципів комунікації веде до інформаційних розривів, які знижують ефективність управління та підвищують ризики інформаційних атак.

С. В. Серьогін [6] трактує комунікацію як «інституційне посередництво», що пов'язує різні рівні публічного управління. На його думку, інформаційні прогалини та викривлення комунікацій створюють додаткові ризики, адже стають каналами для поширення недостовірної інформації або маніпулятивних впливів.

Особливий акцент у сучасній літературі робиться на ролі комунікації у цифровому середовищі. Як зазначає І. Руденко, цифрові канали трансформують класичні моделі, створюючи умови для багатоспрямованої комунікації та формування мережових спільнот, здатних як зміцнювати, так і підірвати інформаційну безпеку [7 с. 59–69]. Автори В. Євдокимов, та С. Коломієць у працях про комунікативні технології пропонують інноваційну модель комунікації, де особливу роль відіграють цифрові інструменти візуалізації та аналітики, що дозволяють відслідковувати інформаційні ризики у реальному часі [8]. О.В. Кравченко наголошує на важливості системно-синергетичної моделі, де комунікація розглядається як процес самоорганізації, що здатен або підвищити стійкість держави,

або, навпаки, спричинити інформаційні кризи в умовах зовнішнього тиску [9]. Узагальнення підходів українських учених показує, що вітчизняна наука пропонує багатовимірне бачення комунікаційних моделей у публічному управлінні (табл. 1).

Таким чином, аналіз вітчизняної наукової літератури свідчить, що комунікація у публічному управлінні є складним багаторівневим явищем, яке одночасно виконує функції інформування, узгодження, легітимації, формування довіри та стратегічного управління ризиками. Її ефективність прямо корелює з рівнем інформаційної безпеки, адже неналагоджені канали комунікації стають джерелом вразливостей і підвищують ймовірність деструктивного інформаційного впливу.

Метою дослідження є обґрунтування ролі комунікаційних моделей публічного управління у формуванні інформаційної стійкості органів місцевого самоврядування, з'ясуванні їхнього впливу на спроможність громад протидіяти інформаційним загрозам та визначенні управлінських підходів щодо удосконалення комунікаційної політики в умовах цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу. Цифрова комунікація – реальний і поширений феномен в Україні, але структурна та інституційна підготовка систем публічного управління для роботи в таких умовах – часто недостатня, що породжує серйозні загрози інформаційній стійкості, особливо на рівні місцевого самоврядування. За останніми даними, 82% населення України користуються інтернетом, на початок 2024 року близько 29,64 млн українців були інтернет-користувачами; рівень інтернет-пенетрації становив ~79,2% [10]. При цьому значна частина населення (понад 60%) користується соціальними мережами, що підсилює роль цифрових комунікацій у повсякденному інформаційному середовищі [11]. Проте попри високий рівень цифрового охоплення, аналіз розвитку ІКТ-сфери в Україні свідчить про наявність значних прогалин у інфраструктурі, стандартизації цифрових комунікацій та захисті інформації.

Водночас Україна перебуває у стані гібридних загроз, де інформаційна сфера є об'єктом системного впливу. Урядова команда реагування на комп'ютерні надзвичайні події CERT-UA, яка діє при Держспецзв'язку, в 2024 році опрацювала 4315 кіберінцидентів, що на 69,8% більше, ніж роком раніше, коли кіберзлочинці атакували український кіберпростір 2541 раз. Кіберзловмисники найчастіше націлюються на органи місцевої влади, центральні урядові структури, сектор безпеки й оборони, енергетику, телекомунікації та комерційні організації. Основні інциденти пов'язані з фішингом, поширенням шкідливого ПЗ, несанкціонованими підключеннями та компрометацією облікових записів чи систем, а головними цілями атак є викрадення конфіденційних даних і виведення з ладу інформаційних ресурсів [12]. У міжнародному рейтингу з кібербезпеки Global Cybersecurity Index [13] Україна має свої слабкі місця, що вказує на необхідність підвищення готовності до кіберзагроз (рис. 1).

Одна з найсильніших позицій України – рівень технічних заходів (17,35 бали), що свідчить про достатній рівень технічної готовності, оскільки Україна має активний національний CERT-UA, функціонуючі сектори кіберзахисту в органах державної влади, впроваджені технічні стандарти, а також налагоджену взаємодію з міжнародними кіберцентрами. У цьому напрямі Україна перевищує середньорегіональний рівень і демонструє високу адаптивність у відповідь на безпрецедентну кількість атак. Саме технічні спроможності дозволили забезпечити неперервність роботи ключових державних платформ (Дія, реєстри Мін'юсту, Кабміну тощо). Однак проблема полягає в тому, що технічні спроможності залишаються зосередженими на центральному рівні. Натомість місцеві громади не мають власних CISO або технічних команд, не проводять системні сканування вразливостей, користуються застарілими серверами та програмами, часто мають неконтрольований доступ до критичних даних, що створює "точки входу" для атак через слабкі інституції.

Середній рівень організаційних заходів, оцінений у 15,97 бали, підкреслює наявність стратегічних документів, але слабку інституційну реалізацію. Україна має національну стратегію кібербезпеки, урядові центри

Таблиця 1

Порівняння підходів українських авторів до комунікації у публічному управлінні

Автор	Модель / підхід	Ключові риси	Вплив на інформаційну безпеку	Ризики
Бакуменко О. Д. [4, с. 21–28]	Системна комунікація	Узгодження інтересів, горизонтальні зв'язки	Забезпечує цілісність системи	Монополізація потоків
Серьогін С. В. [6]	Інституціональна модель	Інституалізація каналів, роль ОМС	Стабільність комунікаційної інфраструктури	Інформаційні вакууми
Руденко І. [7, с. 59–69]	Мережева цифрова модель	Відкритість, інтерактивність	Оперативність, зворотний зв'язок	Кібератаки, фейки
Євдокимов В., Коломієць С. [8]	Інноваційна модель	Використання цифрових технологій	Аналітика ризиків у реальному часі	Технічні збої, вразливість
Кравченко О. В. [9]	Системно-синергетичний підхід	Самоорганізація, стійкість	Підвищує здатність протистояти зовнішньому тиску	Ефект «каскаду криз»

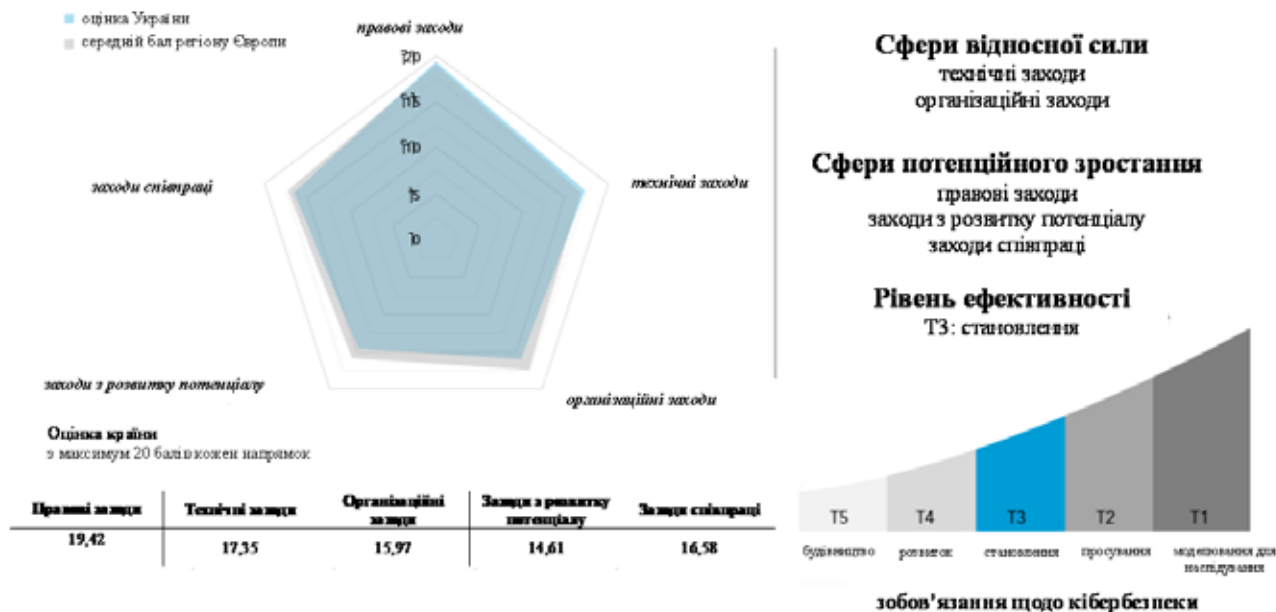


Рис. 1. Аналітика Глобального індексу кібербезпеки (Global Cybersecurity Index, GCI)

Джерело: створено автором за даними [13].

та профільні агентства, що працюють ефективно. Проте організаційна вертикаль залишається недостатньо розвиненою: немає офіційних відповідальних за кібербезпеку на рівні громад; не існує стандартизованої структури інформаційної політики ОМС; система підзвітності та управління ризиками відсутня на більшості локальних рівнів; міжмуніципальна взаємодія є фрагментарною. Таким чином, організаційна спроможність зосереджена на центральному рівні, що суперечить принципам децентралізації та сучасної концепції інформаційної стійкості.

Найнижчий показник серед усіх стовпів – заходи з розвитку потенціалу (14,61 бали), що вказує на ключову структурну вразливість: дефіцит людського капіталу у сфері цифрової та кібербезпеки. Причинами цього є відсутність спеціалізованих навчальних програм для працівників органів місцевого самоврядування, низький рівень цифрової культури, відсутність регулярних тренінгів з комунікаційної безпеки, кризових комунікацій, протидії дезінформації, брак фахівців, особливо в громадах до 50 тисяч населення. Описаний компонент є основною перешкодою для нарощування стійкості, оскільки навіть найсучасніші технічні системи втрачають ефективність без компетентних користувачів.

Середній рівень показника – заходи співпраці (16,58 бали) – свідчить про помірну, але неповну інтегрованість у міжнародні та внутрішні мережі співробітництва. Загалом Україна демонструє високий рівень міжнародної взаємодії (НАТО, ЄС, ITU, FIRST), однак на внутрішньому рівні: міжвідомча координація є нерівномірною, місцеві органи влади часто не залучаються до національних програм кібербезпеки, державно-приватне партнерство у сфері кіберзахисту розвинене обмежено, горизонтальні мережі співпраці між громадами практично відсутні. Таким чином, Україна добре інтегрована в глобальну екосистему кібербезпеки, але слабо – у власну національну.

За результатами аналізу індексу, можна констатувати: сильні сторони України – правові та технічні механізми; слабкі сторони – кадровий потенціал, локальна організаційна спроможність і співпраця на рівні громад. Вищенаведене чітко визначає головний стратегічний виклик: підвищення інформаційної стійкості органів місцевого самоврядування через нарощування людського капіталу, інституційну структурування і розвиток партнерств. Саме на цьому слід концентрувати реформи, якщо метою є стійке управління інформаційною безпекою в умовах гібридних загроз.

З 2022 року кількість кіберінцидентів проти українських органів державної влади зростає у понад четверо, а щомісячно фіксується понад 3 000 кібератак на державні сайти та критичну інфраструктуру. Водночас інституційна спроможність місцевих органів влади у сфері інформаційної безпеки залишається низькою: лише 43% громад мають фахівців із цифрової безпеки, а 60% сайтів органів місцевого самоврядування не мають сертифікатів SSL [12]. Проблема загострюється на фоні глобального цифрового розриву: за індексом кібербезпеки ITU (2024) Україна посідає 46-те місце серед 194 країн, тоді як Польща – 28-те, Естонія – 10-те, а США – 5-те.

Україна значно поступається європейським державам у питаннях системного управління інформаційною безпекою, зокрема на муніципальному рівні. Вразливість місцевих систем посилює ризики втручання у дані населення, підміни інформації та деструктивних інформаційних впливів на громади. Проблема інформаційної безпеки

в органах місцевого самоврядування України має системний і стратегічний характер. Наявність високого рівня загроз при низькій цифровій спроможності органів влади створює ризик підриву довіри громадян до держави.

Розв'язання потребує не лише технологічного, а й управлінського підходу: формування комунікаційної культури безпеки, інтеграції систем кіберзахисту на місцевому рівні та розвитку людського потенціалу, що відображено в структурно-аналітичній моделі впливу лінійних, інтерактивних і мережевих комунікаційних моделей на інформаційну стійкість ОМС (рис. 2).

Представлена аналітична модель демонструє необхідність інтеграції сучасних комунікаційних моделей у систему публічного управління органів місцевого самоврядування так, щоб вони сприяли підвищенню інформаційної стійкості, були здатні протистояти зовнішнім та внутрішнім інформаційним загрозам і забезпечували стабільність та ефективність функціонування місцевих владних інституцій у цифрову добу, що потребує гібридної комунікаційної системи з надійними каналами, інтерактивністю, адаптацією до аудиторії та власними фільтрами достовірності.

На основі аналізу складових індексу GCI ідентифіковано, що інформаційна стійкість українських громад може бути суттєво посилена через перебудову комунікаційних моделей, які мають статиформалізованими (правові механізми), технологічно захищеними (технічні механізми), інституційно закріпленими (організаційні механізми), кадрово-забезпеченими (розвиток потенціалу), та мережевими (співпраця). Таким чином, саме комунікація – не технології й не правові норми – є центральним елементом, що перетворює окремі заходи на цілісну систему інформаційної стійкості громад, важливим при цьому є формування потужної системи комунікаційної безпеки для забезпечення інформаційної стійкості органів місцевого самоврядування (рис. 3).

Концепція підвищення інформаційної стійкості ОМС через удосконалення комунікаційних моделей демонструє комплексний і системний характер, оскільки поєднує правові, технічні, організаційні та кадрові механізми в єдину логічну структуру.

Такий підхід дозволяє уникнути фрагментарності у впровадженні рішень і створює цілісне інформаційне середовище громади, що підвищує її здатність реагувати на загрози. Орієнтація моделі на комунікаційні процеси та їхню безпеку робить її сучасним інструментом розвитку інформаційної стійкості, оскільки акценти зміщено з технологій на управління інформаційними потоками, регламентацію взаємодії та контроль за достовірністю поширюваних даних. Значною перевагою виступає інституціоналізація комунікаційної діяльності на рівні громад.

Формалізація ролей, процедур і політик забезпечує передбачувану та керовану поведінку органів влади під час інформаційних інцидентів. Чіткий нормативний каркас усуває хаотичність дій, підвищує відповідальність посадових осіб і сприяє впровадженню єдиних стандартів роботи з інформацією. У поєднанні з технічною компонентною модель створює захищену комунікаційну інфраструктуру, що мінімізує ризики атак через вразливі канали, підвищує контроль за доступами та забезпечує безпечний обмін даними між підрозділами ОМС, центральними структурами та громадянами.

Організаційна складова формує нову вертикаль управління комунікаційною безпекою. Налагоджена внутрішня координація, визначеність відповідальних осіб, створення комунікаційних центрів та уніфікація каналів дозволяють громадам працювати узгоджено і швидко реагувати на загрози будь-якого масштабу. Така інституційна структурованість формує “єдиний голос громади”, що зменшує ризики суперечливих повідомлень, інформаційного хаосу та втрати довіри.

Особливу увагу приділено людському фактору, який традиційно є найбільш вразливим елементом системи безпеки. Завдяки навчальним програмам, тренінгам, симуляціям кризових ситуацій і підвищенню кваліфікації працівників підсилюється кадрова спроможність громад діяти у складних інформаційних умовах.

Підготовлений персонал володіє навичками безпечної комунікації, здатністю розпізнавати інформаційні загрози та застосовувати ефективні моделі взаємодії з громадянами, медіа та міжвідомчими партнерами.

Важливою перевагою є розвиток горизонтальної співпраці між громадами, яка створює передумови для формування мережевої системи колективної інформаційної оборони. Обмін досвідом, спільна реакція на інциденти, використання єдиних стандартів і взаємний моніторинг забезпечують синергію, якої неможливо досягти окремими зусиллями. Такий мережевий підхід посилює здатність громад ефективно протистояти дезінформаційним кампаніям і координувати власні дії у кризових умовах.

Практична орієнтація концепції створює умови для її безпосереднього впровадження в діяльність ОМС. Конкретизовані дії, визначені виконавці, чіткі процедури й інституційні механізми дозволяють громадам керуватися не загальними рекомендаціями, а практичними інструментами, здатними забезпечити швидкий і вимірюваний результат. Така прикладна спрямованість значно підвищує керованість інформаційного простору громади, зменшує хаотичність у комунікаціях та дозволяє своєчасно нейтралізувати загрози.

Глибока інтеграція моделі в контекст гібридних загроз забезпечує її адаптованість до сучасних українських реалій. Реагування на інформаційні атаки, зміцнення стійкості комунікаційних каналів та мінімізація ризиків маніпуляцій формують основу інформаційної оборони на місцевому рівні. У результаті підвищується рівень

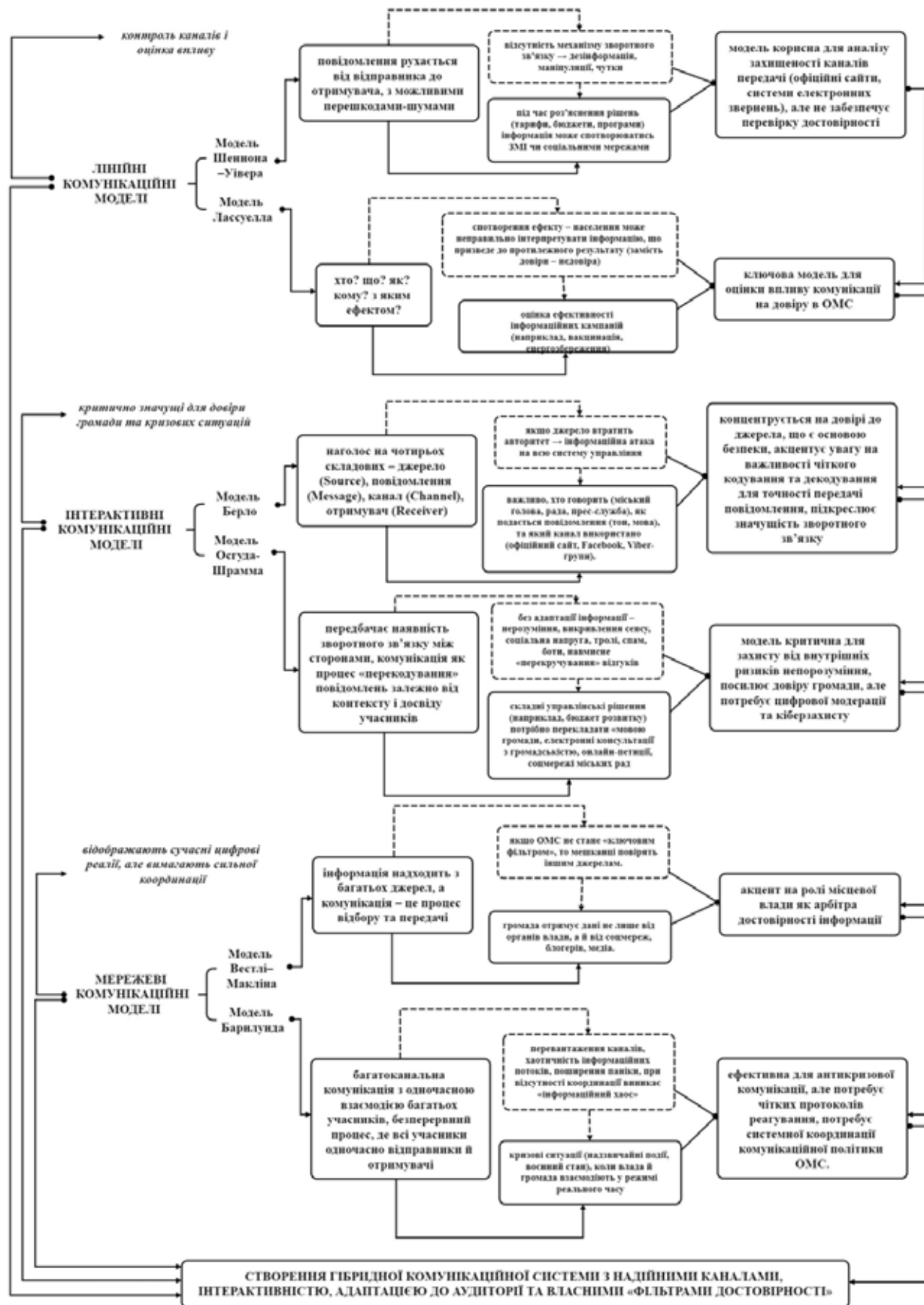


Рис. 2. Структурно-аналітична модель впливу лінійних, інтерактивних і мережевих комунікаційних моделей на інформаційну стійкість ОМС

Джерело: розроблено автором на основі проведеного дослідження.

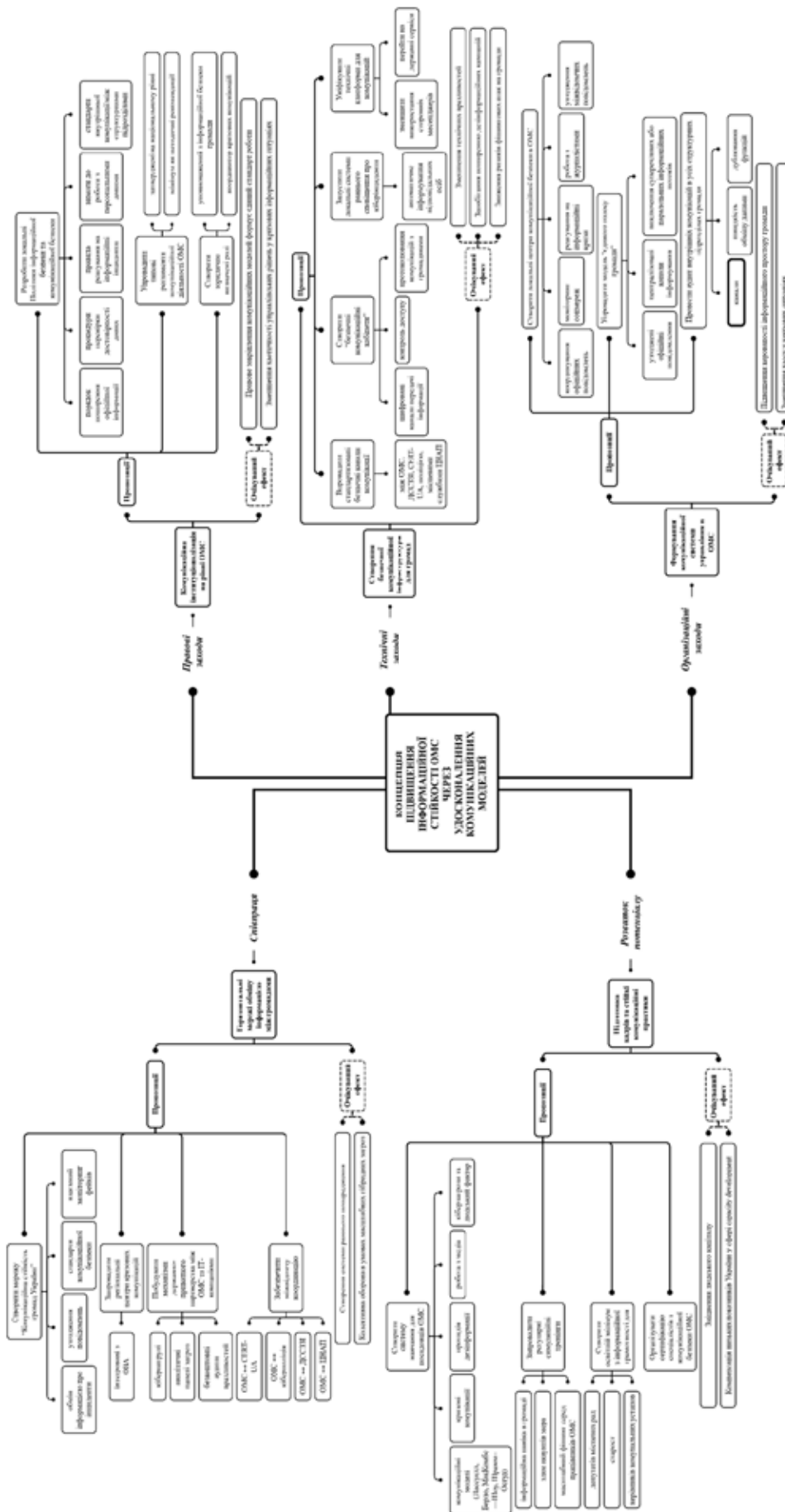


Рис. 3. Концепція підвищення інформаційної стійкості ОМС через удосконалення комунікаційних моделей

довіри громадян до місцевої влади, скорочується час реагування на кризові ситуації, зміцнюється цифрова зрілість і зростає загальна інформаційна стійкість громади.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Проведене дослідження засвідчило, що комунікаційні моделі відіграють визначальну роль у формуванні інформаційної стійкості органів місцевого самоврядування, оскільки саме вони забезпечують керуваність інформаційних потоків, своєчасність реагування, достовірність повідомлень і зворотний зв'язок із громадою. Аналіз лінійних, інтерактивних і мережових моделей показав, що кожна з них має власні сильні сторони та обмеження, а відтак потребує інтегрованого використання. Лінійні моделі є ефективними для офіційного повідомлення та кризового інформування, проте недостатні для перевірки достовірності інформації. Інтерактивні моделі забезпечують взаємодію та довіру, але залежать від авторитету джерела та цифрової компетентності отримувачів. Мережові моделі найбільш відповідають цифровому середовищу громад, однак потребують сильної модерації та системної координації для запобігання поширенню недостовірних даних.

Порівняльний аналіз національних та міжнародних статистичних індикаторів, зокрема складових Глобального індексу кібербезпеки, виявив дисбаланс між технічними та правовими заходами України, що перебувають на високому рівні, і недостатніми показниками розвитку кадрового потенціалу, організаційної спроможності й міжмуніципальної співпраці. Така нерівномірність безпосередньо впливає на стійкість комунікаційних процесів в ОМС, ускладнюючи захист інформаційних каналів, кризове реагування та управління довірою під час інформаційних атак. Запропонована аналітична модель дозволила системно оцінити можливості й ризики кожної групи комунікаційних моделей та визначити оптимальну конфігурацію для гібридного застосування в громадах. Для підвищення інформаційної стійкості органів місцевого самоврядування доцільно зосередити управлінські зусилля на розбудові цілісної комунікаційної політики, яка включає стандарти кризового інформування, протоколи взаємодії між підрозділами, впровадження фільтрів достовірності та інформаційної модерації, посилення цифрової інфраструктури, розвиток компетентностей працівників та інституціоналізацію функцій комунікаційної безпеки. Поглиблення міжмуніципальної співпраці, створення локальних центрів комунікаційної координації та системна інтеграція громад у національну екосистему кіберзахисту сприятимуть зміцненню довіри, підвищенню керуваності інформаційного простору та стійкості місцевого самоврядування до гібридних і цифрових загроз.

Список використаних джерел:

1. Shannon C., Weaver W. *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana: University of Illinois Press, 1949. URL: <https://people.math.harvard.edu/~ctm/home/text/others/shannon/entropy/entropy.pdf>
2. Головатий М. Ф., Романенко Є. О. *Політика: Реальність і гра: монографія*. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2021. 288 с. UPL: <https://vadnd.org.ua/app/uploads/2021/04/mono.pdf>
3. Бараболя В. *Комунікація між владою та громадою в територіальних громадах України: виклики війни, децентралізації та шляхи інституційної реалізації. Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова. Серія 22: Політичні науки та методика викладання соціально-політичних дисциплін: збірник наукових праць / відп. ред. О. В. Бабкіна. Київ: Вид-во УДУ імені Михайла Драгоманова, 2025. Вип. 37. С. 72–83. URL: <https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series22.2025.37.07>*
4. Бакуменко В. Д., Попов С. А. *Парадигма інноваційного розвитку суспільства: сучасні концепції реформування публічного управління. Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 43. С. 21–28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_43_4
5. Шпекторенко І. В. *Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. / Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка»*. Дніпро: НТУ «ДП», 2024. 85 с. URL: <https://surl.li/tkuexz>
6. Серьогін С. *Професіоналізм керівників органів влади. Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2014. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2014_2_21
7. Руденко І. С. *Цифрова трансформація публічного управління: комунікаційні механізми, етичні виклики та нормативне регулювання. Сучасний науковий журнал*. 2025. (7(1)). С. 59–69. URL: <https://doi.org/10.36994/2786-9008-2025-7-7>
8. Євдокимов В., Коломієць С. *Цифрова трансформація публічного управління: виклики та перспективи. Актуальні питання у сучасній науці. Серія Державне управління*. 2024. № 9 (27) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=74102870>
9. Кравченко О. В. *Інноваційні механізми публічного управління інформаційними потоками на засадах реформування територіальної організації влади. Дис., спец. 281 «Публічне управління та адміністрування»*. Маріуполь. 2021. URL: <https://mu.edu.ua/storage/MSU/pages/specrady/%D0%94%D0%A4%2011.107.005%20%D0%9A%D1%80%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE/%D0%94%D0%B8%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F.pdf>

10. Стан цифрових технологій в Україні у 2024 році. *Цифровий 2024: Україна*. URL: https://datareportal.com/reports/digital-2024-ukraine?utm_source=chatgpt.com
11. Як повномасштабна війна відобразилася на кількості інтернет-користувачів в Україні. *Слово і діло*. 2024. 15 квітня. URL: https://www.slovoidilo.ua/2024/04/15/infografika/suspilstvo/yak-povnomasshtabna-vijna-vidobrazylasya-kilkosti-internet-korystuvachiv-ukrayini?utm_source=chatgpt.com
12. CERT-UA минулого року опрацювала 4315 кіберінцидентів / Державна служби спеціального зв'язку та захисту інформації України. URL: <https://cip.gov.ua/ua/news/cert-ua-minulogo-roku-opracyovala-4315-kiberincidentiv>.
13. Global Cybersecurity Index (GCI). International Telecommunication Union 2025. URL: <https://www.itu.int/epublications/publication/global-cybersecurity-index-2024>

References:

1. Shannon, C., Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*, University of Illinois Press, Urbana. Available at: <https://people.math.harvard.edu/~ctm/home/text/others/shannon/entropy/entropy.pdf>
2. Holovaty, M. F., Romanenko, Ye. O. (2021). *Polityka: real'nist' i hra: monohrafiya* [Politics: reality and game: monograph], Mizhrrehional'na akademiya upravlinnya personalom, Kyiv, 276 p. Retrieved from: <https://vadnd.org.ua/app/uploads/2021/04/mono.pdf> [in Ukrainian].
3. Barabolia, V. (2025). *Komunikatsiya mizh vladoyu ta hromadoyu v terytorial'nykh hromadakh Ukrayiny: vyklyky viyny, detsentralizatsiyi ta shlyakhy instytutsiynoyi realizatsiyi* [Communication between authorities and communities in territorial communities of Ukraine: challenges of war, decentralization and ways of institutional implementation], *Naukovyi chasopys Ukrayins'koho derzhavnoho universytetu imeni Mykhayla Drahomanova. Seriya 22: Politychni nauky ta metodyka vykladannya sotsial'no-politychnykh dystsyplin*, Vol. 37, pp. 72–83. <https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series22.2025.37.07> [in Ukrainian].
4. Bakumenko, V. D., Popov, S. A. (2015). *Paradyhma innovatsiynoho rozvytku suspil'stva: suchasni kontseptsiiy reformuvannya publichnoho upravlinnya* [Paradigm of innovative development of society: modern concepts of public administration reform], *Efektivnist' derzhavnoho upravlinnya*, Vol. 43, pp. 21–28. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_43_4 [in Ukrainian].
5. Shpektorenko, I. V. (2024). *Komunikatsiyi v publichnomu upravlinni : navch. posib* [Communications in public administration: teaching aids]. National Technical University "Dnipro Polytechnic". NTU "DP". Dnipro. 85 p. Retrieved from: <https://surl.li/tkuexz>. [in Ukrainian].
6. Ser'ohin, S. (2014). *Profesionalizm kerivnykiv orhaniv vlady* [Professionalism of heads of public authorities], *Publichne administruvannya: teoriya ta praktyka*, Vol. 2. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2014_2_21 [in Ukrainian].
7. Rudenko, I. S. (2025). *Tsyfrova transformatsiya publichnoho upravlinnya: komunikatsiyni mekhanizmy, etychni vyklyky ta normatyvne rehulyuvannya* [Digital transformation of public administration: communication mechanisms, ethical challenges and regulatory framework], *Suchasnyi naukovy zhurnal*, Vol. 7(1), pp. 59–69. <https://doi.org/10.36994/2786-9008-2025-7-7> [in Ukrainian].
8. Yevdokymov, V., Kolomiyets, S. (2024). *Tsyfrova transformatsiya publichnoho upravlinnya: vyklyky ta perspektyvy* [Digital transformation of public administration: challenges and prospects], *Aktual'ni pytannya u suchasniy nausti. Seriya «Derzhavne upravlinnya»*, No. 9(27). Retrieved from: <https://elibrary.ru/item.asp?id=74102870> [in Ukrainian].
9. Kravchenko, O. V. (2021). *Innovatsiyni mekhanizmy publichnoho upravlinnya informatsiynymy potokamy na zasadakh reformuvannya terytorial'noyi orhanizatsiyi vlady* [Innovative mechanisms of public management of information flows on the basis of reforming the territorial organization of power], Dissertation, Speciality 281 «Publichne upravlinnya ta administruvannya», Mariupol', 2021. Retrieved from: <https://mu.edu.ua/storage/MSU/pages/specrady/%D0%94%D0%A4%2011.107.005%20%D0%9A%D1%80%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE/%D0%94%D0%B8%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%9-6%D1%8F.pdf> [Ukraine]
10. DataReportal (2024). *Tsyfrovyi 2024: Ukrayina. Stan tsyfrovyykh tekhnolohiy v Ukrayini u 2024 rotsi* [Digital 2024: Ukraine. The state of digital technologies in Ukraine in 2024]. Retrieved from: https://datareportal.com/reports/digital-2024-ukraine?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].
11. Slovo i dilo (2024). *Yak povnomasshtabna viyna vidobrazylasya na kil'kosti internet-korystuvachiv v Ukrayini* [How the full-scale war affected the number of Internet users in Ukraine], 15 April. Retrieved from: https://www.slovoidilo.ua/2024/04/15/infografika/suspilstvo/yak-povnomasshtabna-vijna-vidobrazylasya-kilkosti-internet-korystuvachiv-ukrayini?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].

12. Derzhavna sluzhba spetsial'noho zv'yazku ta zakhystu informatsiyi Ukrainy (2024), CERT-UA mynuloho roku opratsyuvala 4315 kiberintsydentiv [CERT-UA processed 4315 cyber incidents last year]. Retrieved from: <https://cip.gov.ua/ua/news/cert-ua-minulogo-roku-opracyuvala-4315-kiberincidentiv> [in Ukrainian].

13. International Telecommunication Union (2025). Global Cybersecurity Index (GCI), ITU, Geneva. Retrieved from: <https://www.itu.int/epublications/publication/global-cybersecurity-index-2024>

Дата надходження статті: 08.11.2025

Дата прийняття статті: 10.12.2025

Опубліковано: 30.12.2025

О. В. Лашченко, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»
<https://orcid.org/0000-0002-0267-4258>

Д. О. Біла, доктор філософії публічне управління та адміністрування, доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»
<https://orcid.org/0000-0002-4519-5142>

ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СОЦІАЛЬНІЙ РОБОТІ

Стаття присвячена дослідженню електронного документообігу як інструменту підвищення ефективності публічного управління, з акцентом на досвіді України та потенціалі впровадження сучасних цифрових практик у соціальній сфері. У ній проаналізовано ключові аспекти сутності електронного документообігу, механізми автоматизації та цифровізації процесів управління в органах державної та місцевої влади. Дослідження підкреслює роль електронного документообігу у забезпеченні прозорості, оперативності та безпеки управлінських рішень, а також його вплив на якість надання соціальних послуг громадянам.

Розглянуто законодавчі та нормативні рамки, що регламентують впровадження електронного документообігу, зокрема Єдину інформаційну систему соціальної сфери та відповідні положення Міністерства соціальної політики України. Проаналізовано практичні кейси цифровізації документообігу в органах місцевої влади та соціальних службах, включаючи використання систем електронного кейс-менеджменту, автоматизацію управлінських процесів і стандартизацію документообігу.

У дослідженні виявлено основні виклики та ризики впровадження електронного документообігу, серед яких технічна сумісність із застарілими системами, забезпечення кібербезпеки, конфіденційності даних та потреба у підготовці персоналу. Розглянуто можливості підвищення ефективності управлінських рішень через інтеграцію цифрових платформ, електронного архівування та міжвідомчих комунікацій.

Результати дослідження підкреслюють значення електронного документообігу для модернізації публічного управління та розвитку цифрової інформаційної інфраструктури в Україні, а також демонструють потенціал адаптації сучасних цифрових практик для покращення прозорості, ефективності та оперативності державного управління у соціальній сфері.

Ключові слова: електронний документообіг, публічне управління, соціальні послуги, цифровізація, прозорість, оперативність, підзвітність, аналітичне забезпечення, інформаційні системи, ефективність управлінських рішень.

O. V. Lashchenko, D. O. Bila. Electronic Document Management as a Tool to Enhance the Efficiency of Public Administration in Social Work

The article is devoted to the study of electronic document management as a tool to improve the efficiency of public administration, with a focus on the experience of Ukraine and the potential for implementing modern digital practices in the social sphere. It analyzes key aspects of organizational and legal regulation, mechanisms for automation, and the digitalization of management processes in state and local government bodies. The study emphasizes the role of electronic document management in ensuring transparency, operational efficiency, and security of managerial decisions, as well as its impact on the quality of social services provided to citizens.

The article examines the legislative and regulatory frameworks governing the implementation of electronic document management, including the Unified Information System of the Social Sphere and relevant provisions of the Ministry of Social Policy of Ukraine. Practical cases of digitalization of document management in local authorities and social services are analyzed, including the use of electronic case management systems, automation of managerial processes, and standardization of document workflows.

The study identifies the main challenges and risks of implementing electronic document management, including technical compatibility with legacy systems, cybersecurity, data confidentiality, and the need for personnel training. It also considers opportunities to enhance the efficiency of managerial decisions through the integration of digital platforms, electronic archiving, and interagency communication.

The results highlight the importance of electronic document management for modernizing public administration and developing digital information infrastructure in Ukraine, as well as demonstrate the potential for adapting contemporary

digital practices to improve transparency, efficiency, and operational performance in public administration in the social sphere.

Key words: electronic document management, public administration, social services, digitalization, transparency, operational efficiency, accountability, analytical support, information systems, effectiveness of managerial decisions.

Постановка завдання. Актуальність дослідження електронного документообігу як інструменту підвищення ефективності управлінських рішень у системі публічного управління соціальною сферою зумовлена глибокими трансформаціями державного управління в умовах цифровізації, а також функціонуванням органів публічної влади в умовах воєнного стану. Повномасштабна війна спричинила суттєве зростання соціальних ризиків, збільшення кількості соціально вразливих категорій населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб, осіб, які втратили житло або джерела доходу, ветеранів війни та членів їхніх сімей, що значно ускладнило процеси управління у сфері соціальної роботи.

У таких умовах ефективність управлінських рішень у соціальній сфері набуває критичного значення, оскільки від оперативності, обґрунтованості та скоординованості дій органів публічної влади безпосередньо залежить своєчасність і адресність надання соціальної допомоги. Зростання обсягів звернень громадян, необхідність швидкого обміну інформацією між центральними та місцевими органами влади, соціальними службами й іншими суб'єктами соціальної політики актуалізують потребу в сучасних інструментах інформаційного забезпечення управлінських процесів.

Електронний документообіг у цьому контексті виступає важливим інструментом підвищення ефективності управлінських рішень, забезпечуючи оперативний доступ до актуальної інформації, мінімізацію бюрократичних процедур та безперервність управлінських процесів навіть в умовах кризових ситуацій. Його впровадження сприяє формуванню єдиного інформаційного простору управління, що дозволяє підвищити узгодженість рішень, посилити контроль за їх виконанням та зменшити ризики управлінських помилок у сфері соціального захисту населення.

Особливою важливістю електронний документообіг набуває у сфері соціальних послуг, де управлінські рішення мають безпосередній соціальний ефект і спрямовані на підтримку найбільш уразливих груп населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб. Швидкий обмін даними, можливість аналітичної обробки інформації та координації дій між різними рівнями публічного управління створюють передумови для підвищення адресності, своєчасності та результативності соціальної допомоги. Таким чином, дослідження електронного документообігу як інструменту підвищення ефективності управлінських рішень у соціальній сфері є актуальним і має важливе наукове та практичне значення в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Узагальнення останніх досліджень і публікацій свідчить про зростаючий науковий інтерес до впровадження технологій електронного документообігу в системі публічного управління, зокрема у соціальній сфері, як важливого інструменту підвищення ефективності управлінських рішень. У працях вітчизняних дослідників акцентується увага на ролі електронного документообігу в автоматизації управлінських процесів, скороченні термінів підготовки та ухвалення рішень, підвищенні достовірності управлінської інформації та зменшенні бюрократичних бар'єрів (Білик О., Ващенко С., Гагаріна І., Ярошук Я., Капітаненко Н. П., Мазур О., Комаров О. В., Гришин В. В.). Значну увагу науковці приділяють правовому забезпеченню функціонування електронних документів, питанням інформаційної безпеки, інтеграції електронних систем та їх аналітичним можливостям, а також впливу цифрових інструментів на оперативність реагування органів влади на соціально значущі запити, що є особливо актуальним в умовах зростання навантаження на систему соціального захисту.

Мета дослідження – обґрунтування ролі електронного документообігу як ефективного інструменту підвищення якості та результативності управлінських рішень у системі публічного управління соціальною сферою в умовах цифровізації та воєнного стану, а також аналіз його впливу на оперативність, узгодженість і адресність надання соціальних послуг соціально вразливим категоріям населення.

Виклад основного матеріалу. Електронний документообіг у публічному управлінні є комплексом організаційно-технічних заходів та процедур, спрямованих на створення, обробку, передачу, зберігання та контроль за рухом документів у цифровому середовищі. Він виступає основним елементом систем електронного урядування, забезпечуючи ефективне функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування шляхом підвищення оперативності прийняття управлінських рішень, достовірності та повноти інформації, а також скорочення часу на документообіг [1; 2].

Сутність електронного документообігу полягає у трансформації традиційних паперових процесів у цифрові, що дозволяє забезпечити цілісність, безпеку та доступність інформації, а також інтеграцію документальних процесів у єдине інформаційне середовище. Науковці наголошують [5; 8], що електронний документообіг не обмежується лише технічними засобами передачі документів, а включає нормативно-правове регулювання, організаційні процедури, стандарти обробки даних та контроль за їх виконанням.

Електронний документообіг набуває особливого значення як інструмент підвищення ефективності управлінських рішень у соціальній сфері. Він забезпечує швидкий доступ до актуальної інформації, оптимізацію внутрішніх адміністративних процесів та підвищення прозорості діяльності органів влади. Крім того, інтегровані системи електронного документообігу сприяють зменшенню впливу людського фактору на процеси обробки даних, що підвищує достовірність і контрольованість управлінських рішень [3; 6].

Також, аналіз місцевих цільових програм у сфері соціальної та молодіжної політики засвідчив багаторівневий і багатоетапний характер управлінського документообігу в системі публічного управління. У процесі дослідження було простежено повний цикл формування програмного документа – від ініціювання та підготовки проекту до етапів публічного обговорення, міжвідомчого погодження та затвердження рішенням сесії міської ради. Така складність управлінських процедур об'єктивно зумовлює необхідність використання електронного документообігу як інструменту координації дій між структурними підрозділами органів місцевого самоврядування. Впровадження електронних систем документообігу забезпечує синхронізацію управлінських процесів, дотримання нормативних строків та підвищує оперативність ухвалення рішень у сфері соціальної роботи.

З огляду на сучасні виклики, зокрема збільшення кількості соціально вразливих категорій населення, внутрішньо переміщених осіб та складні умови воєнного стану, впровадження електронного документообігу стає критично необхідним для забезпечення оперативності соціальної підтримки та своєчасного реагування на потреби громадян. У таких умовах ефективність впровадження електронного документообігу значною мірою залежить від правильного вибору та поєднання його видів. Це зумовлює доцільність розгляду класифікації електронного документообігу, що дозволяє окреслити функціональні можливості різних моделей та їх придатність для вирішення завдань соціальної сфери.

Класифікація електронного документообігу у науковій літературі розглядається за різними ознаками [6; 8]. Зокрема, за формою обробки та зберігання документів виділяють повністю електронний документообіг та гібридний, що поєднує паперові та електронні документи. За функціональним призначенням електронний документообіг поділяють на управлінський, адміністративний та аналітичний, залежно від цілей обробки інформації та контексту використання. Важливим критерієм є також рівень інтеграції з іншими системами, що може бути локальним, корпоративним або міжвідомчим, із забезпеченням взаємодії на національному та транснаціональному рівнях.

Ефективне функціонування електронного документообігу неможливе без застосування сучасних стандартів та технологій. До них належать стандарти XML та PDF/A для уніфікованого представлення та архівного зберігання документів, ISO 15489, що визначає принципи управління документацією, ISO 27001 для забезпечення інформаційної безпеки, а також регламент eIDAS, що регулює використання електронного підпису та електронної ідентифікації в європейському контексті. З технологічного боку електронний документообіг реалізується через системи управління електронними документами (EDMS), хмарні сервіси зберігання, засоби електронного підпису та шифрування, а також інтеграцію з аналітичними та CRM-системами, що дозволяє контролювати виконання завдань та приймати управлінські рішення на основі достовірної інформації [3; 5].

Одним із ключових управлінських ефектів впровадження електронного документообігу є підвищення прозорості, оперативності та підзвітності діяльності органів публічної влади. Його впровадження дозволяє створити єдине інформаційне середовище, у якому всі управлінські документи реєструються, обробляються та зберігаються у структурованому вигляді, що значно скорочує час на обробку запитів і підготовку управлінських рішень, мінімізує ризики помилок та дублювання інформації [2]. Прозорість управлінських процесів досягається завдяки можливості відстеження руху документів на всіх етапах їх обробки, а також контролю за дотриманням регламентів та строків виконання завдань. Це не лише підвищує довіру громадян до органів влади, але й створює умови для ефективного громадського контролю, що є важливим аспектом сучасного публічного управління [5].

Оперативність управлінських рішень забезпечується інтеграцією електронних систем документообігу з аналітичними та статистичними ресурсами, що дозволяє швидко отримувати достовірну інформацію про стан виконання завдань, ресурси та потреби громадян. Застосування аналітичних інструментів у поєднанні з електронним документообігом забезпечує комплексне оцінювання ефективності управлінських процесів, виявлення вузьких місць у процедурі прийняття рішень та прогнозування результатів управлінських заходів [3;8].

Підзвітність органів публічної влади в умовах впровадження електронного документообігу посилюється завдяки формуванню системи цифрових слідів, що дозволяє встановити відповідальних за підготовку, обробку та погодження документів, а також контролювати терміни виконання розпорядчих та адміністративних рішень [6]. Це створює умови для підвищення дисципліни у роботі працівників державних органів та ефективного використання ресурсів, особливо у соціальній сфері, де своєчасність та точність рішень безпосередньо впливає на надання допомоги внутрішньо переміщеним особам та соціально вразливим категоріям населення.

Отже, електронний документообіг у публічному управлінні є не лише технологічним інструментом, але й стратегічним механізмом забезпечення високої якості управлінських рішень. Його використання сприяє інтеграції процесів обробки інформації, підвищенню швидкості реагування органів влади на потреби населення, аналітичному забезпеченню управлінських рішень та формуванню прозорої, підзвітної та ефективної системи

публічного управління, що є критично важливим у сучасних умовах зростання навантаження на соціальні служби та оперативного реагування на кризові ситуації.

Розгляд електронного документообігу як стратегічного механізму підвищення якості управлінських рішень дозволяє ширше оцінити роль цифрових технологій у трансформації державного управління загалом. У цьому контексті доцільно перейти до аналізу переваг цифровізації для державного управління, які проявляються у підвищенні ефективності управлінських процесів, прозорості діяльності органів влади та якості надання публічних послуг. Однією з ключових переваг електронного документообігу є значне скорочення часу на обробку документів, що дозволяє прискорити прийняття управлінських рішень і зменшити терміни реагування на запити громадян та організацій. Використання електронних систем документообігу забезпечує автоматичну реєстрацію, передачу та контроль за виконанням документів, що виключає затримки, пов'язані з ручною обробкою паперових документів, та підвищує ефективність роботи структурних підрозділів [2; 6].

Також, впровадження електронного документообігу сприяє значному зниженню бюрократичних процедур. Традиційні паперові процеси часто супроводжуються дублюванням операцій, непослідовністю погоджень та високою витратністю ресурсів, що негативно впливає на швидкість та якість управлінських рішень. Впровадження інтегрованих систем електронного документообігу дозволяє стандартизувати процеси обробки інформації, автоматизувати перевірку документів та контроль за їх виконанням, що зменшує кількість формальностей та підвищує ефективність адміністративної роботи.

Ще одним важливим аспектом є зменшення ймовірності помилок у процесі обробки документів. Автоматизовані системи електронного документообігу забезпечують точність реєстрації, узгодження та передачі документів, фіксують усі зміни та дії користувачів, що мінімізує ризик втрати інформації, дублювання або неправильної обробки документів. Це особливо важливо для органів соціальної сфери, де оперативність і точність управлінських рішень безпосередньо впливають на якість надання допомоги соціально вразливим категоріям населення, внутрішньо переміщеним особам та отримувачам соціальних послуг [5].

Отже, цифровізація публічного управління через впровадження електронного документообігу дозволяє досягти комплексного ефекту: скорочення часу на обробку документів, зниження бюрократії, мінімізацію помилок та підвищення якості управлінських рішень. Вона створює передумови для формування прозорої, підзвітної та ефективної системи державного управління, здатної швидко реагувати на зміни у соціальному середовищі та підвищувати рівень довіри громадян до органів влади.

Електронний документообіг у соціальних службах має специфічні особливості, пов'язані з характером інформації та завданнями управління соціальною сферою. Однією з ключових особливостей є обробка та зберігання персональних даних громадян, зокрема інформації про внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю, дітей-сиріт та інших соціально вразливих категорій населення. Використання електронних систем документообігу дозволяє забезпечити конфіденційність, цілісність і захищеність таких даних шляхом застосування механізмів шифрування, електронного підпису та контрольованого доступу на основі ролей користувачів [6; 8].

Іншою важливою особливістю є багаторівневе погодження документів, яке характерне для соціальних служб через необхідність взаємодії між різними структурними підрозділами, органами місцевого самоврядування, державними органами та громадськими організаціями. Електронні системи документообігу дозволяють автоматизувати процес погодження, забезпечуючи чітке відстеження етапів узгодження, фіксацію дій кожного учасника та контроль строків виконання. Це зменшує ризики затримок, втрати інформації та помилок у процесі передачі документів між рівнями управління [2].

Також, електронний документообіг у соціальних службах забезпечує уніфіковану структуру документів, що сприяє стандартизації процесів надання соціальних послуг, полегшує підготовку звітності та дозволяє інтегрувати документообіг із аналітичними системами для оцінки ефективності роботи соціальних установ. Це особливо важливо в умовах зростання кількості звернень громадян та у кризових ситуаціях, коли швидкість обробки інформації та достовірність даних стають критичними для прийняття своєчасних та адресних управлінських рішень [3; 5].

Врахування специфіки документообігу у соціальних службах зумовлює необхідність більш детального аналізу функціонального призначення електронного документообігу в соціальній роботі. Саме через реалізацію відповідних функцій електронний документообіг забезпечує ефективну організацію діяльності соціальних служб, координацію між суб'єктами соціальної підтримки та своєчасне реагування на потреби отримувачів соціальних послуг. Однією з основних функцій є облік і обробка заяв громадян, що надходять до соціальних установ. Використання електронних систем дозволяє реєструвати звернення в автоматизованому режимі, відстежувати строки їх розгляду, розподіляти завдання між відповідальними працівниками та забезпечувати швидкий доступ до актуальної інформації про статус заяви [6; 8]. Ще однією ключовою функцією є моніторинг та контроль надання соціальних послуг, що забезпечується інтеграцією електронного документообігу з внутрішніми управлінськими та аналітичними системами. Це дозволяє відслідковувати виконання розпорядчих документів, дотримання стандартів обслуговування та термінів надання послуг, своєчасно виявляти відхилення від встановлених регламентів

та оперативно вносити корективи у роботу соціальних служб [3]. Також, електронний документообіг виконує функції аналітики та формування звітності, забезпечуючи збір, узагальнення та систематизацію даних про діяльність соціальних установ, потреби громадян та ефективність використання ресурсів. Завдяки автоматизованому збиранню інформації, соціальні служби можуть оцінювати результати своєї роботи, визначати проблемні напрями та формувати управлінські рішення на основі об'єктивних даних, що сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та обґрунтованості управлінських рішень [1; 5]. Іншими функціями електронного документообігу у соціальній сфері є забезпечення багаторівневого погодження документів, що дозволяє узгоджувати дії між різними структурними підрозділами та органами влади, а також захист і конфіденційність персональних даних, що є критично важливим у роботі з внутрішньо переміщеними особами, дітьми, особами з інвалідністю та іншими соціально вразливими категоріями населення.

Підвищення прозорості та підзвітності є одним із ключових результатів електронного документообігу. Автоматизовані системи дозволяють відстежувати рух документів на всіх етапах їх обробки, фіксувати дії кожного працівника та забезпечувати контроль за виконанням завдань. Це не лише зменшує ризики зловживань та порушень регламентів, але й створює умови для ефективного громадського контролю, що підвищує довіру до органів влади та сприяє формуванню відкритого і підзвітного публічного управління [5].

Ще одним важливим аспектом є оптимізація ресурсів і зниження дублювання інформації. Використання електронних систем документообігу дозволяє централізувати зберігання та обробку документів, уникнути повторного введення даних, скоротити витрати на паперові носії, архівування та обслуговування документальних потоків [3; 8]. Це дозволяє зосередити ресурси на виконанні ключових управлінських функцій, підвищує ефективність використання праці персоналу та фінансових коштів, а також зменшує кількість помилок, що виникають при ручній обробці документів.

Враховуючи вплив електронного документообігу на підвищення ефективності публічного управління, доцільно звернути увагу на конкретні практичні приклади його впровадження в Україні. Аналіз українського досвіду дозволяє виокремити найбільш ефективні підходи, оцінити їхній вплив на організацію соціальних служб та визначити перспективні напрями розвитку електронного документообігу в національному контексті. Однією з проявів такого підходу є розвиток функціоналу електронного кейс-менеджменту – цифрового інструменту, який забезпечує повний цикл роботи з заявами на отримання соціальних послуг, оцінювання потреб громадян, планування заходів та координацію дій фахівців у межах одного випадку. У Дніпрі, зокрема, Мінсоцполітики України та Дніпропетровська обласна державна адміністрація за підтримки Дитячого фонду ООН (ЮНІСЕФ) анонсували бета-тестування такого функціоналу, що включає автоматичний обмін інформацією, швидке обслуговування та використання електронного документообігу у всіх ключових процесах ведення справи клієнта соціальних служб. Це дозволяє громадянам подавати заяви на послуги онлайн, а кейс-менеджерам аналізувати та координувати заходи у цифровому середовищі без необхідності особистого звернення до установи та паперових документів [9].

Практичний аналіз руху управлінських документів Дніпропетровської міської ради, зокрема рішень щодо перейменування топонімів, продемонстрував значний потенціал електронного документообігу у забезпеченні прозорості та підзвітності публічного управління. Можливість відстеження накладених резолюцій, визначених строків виконання та персональної відповідальності конкретних виконавців дозволяє чітко ідентифікувати кожен етап проходження документа. Такий підхід не лише мінімізує ризики втрати або затягування розгляду документів, але й формує ефективну систему контролю за реалізацією управлінських рішень у соціальній сфері. Електронний документообіг у цьому контексті виступає інструментом інституційної відповідальності та підвищення якості управлінських рішень.

Іншим прикладом є презентації та пілотні запуски електронних рішень у Києві та Харкові в межах серії заходів «Цифровізація соціальних послуг: кейс-менеджмент як ключовий інструмент», ініційованих Мінсоцполітики України. Ці ініціативи включають демонстрацію функціоналу системи, обговорення її можливостей для фахівців соціальної сфери та підготовку до масштабного запуску у всіх регіонах країни. Передбачається, що запровадження електронних сервісів сприятиме формуванню повної цифрової картини соціальної ситуації кожної особи чи сім'ї, що значно підвищує оперативність, достовірність та аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень у соціальному секторі [10].

Практики в регіонах також включають підтримку режиму «без паперів» («paperless») через законодавчі ініціативи та локальні проекти електронного документообігу, що спрямовані на підвищення ефективності роботи органів влади та спрощення взаємодії громадян із державними послугами. Наприклад, в Одеській області обговорювалися питання впровадження системи електронного документообігу «АСКОД» в адміністративних структурах задля прискорення обробки інформації та зниження адміністративних бар'єрів у роботі з документами [4].

Також важливою складовою впровадження електронного документообігу є формування Єдиної інформаційної системи соціальної сфери (ЄІССС), яка включає інтегровані інформаційні ресурси суб'єктів соціального захисту, зокрема Єдиний соціальний реєстр та платформу електронного моніторингу. Така система дозволяє

централізовано адмініструвати послуги соціального забезпечення, зменшуючи дублювання інформації, підвищуючи доступ до даних та створюючи передумови для аналітичної підтримки управлінських рішень у реальному часі [12].

Отже, вітчизняні практики електронного документообігу у соціальній сфері демонструють, що навіть на ранніх етапах цифровізації вони сприяють покращенню обслуговування громадян, підвищенню прозорості процесів, скороченню часу на обробку звернень та оптимізації роботи соціальних служб, що є важливими складовими сучасного публічного управління та реалізації соціальної політики в Україні.

Разом із позитивними результатами впровадження електронного документообігу в Україні слід зазначити, що його функціонування стикається з низкою проблем і обмежень. Виявлення та систематизація таких проблем є необхідною передумовою для подальшого вдосконалення цифрових процесів у публічному управлінні та підвищення ефективності соціальних служб. Ці проблеми або бар'єри умовно можна класифікувати на технічні, організаційні та кадрові.

Технічні бар'єри пов'язані передусім з недостатнім рівнем оснащення органів соціальної сфери необхідним обладнанням та програмним забезпеченням. Багато установ досі використовують застарілі комп'ютерні системи, що не підтримують сучасні інтегровані платформи електронного документообігу, або не мають достатньої пропускну здатності мережі для обробки великих обсягів даних. Крім того, відсутність уніфікованих стандартів для програмних продуктів, що застосовуються, ускладнює інтеграцію різних модулів і систем, а низький рівень кіберзахисту створює ризики витоку персональних даних та порушення конфіденційності [1; 13].

Організаційні бар'єри виникають у процесі зміни усталених робочих процедур та адаптації внутрішніх регламентів до цифрового середовища. Часто персонал соціальних служб проявляє опір нововведенням через необхідність змінювати звичний порядок виконання завдань, а також через страх перед втратами контролю над процесами при переході до електронного документообігу. У багатьох випадках відсутність чіткої методики інтеграції електронних систем у вже існуючі адміністративні процеси призводить до дублювання функцій, перевантаження працівників та тимчасового зниження продуктивності [11].

Кадрові бар'єри пов'язані з недостатнім рівнем підготовки персоналу до роботи з новими цифровими інструментами. Впровадження електронного документообігу вимагає навчання співробітників, підвищення кваліфікації у сфері IT-технологій, а також формування цифрової компетентності для ефективного використання аналітичних функцій системи. У соціальних службах, де переважна частина співробітників раніше працювала з паперовими носіями, цей бар'єр може стати критичним чинником уповільнення процесу цифровізації [7].

Визначення основних проблем електронного документообігу створює основу для розробки практичних рекомендацій щодо його вдосконалення. Системне усунення виявлених бар'єрів та оптимізація процесів впровадження дозволяють підвищити ефективність цифровізації, забезпечити оперативність, прозорість і підзвітність управлінських рішень, а також покращити якість надання соціальних послуг.

Отже, для забезпечення успішного впровадження електронного документообігу у соціальних службах необхідно застосовувати комплексний, поетапний і системний підхід, що охоплює технічні, організаційні та кадрові аспекти. Перш за все, доцільно впроваджувати поступову цифровізацію процесів, починаючи з окремих підрозділів або категорій документів, що дозволяє мінімізувати опір персоналу та знизити ризик помилок. Поступове розширення охоплення електронними системами дозволяє оцінювати ефективність нововведень, коригувати процедури та адаптувати працівників до цифрових практик.

Не менш важливим є забезпечення високих стандартів безпеки та конфіденційності інформації. Соціальні служби працюють з персональними даними громадян, тому необхідне впровадження сучасних протоколів шифрування, багаторівневої автентифікації, контрольованого доступу та регулярних аудитів безпеки. Крім того, стандартизація форматів обміну документами та процедур їх обробки сприяє інтеграції різних модулів системи та забезпечує сумісність з національними реєстрами та аналітичними платформами [1; 13].

Мотивація та навчання персоналу є ключовими чинниками успішної цифровізації. Рекомендується створювати системи підготовки співробітників до роботи з електронним документообігом, включаючи тренінги з цифрових компетенцій, інструктажі щодо безпечного користування платформами та регулярне підвищення кваліфікації у сфері IT-технологій [7]. Стимулювання працівників до активного використання електронних систем через визнання результатів роботи, преміальні механізми або внутрішні рейтинги підвищує рівень адаптації та ефективність процесів цифровізації.

Серед інших заходів, які сприяють успішному впровадженню електронного документообігу, варто виділити:

Впровадження інтегрованих інформаційних платформ – об'єднання всіх підсистем соціальних служб у єдиному цифровому середовищі забезпечує оперативний обмін даними, координацію дій та аналітичну підтримку управлінських рішень.

Моніторинг та оцінка ефективності – регулярне відстеження ключових показників роботи системи електронного документообігу (час обробки документів, рівень помилок, кількість оброблених звернень) дозволяє своєчасно виявляти проблеми та покращувати процеси.

Залучення користувачів до розробки та тестування – врахування потреб фахівців соціальних служб та отримувачів послуг на етапі проектування системи підвищує її ефективність та прийнятність для користувачів.

Створення методичних рекомендацій та стандартів роботи – розробка детальних регламентів для різних типів документів та процесів дозволяє мінімізувати дублювання інформації та забезпечити однакові підходи до обробки даних у всіх підрозділах.

Підтримка та технічне обслуговування – регулярне оновлення програмного забезпечення, технічна підтримка користувачів та профілактика збоїв системи забезпечують безперервність документообігу та збереження даних.

Комунікаційна підтримка та інформування громадян – навчальні матеріали, онлайн-інструкції та гарячі лінії допомагають громадянам користуватися електронними послугами без зайвої бюрократії, підвищуючи довіру до цифрових сервісів.

Комплексне застосування цих заходів забезпечує підвищення оперативності обробки документів, прозорості та підзвітності управлінських рішень, оптимізацію ресурсів, зменшення дублювання інформації та підвищення якості соціальних послуг. Поєднання поступової цифровізації, стандартизації, навчання персоналу та інтеграції систем створює передумови для ефективного електронного урядування у соціальній сфері та розвитку цифрової культури організацій.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Підсумовуючи, слід зазначити, що впровадження електронного документообігу у публічному управлінні, зокрема у соціальній сфері, є ключовим механізмом підвищення ефективності управлінських процесів. Цей інструмент забезпечує швидкий та надійний доступ до актуальної інформації, інтеграцію адміністративних процесів у єдине цифрове середовище та автоматизацію рутинних операцій, що дозволяє скоротити час на обробку документів, мінімізувати помилки та підвищити якість управлінських рішень.

Аналіз українських практик впровадження електронного документообігу демонструє значні досягнення, зокрема у функціонуванні електронного кейс-менеджменту та інтегрованих платформ соціальних служб, що забезпечують облік, обробку та координацію соціальних послуг у цифровому середовищі. Ці системи сприяють підвищенню прозорості, підзвітності та оперативності прийняття рішень, а також покращують доступ громадян до соціальної підтримки, що є критично важливим у сучасних умовах зростання навантаження на соціальні служби та кризових ситуацій.

Водночас досвід України виявляє низку проблем і бар'єрів, серед яких технічні обмеження, організаційні складнощі та недостатній рівень цифрової компетентності персоналу. Успішне подолання цих викликів потребує комплексного підходу, що включає поступову цифровізацію процесів, стандартизацію та інтеграцію систем, підвищення кібербезпеки, навчання та мотивацію працівників соціальної сфери.

Таким чином, електронний документообіг виступає не лише технологічним засобом, а й стратегічним ресурсом для формування прозорої, підзвітної та ефективної системи публічного управління. Його застосування у соціальній сфері відкриває перспективи для подальшого розвитку цифрових сервісів, оптимізації управлінських процесів та підвищення довіри громадян до органів влади.

Подальші дослідження у цій сфері мають зосередитися на кількох ключових напрямках. По-перше, необхідно оцінювати ефективність різних моделей електронного документообігу в конкретних соціальних контекстах, визначати їхній вплив на оперативність надання послуг та точність управлінських рішень. По-друге, перспективним є вивчення соціально-організаційних аспектів цифровізації, зокрема її впливу на мотивацію персоналу, зміни робочих процедур та рівень цифрової компетентності співробітників. Нарешті, доцільно проводити порівняльні дослідження на основі міжнародного досвіду, що дозволить виявляти найкращі практики та адаптувати їх до національного контексту, забезпечуючи подальший розвиток ефективного електронного документообігу у соціальній сфері.

Список використаних джерел:

1. Білик О. Електронний документообіг у публічному управлінні: організаційно-правові аспекти впровадження. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023. № 10. С. 34–41. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-4.06>
2. Ващенко С., Гагаріна І., Ярошук Я. Системи електронного документообігу у публічному управлінні: проблеми та перспективи. *Публічне управління та електронне урядування*. 2024. № 1. С. 15–23. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-10-18-25>
3. Гришин В. В. Формування моделі системи управління електронним документообігом в органах державної влади. *Вісник Харківської державної академії культури*, №67. С. 291–303. <https://doi.org/10.31516/2410-5333.067.20>
4. Департамент соціального захисту населення Одеської ОДА. Електронний документообіг у соціальних службах Одеської області. 2021. URL: https://ssn.od.gov.ua/2021/09/elektronnyj-dokumentobig/?utm_source=chatgpt.com

5. Капітаненко Н. П. Правове забезпечення електронного документообігу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Право. 2024. Том 3 № 84. С. 130–138. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.84.3.20>
6. Комаров О.В. електронний документообіг як напрям цифровізації управлінської діяльності київської міської державної адміністрації. *Юридична наука*. 2020. № 11 (113). С. 110–115. <https://doi.org/10.32844/2222-5374-2020-113-11.15>
7. Кулина Г. Інформатизація сфери соціального забезпечення як необхідна компонента формування цифрової економіки. *Світ фінансів*. 2020. № 1(62). С. 95–106. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1298>.
8. Мазур О. Електронний документообіг при здійсненні галузевого управління. *Аспекти публічного управління*. 2023. № 11(3). С. 133–139. URL: <https://doi.org/10.15421/152345>
9. Міністерство соціальної політики України. Цифровізація соціальних послуг: у Дніпрі анонсували бета тестування функціоналу електронного кейс менеджменту. 2024а. URL: https://www.msp.gov.ua/press-center/news/tsyfrovizatsiya-sotsialnykh-poslugh%3A-u-dnipri-anonsuvaly-beta-testuvannya-funktsionalu-elektronnoho-keys-menedzhmentu?utm_source=chatgpt.com
10. Міністерство соціальної політики України. Цифровізація соціальних послуг: у Києві презентували функціонал електронного кейс менеджменту. 2024б. URL: https://www.msp.gov.ua/press-center/news/tsyfrovyy-proyekt-minsotspolityky-elektronnyy-keys-menedzhment-u-korotkomu-spysku-prestyzhnoyi-premiyi-european-social-service-awards?utm_source=chatgpt.com
11. Про Єдину інформаційну систему соціальної сфери. Закон України від 18.09.2025. № 4607-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/4607-20?utm_source=chatgpt.com
12. Саламаха І., Денис І., Гриджук О., Дуда Н. Впровадження електронного документообігу: проблеми та перспективи. *Український Інформаційний Простір*. 2025. № 16. С. 206–218. DOI: 10.31866/2616-7948.2(16).2025.345631
13. Слободянюк Г. О. Значення інформаційних систем з автоматизації діяльності установ соціального захисту населення. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. 2016. Вип 32. С. 757–764. URL: <http://vtei.com.ua/doc/vupysk32.pdf#page=757>

References:

1. Bilyk, O. (2023). Elektronnyi dokumentoobig u publichnomu upravlinni: orhanizatsiino-pravovi aspekty vprovadzhennia [Electronic document flow in public administration: organizational and legal aspects of implementation]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*. no. 10, pp. 34–41 [in Ukrainian].
2. Vashchenko, S., Gagarina, I., Yaroschuk, Ya. (2024). *Systemy elektronnoho dokumentoobihu u publichnomu upravlinni: problemy ta perspektyvy* [Electronic document flow systems in public administration: problems and prospects]. *Publichne upravlinnia ta elektronne uriaduvannia*. no. 1, pp. 15–23 [in Ukrainian].
3. Hryshyn, V. V. (2020). Formuvannia modeli systemy upravlinnia elektronnoho dokumentoobihu v orhanakh derzhavnoi vlady [Formation of a model of electronic document management system in public authorities]. *Visnyk Kharkivskoi derzhavnoi akademii kultury*, no. 67, pp. 291–303 [in Ukrainian].
4. Department of Social Protection of Population of Odesa Regional State Administration (2021). “Elektronnyi dokumentoobig u sotsialnykh sluzhbakh Odeskoi oblasti” [“Electronic document flow in social services of Odesa region”], Retrieved from: https://ssn.od.gov.ua/2021/09/elektronnyj-dokumentoobig/?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].
5. Kapitanenko, N. P. (2024). Pravove zabezpechennia elektronnoho dokumentoobihu [Legal support of electronic document flow], *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. Serii: Pravo, vol. 3, no. 84, pp. 130–138 [in Ukrainian].
6. Komarov, O. V. (2020). Elektronnyi dokumentoobig yak napriam tsyfrovizatsii upravlinskoï diialnosti Kyivskoi miskoi derzhavnoi administratsii [Electronic document flow as a direction of digitalization of management activity of Kyiv City State Administration]. *Journal Yurdychna nauka*, no. 11 (113), pp. 110–115 [in Ukrainian].
7. Kulina, H. (2020). Informatsiya sfery sotsialnoho zabezpechennia yak neobkhidna komponenta formuvannia tsyfrovoy ekonomiky [Informatization of social security sphere as a necessary component of digital economy formation], *Svit finansiv*, no. 1(62), pp. 95–106 [in Ukrainian].
8. Mazur, O. (2023). Elektronnyi dokumentoobig pry zdiisnenni haluzevoho upravlinnia [Electronic document flow in sectoral management], *Aspekty publichnoho upravlinnia*, no. 11(3), pp. 133–139 [in Ukrainian].
9. Ministry of Social Policy of Ukraine (2024a). Tsyfrovizatsiya sotsialnykh poslugh: u Dnipri anonсуvaly beta testuvannya funktsionalu elektronnoho keys-menedzhmentu [Digitalization of social services: beta testing of electronic case management functionality announced in Dnipro], Retrieved from: https://www.msp.gov.ua/press-center/news/tsyfrovizatsiya-sotsialnykh-poslugh%3A-u-dnipri-anonsuvaly-beta-testuvannya-funktsionalu-elektronnoho-keys-menedzhmentu?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].

10. Ministry of Social Policy of Ukraine (2024b). Tsyfrovyzatsiya sotsialnykh posluh: u Kyievi prezentuvaly funktsional elektronnoho keys-menedzhmentu [Digitalization of social services: electronic case management functionality presented in Kyiv], Retrieved from: https://www.msp.gov.ua/press-center/news/tsyfrovyi-proyekt-minsotspolityky-elektronny-keys-menedzhment-u-korotkomu-spysku-prestyzhnoyi-premiyi-european-social-service-awards?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].

11. VRU, Law of Ukraine (2025). Pro Yedynu informatsiinu systemu sotsialnoi sfery [Law of Ukraine „On the Unified Information System of Social Sphere”], dated September 18, 2025 No. 4607-IX. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/go/4607-20?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].

12. Salamakha, I., Denys, I., Hrydziuk, O., Duda, N. (2025). Vprovadzhennia elektronnoho dokumentoobihu: problemy ta perspektyvy [Implementation of electronic document flow: problems and prospects], *Ukrainskyi Informatsiinyi Prostir*, no. 16, pp. 206–218 [in Ukrainian].

13. Slobodyanyuk, H. O. (2016). Znachennia informatsiinykh system z avtomatizatsii diialnosti ustanov sotsialnoho zakhystu naselennia [Importance of information systems for automation of social protection institutions]. *Visnyk studentskoho naukovoho tovarystva 'Vatra' Vinnytskoho torhovo-ekonomichnoho instytutu KNTEU*, no. 32, pp. 757–764 [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 15.11.2025

Дата прийняття статті: 15.12.2025

Опубліковано: 30.12.2025

І. В. Найда, кандидат наук з державного управління,
доцент, декан економіко-правового факультету
Київського кооперативного інституту бізнесу і права
<https://orcid.org/0000-0001-7296-7884>

МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ НАЦІОНАЛЬНО-ПАТРІОТИЧНОГО ВИХОВАННЯ ТА ЇХ ВПРОВАДЖЕННЯ В ОСВІТНЮ СИСТЕМУ УКРАЇНИ

У статті досліджено міжнародні стандарти національно-патріотичного та громадянського виховання, сформовані провідними міжнародними організаціями – Радою Європи, ЮНЕСКО, Європейським Союзом, – та проаналізовано можливість й напрями їх імплементації в освітню систему України.

Обґрунтовано актуальність гармонізації національно-патріотичного виховання із загальноєвропейськими принципами демократичного громадянства, прав людини, сталого розвитку та активної громадянської участі.

Особливу увагу приділено таким ключовим міжнародним документам, як Хартія Ради Європи з освіти для демократичного громадянства та прав людини (EDC/HRE), методичний посібник «Compass», рекомендації ЮНЕСКО щодо глобальної громадянської освіти, а також стратегічні плани дій Ради Європи щодо підтримки демократичних реформ в Україні.

У статті розкрито зміст українських нормативно-правових актів у сфері національно-патріотичного виховання та здійснено порівняльний аналіз їх відповідності міжнародним підходам.

Визначено ключові бар'єри впровадження, а саме: недостатню інституційну узгодженість, обмежений рівень підготовки педагогів, фрагментарність практичної реалізації та нерівномірність доступу до сучасних виховних методик.

У результаті проведеного аналізу сформульовано рекомендації щодо удосконалення системи національно-патріотичного виховання в Україні, які передбачають посилення ролі державного управління у формуванні та реалізації відповідної політики.

Першочерговим завданням визначено інтеграцію міжнародних стандартів у нормативно-правову базу та стратегічні документи держави, що потребує створення узгодженого управлінського механізму між центральними органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та освітніми установами. Особлива увага приділяється розбудові ефективної міжвідомчої взаємодії, яка має забезпечувати єдність державної політики у сфері національно-патріотичного виховання та узгодженість її з євроатлантичними підходами.

Визначено, що вдосконалення системи підготовки педагогічних кадрів має розглядатися як окремий напрям державного управління, що включає стандартизацію програм підвищення кваліфікації, інституційний контроль якості та забезпечення ресурсної підтримки.

Наголошено на важливості розвитку державно-громадського партнерства, яке має стати інструментом реалізації державної політики через залучення громадських організацій, міжнародних інституцій та експертного середовища до спільного вироблення та впровадження управлінських рішень.

Зроблено висновок про необхідність стратегічного державного підходу, який поєднує патріотичне виховання з формуванням демократичної культури, критичного мислення та соціальної відповідальності молоді. Саме державне управління повинно забезпечувати системність, послідовність та результативність впровадження міжнародних стандартів, а також створювати такі умови, за яких патріотичне виховання стане невід'ємною частиною загальної політики розвитку людського потенціалу та громадянської стійкості України.

Ключові слова: державне управління у сфері освіти, національно-патріотичне виховання, міжнародні стандарти, імплементація державних стратегій, демократичне громадянство, євроатлантична інтеграція, громадянська компетентність.

I. V. Naida. International standards of national-patriotic education and their implementation into the educational system of Ukraine

The article examines the international standards of national-patriotic and civic education developed by key international organizations, including the Council of Europe, UNESCO and the European Union, and analyzes the mechanisms for their integration into the Ukrainian educational system. The relevance of aligning patriotic education in Ukraine with the broader European principles of democratic citizenship, human rights protection, intercultural dialogue and sustainable development is emphasized. Special attention is devoted to the Council of Europe's Charter on Education for Democratic Citizenship and Human Rights (EDC/HRE), the methodological handbook "Compass", as well as UNESCO's framework on Global Citizenship Education, which provide conceptual and practical guidelines for shaping civic competencies in modern democracies. The study presents an analytical overview of Ukraine's regulatory framework in the sphere of national-patriotic education, including the Concept of National-Patriotic Education and the normative acts of the Ministry of Education and Science of Ukraine, and compares them with international approaches. The analysis identifies several systemic challenges

© І. В. Найда, 2025

Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

that hinder the effective implementation of international standards, such as insufficient institutional coordination, gaps in teacher training, unequal access to modern educational tools and limited integration of civic-oriented methodologies into school practice. Based on the comparative analysis, the article proposes recommendations aimed at strengthening the national system of patriotic education through deeper cooperation with international organizations, enhancing cross-sectoral governance, improving teacher professional development and fostering partnerships between state authorities, civil society and educational institutions. The study concludes that the implementation of international standards contributes not only to the modernization of patriotic education in Ukraine but also to the formation of a democratic culture, critical thinking and responsible citizenship among young people, which is essential for Ukraine's sustainable development and Euro-Atlantic integration.

Key words: public administration in education, national and patriotic education, international standards, implementation of state strategies, democratic citizenship, Euro-Atlantic integration, civic competence.

Постановка проблеми. Сучасні трансформаційні процеси в українському суспільстві, зумовлені збройною агресією проти України та посиленням курсу на євроатлантичну інтеграцію, висувають на перший план завдання формування високого рівня національної свідомості, громадянської відповідальності та стійкості молоді.

Національно-патріотичне виховання, будучи складовою державної гуманітарної політики, потребує не лише узгодження з європейськими та міжнародними стандартами, що визначають сучасне бачення демократичного громадянства, прав людини, міжкультурного діалогу та активної громадянської участі, а й ефективних механізмів державного управління для забезпечення цілісності та системності його реалізації.

Разом із тим, наявна нормативно-правова база України, попри значний прогрес останніх років, демонструє нерівномірність у практичному впровадженні міжнародних стандартів на рівні закладів освіти.

Існують суттєві розбіжності між задекларованими цілями та реальним станом методичного забезпечення, кадрової підготовки, доступності навчальних матеріалів та рівнем інтеграції міжнародних підходів у зміст освітніх програм.

Додатковою проблемою є недостатній рівень координації між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, освітніми установами та громадським сектором, що уповільнює формування ефективної державної політики у сфері національно-патріотичного виховання.

У цих умовах особливо важливим є системний аналіз міжнародних стандартів, зокрема документів Ради Європи, ЮНЕСКО та Європейського Союзу, а також визначення можливостей та механізмів їх імплементації через органи державного управління. Такий підхід дозволить розробити ефективну модель патріотичного виховання, яка поєднає демократичні цінності з інституційною підтримкою держави, сприятиме формуванню активної громадянської позиції та відповідатиме стратегічним пріоритетам державної політики України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед вітчизняних науковців та дослідників, чії праці відіграють важливу роль у розвитку та впровадженні міжнародних стандартів національно-патріотичного та громадянського виховання в Україні, варто виділити Бикова В., Лещенко М., Овчарук О., які у своїх аналітичних матеріалах досліджують європейські підходи до формування громадянських компетентностей та можливості їх адаптації до української освітньої системи [1; 7]. Значний внесок у методологію громадянської освіти роблять також дослідження Ради Європи та ЮНЕСКО, зокрема рекомендації щодо освіти для демократичного громадянства та прав людини, викладені у документах Recommendation Res та практичному посібнику Compass [2; 5]. Ці праці закладають концептуальну основу для осмислення принципів демократичності, толерантності, прав людини та активної громадянської участі у виховному процесі.

Важливе значення для розвитку сучасної української освітньої політики мають Action Plan for Ukraine 2023–2026 та інші стратегічні документи Ради Європи, у яких акцентується необхідність посилення громадянської стійкості, підтримки освітніх реформ і впровадження європейських цінностей через систему формальної та неформальної освіти [3; 4; 8]. У цьому контексті українські науковці, такі як Овчарук О., розглядають громадянську компетентність як ключовий елемент модернізації освіти та необхідну складову інтеграції з європейським освітнім простором [7].

Попри значну кількість наукових праць та міжнародних аналітичних документів, питання системного впровадження міжнародних стандартів у національно-патріотичне виховання, зокрема стандартизації педагогічних підходів, забезпечення належної підготовки педагогів, узгодженості міждержавних та освітніх стратегій, досі залишається недостатньо висвітленим. Недостатньо досліджено також практичні механізми інтеграції стандартів Ради Європи та ЮНЕСКО у формальну освіту, а також вплив міжнародних практик на стратегії державного управління у сфері патріотичного виховання.

Водночас праці зазначених учених та міжнародних організацій формують міцне теоретико-методологічне підґрунтя для подальших досліджень. Вони створюють передумови для розроблення ефективних рекомендацій щодо вдосконалення нормативного забезпечення, інституційного розвитку та гармонізації української системи національно-патріотичного виховання з міжнародними стандартами і євроатлантичними підходами до формування громадянської компетентності.

Метою статті є комплексний аналіз міжнародних стандартів національно-патріотичного та громадянського виховання, сформованих провідними міжнародними організаціями, а також визначення напрямів, механізмів і практичних умов їх ефективної імплементації в освітню систему України.

Досягнення цієї мети передбачає порівняння українських нормативно-правових засад патріотичного виховання з європейськими та глобальними підходами, з'ясування ступеня відповідності чинних державних стратегій міжнародним рекомендаціям, а також обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення державної політики у сфері національно-патріотичного виховання в умовах євроатлантичної інтеграції та сучасних суспільних викликів.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах глобалізації та інтеграції України в євроатлантичний простір особливу увагу заслуговує питання національно-патріотичного виховання молоді.

Однією з найважливіших стратегій удосконалення цього процесу є запозичення та адаптація міжнародних стандартів освіти для демократичного громадянства та прав людини. У цьому контексті міжнародні документи Ради Європи, ЮНЕСКО та європейських інституцій виступають як фундаментальні орієнтири для формування змісту виховної роботи в Україні [1].

Хартія Ради Європи про освіту для демократичного громадянства та освіти з прав людини (EDC/HRE) визнає базові принципи, згідно з якими громадянська освіта має охоплювати не лише формальні, а й неформальні та інформаційні освітні практики, формуючи відповідальне громадянство, повагу до прав людини та демократичних цінностей [2].

Хартія Ради Європи складає нормативну основу для багатьох держав-членів Ради Європи, і її положення можуть бути адаптовані до національних освітніх систем. Україна активно працює в цьому напрямі – відповідно до звіту Ради Європи, Міністерство освіти й науки України заповнило анкету щодо впровадження EDC/HRE та висловило наміри щодо розвиватку громадянської освіти на державному рівні [3].

Крім того, діяльність Ради Європи в Україні підтримує розвиток демократичної культури в школах через тренінги для педагогів, технічну допомогу та просування принципів самоврядування в навчальних закладах [4].

Ключовим інструментом практичної реалізації є методичний посібник «Compass» Ради Європи, який систематизує вправи, теми й підходи до навчання прав людини та громадянської освіти. Оновлене видання «Compass» перекладено українською мовою, що значно полегшує його впровадження в українські школи та неформальні освітні програми [5].

З точки зору ЮНЕСКО, важливою є концепція глобального громадянства (Global Citizenship Education), яка підкреслює співпрацю, солідарність, повагу культурного різноманіття й відповідальність за сталий розвиток. ЮНЕСКО встановлює рекомендації, які заохочують залучення молоді до громадських ініціатив, волонтерства, екологічних та соціальних проєктів як частини громадянської освітньої діяльності [6].

Важливим напрямком є розвиток громадянської компетентності як ключової (трансверсальної) компетентності в освітньому процесі. У працях Української академії педагогічних наук підкреслюється, що громадянська компетентність визнається міжнародними експертами (включно з ЮНЕСКО та ЄС) як наскрізна компетентність, яка інтегрується в різні навчальні галузі й дисципліни [7].

Це узгоджується із сучасними підходами до освіти, які орієнтовані не лише на знання, а й на цінності, ставлення та активну громадянську позицію.

Щодо нормативно-правової бази в Україні, вона поступово адаптує міжнародні стандарти у своїх документах. У 2024–2026 роках Рада Європи продовжує підтримувати Україну через новий План дій, який передбачає посилення демократичного управління в освіті, сприяння інклюзивності, підготовку педагогів до викладання демократичних цінностей та створення безпечного навчального середовища, де здобувачі освіти можуть вести відкритий діалог про чутливі історичні або політичні питання [8].

Що стосується української практики впровадження, Міністерство освіти й науки України разом із регіональними освітніми органами розробили методичні рекомендації з національно-патріотичного виховання для загальноосвітніх шкіл. Ці рекомендації закликають школи створювати середовище, яке формує почуття відповідальності, громадянської позиції, єдності та патріотизму [9].

Незважаючи на декларативне прийняття міжнародних стандартів, на практиці рівень інтеграції цих стандартів у шкільну програму може бути обмеженим. Аналітичні матеріали Інституту інформаційних технологій і засобів навчання підкреслюють, що система громадянської освіти в Україні ще не досягла того рівня, який є в багатьох країнах Європи, – і це стосується як впровадження змісту, так і педагогічної підготовки [10].

Таким чином, міжнародні стандарти національно-патріотичного (громадянського) виховання відіграють ключову роль у формуванні освітньої політики України.

Через адаптацію принципів Хартії Ради Європи, навчальних матеріалів «Compass», а також через підтримку планів дій Ради Європи та рекомендацій ЮНЕСКО Україна має можливість надати молоді не лише знання, а й цінності й компетенції, необхідні для активного громадянства. Водночас важливо подолати бар'єри, пов'язані з педагогічною підготовкою, фінансуванням та системним впровадженням цих міжнародних підходів у всіх регіонах країни.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Проведене дослідження дозволило встановити, що інтеграція міжнародних стандартів національно-патріотичного та громадянського виховання є необхідною умовою модернізації української освітньої системи в умовах євроатлантичної інтеграції та посилення суспільних викликів, спричинених війною проти України.

Міжнародні документи Ради Європи, ЮНЕСКО та Європейського Союзу формують цілісну концептуальну основу для розвитку демократичної культури, критичного мислення, поваги до прав людини та активної громадянської позиції, які мають стати невід'ємними складовими українського патріотичного виховання.

Аналіз вітчизняних нормативно-правових актів та наукових праць свідчить, що Україна здійснила значні кроки у напрямі оновлення концептуальних засад виховної роботи, однак практична реалізація міжнародних стандартів все ще залишається непослідовною та нерівномірною.

Виявлено низку ключових проблем, серед яких можна виокремити наступні: недостатню інституційну координацію органів державної влади та освітніх установ; обмеженість педагогічної підготовки у сфері громадянської та патріотичної освіти; нестачу сучасних методичних матеріалів; нерівномірний доступ до практик демократичного виховання; фрагментарність впровадження міжнародних підходів у формальну та неформальну освіту.

У цих умовах важливим є формування комплексної державної політики, яка б не лише адаптувала міжнародні стандарти до українського контексту, а й забезпечила сталі інституційні механізми їх реалізації.

Перспективними напрямками подальших наукових розвідок є:

- поглиблений аналіз ефективності конкретних міжнародних методик та інструментів громадянської освіти в умовах українських шкіл та закладів вищої освіти;
- дослідження моделей підготовки педагогів у країнах ЄС та можливостей їх адаптації в Україні;
- оцінювання впливу патріотичного виховання, заснованого на міжнародних стандартах, на розвиток громадянської компетентності та соціальної відповідальності молоді;
- розроблення державних механізмів міжвідомчої взаємодії та партнерства між державою, громадськими організаціями й міжнародними інституціями у сфері патріотичного виховання;
- вивчення потенціалу цифрових платформ та інноваційних освітніх технологій для поширення європейських підходів до громадянської та патріотичної освіти.

Отже, подальші дослідження мають бути спрямовані на розроблення цілісної, методично забезпеченої та науково обґрунтованої моделі національно-патріотичного виховання, що поєднає міжнародні стандарти з українськими історико-культурними особливостями і сприяє формуванню стійкої демократичної ідентичності молодого покоління.

Список використаних джерел:

1. Биков В. Ю., Лещенко М. П., Овчарук О. В. *School education for democratic citizenship: Ukrainian and European experience: науково-аналітичні матеріали*. Київ: Інститут інформаційних технологій і засобів навчання, 2021. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/728643/>
2. Council of Europe. *Recommendation Rec(2002)12 on education for democratic citizenship and human rights education*. Strasbourg, 2002. URL: <https://rm.coe.int/16804f7b87>
3. Council of Europe. *Action Plan for Ukraine*. Strasbourg, 2022. URL: <https://rm.coe.int/16802ed0b6>
4. Council of Europe. *Action Plan for Ukraine 2023–2026*. Strasbourg, 2023. URL: <https://rm.coe.int/action-plan-ukraine-2023-2026-eng/1680aa8280>
5. Council of Europe. *Compass Handbook for human rights education* (оновлене видання українською). Strasbourg, 2021. URL: <https://www.coe.int/en/web/kyiv/-/the-updated-council-of-europe-manual-on-human-rights-education-compass-is-available-in-ukrainian>
6. UNESCO. *Global Citizenship Education: Topics and Learning Objectives*. Paris: UNESCO, 2015. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245742>
7. Овчарук О. Громадянська компетентність та європейський підхід до освітньої парадигми. Київ: НАПН України, 2020. URL: https://lib.iitta.gov.ua/727361/1/Ovcharuk_monografia.pdf
8. Council of Europe. *Action Plan for Ukraine 2024–2026*. Strasbourg, 2024. URL: <https://rm.coe.int/action-plan-ukraine-2024-2026-eng/1680aa8280>
9. Головне управління культури і освіти. *Методичні рекомендації щодо національно-патріотичного виховання у загальноосвітніх навчальних закладах*. Київ, 2023. URL: <https://gukl.gmz.org.ua/metodichni-rekomendacii-18-48-43-18-12-2023/>
10. Інститут інформаційних технологій і засобів навчання. *Аналітичні матеріали щодо громадянської освіти в Україні*. Київ, 2021. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/728643/>

References:

1. Bykov, V. Iu., Leshchenko, M. P., Ovcharuk, O. V. (2021). School education for democratic citizenship: Ukrainian and European experience: naukovy-analitychni materialy. Kyiv: Instytut informatsiinykh tekhnolohii i zasobiv navchannia, Retrieved from: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/728643/>
2. Council of Europe. Recommendation Rec(2002)12 on education for democratic citizenship and human rights education. Strasbourg, 2002. Retrieved from: <https://rm.coe.int/16804f7b87>
3. Council of Europe. Action Plan for Ukraine. Strasbourg, 2022. Retrieved from: <https://rm.coe.int/16802ed0b6>
4. Council of Europe. Action Plan for Ukraine 2023–2026. Strasbourg, 2023. Retrieved from: <https://rm.coe.int/action-plan-ukraine-2023-2026-eng/1680aa8280>
5. Council of Europe. Compass Handbook for human rights education (onovlene vydannia ukrainskoiu). Strasbourg, 2021. Retrieved from: <https://www.coe.int/en/web/kyiv/-/the-updated-council-of-europe-manual-on-human-rights-education-compass-is-available-in-ukrainian>
6. UNESCO. Global Citizenship Education: Topics and Learning Objectives. Paris: UNESCO, 2015. Retrieved from: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245742>
7. Ovcharuk, O. (2020). Hromadianska kompetentnist ta yevropeyskyi pidkhid do osvithoi paradyhmy. Kyiv: NAPN Ukrainy, Retrieved from: https://lib.iitta.gov.ua/727361/1/Ovcharuk_monografia.pdf
10. Council of Europe. Action Plan for Ukraine 2024–2026. Strasbourg, 2024. Retrieved from: <https://rm.coe.int/action-plan-ukraine-2024-2026-eng/1680aa8280>
11. Holovne upravlinnia kultury i osvity. Metodychni rekomendatsii shchodo natsionalno-patriotychnoho vykhovannia u zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladakh. Kyiv, 2023. Retrieved from: <https://gukl.gmz.org.ua/metodychni-rekomendacii-18-48-43-18-12-2023/>
12. Instytut informatsiinykh tekhnolohii i zasobiv navchannia. Analytychni materialy shchodo hromadianskoi osvity v Ukraini. Kyiv, 2021. Retrieved from: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/728643/>

Дата надходження статті: 24.11.2025

Дата прийняття статті: 22.12.2025

Опубліковано: 30.12.2025

А. Г. Поздєєв, аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

ІНТЕГРУВАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СФЕРУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ІННОВАЦІЙНІ ЗНАХІДКИ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ ГАЛЬМА

Статтю присвячено дослідженню асиметричного процесу інтеграції цифрових технологій у систему публічного управління України. Встановлено, що унікальність сучасної української моделі полягає у вимушеному співіснуванні проактивних «інноваційних знахідок» та глибоких «інституційних гальм». З одного боку, Україна, очолювана Міністерством цифрової трансформації України (далі МЦТ), демонструє безпрецедентні у світовій практиці темпи впровадження цифрових послуг («Дія»), унікальних правових режимів («Дія.Сіті») та систем інтероперабельності («Трембіта»). З іншого боку, ці інновації стикаються з потужним організаційним опором та правовими лакунами в традиційних, ієрархічних ланках державного апарату.

Метою статті є аналіз організаційно-правових аспектів цифровізації в Україні та ЄС для виявлення, систематизації та оцінки ключових інноваційних рішень та інституційних бар'єрів. Методологія дослідження базується на методах компаративного аналізу (зіставлення підходів України та ЄС до регулювання, інституціоналізації, кібербезпеки, управління даними та розвитку компетенцій), а також на внутрішньому інституційному аналізі (співставлення темпів та моделей цифровізації між Міністерством цифрової трансформації України та іншими, більш консервативними відомствами).

У результаті дослідження було систематизовано п'ять ключових напрямів, де ця асиметрія проявляється найгостріше: (1) проактивне регулювання («пісочниці») проти реактивного дозволюючого; (2) централізована вертикаль CDTO проти організаційної ізоляції; (3) ефективна модель кіберзахисту проти слабкості локальних ланок; (4) примусова інтероперабельність («Трембіта») проти «феодалізму даних»; (5) «стартап-освіта» (Дія.Освіта) проти інертної системи підвищення кваліфікації НАДС. Визначено, що «інституційні гальма» мають переважно організаційно-правову, а не технологічну природу. Перспективи подальших розвідок полягають у розробці механізмів масштабування інновацій на всю систему публічного адміністрування.

Ключові слова: публічне управління, органи публічної влади, інституції, цифрова трансформація, компаративний аналіз, інституційні гальма, інноваційні знахідки, цифровізація, «Дія», «Трембіта», кібербезпека, інтероперабельність, досвід ЄС, система захисту даних.

A. G. Pozdeev. Integration of digital technologies into the sphere of public administration: innovative findings and institutional brakes

The article is devoted to the study of the asymmetric process of integration of digital technologies into the public administration system of Ukraine. It is established that the uniqueness of the modern Ukrainian model lies in the forced coexistence of proactive “innovative findings” and deep “institutional brakes”. On the one hand, Ukraine, headed by the Ministry of Digital Transformation of Ukraine (hereinafter referred to as the MCT), demonstrates unprecedented in world practice the pace of implementation of digital services (“Diya”), unique legal regimes (“Diya.City”) and interoperability systems (“Trembita”). On the other hand, these innovations face powerful organizational resistance and legal gaps in the traditional, hierarchical links of the state apparatus.

The aim of the article is to analyze the organizational and legal aspects of digitalization in Ukraine and the EU to identify, systematize and assess key innovative solutions and institutional barriers. The research methodology is based on comparative analysis methods (comparison of Ukrainian and EU approaches to regulation, institutionalization, cybersecurity, data management and competence development), as well as on internal institutional analysis (comparison of the pace and models of digitalization between the Ministry of Digital Transformation of Ukraine and other, more conservative departments). As a result of the study, five key areas were systematized where this asymmetry is most pronounced: (1) proactive regulation (“sandbox”) versus reactive permissive regulation; (2) centralized vertical CDTO versus organizational isolation; (3) effective cyber defense model versus local weakness; (4) forced interoperability (“Trembita”) versus “data feudalism”; (5) “startup education” (Diya.Osvita) against the inert system of advanced training of the National Agency for State Administration of Public Administration. It was determined that “institutional brakes” are mainly of an organizational and legal nature, not a technological one. The prospects for further research lie in the development of mechanisms for scaling innovations to the entire system of public administration.

Key words: public administration, public authorities, institutions, digital transformation, comparative analysis, institutional brakes, innovative findings, digitalization, “Diya”, “Trembita”, cybersecurity, interoperability, EU experience, data protection system.

Постановка проблеми. Стрімка інтеграція цифрових технологій є глобальним імперативом для підвищення ефективності публічного управління. В Україні цей процес набув унікальних рис: з одного боку, країна позиціонує

себе як світового лідера у сфері «держави у смартфоні», що підтверджується успіхами проєкту «Дія». З іншого боку, цей інноваційний «фасад» часто приховує глибокі системні проблеми в традиційних ланках адміністративного апарату. Виникає фундаментальне протиріччя: між швидкістю впровадження клієнтоорієнтованих цифрових послуг та повільною, архаїчною трансформацією внутрішніх організаційно-правових механізмів (back-office). Ця асиметрія де одночасно є «інноваційні знахідки», але їх розвитку перешкоджають «інституційні гальма», створює значні ризики: від цифрової нерівності до вразливостей у кібербезпеці. Проблема полягає не в технологіях, а в інститутах – застарілих правових нормах, організаційній інерції, опорі прозорості та дефіциті компетенцій, що гальмують масштабування інновацій на всю систему публічної влади.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. До питань цифрової трансформації публічного управління привернута увага багатьох науковців серед яких варто назвати праці С. Квітки, В. Корсун та Ю. Магиляс [1, 2], Л. Івашової та Н. Шевченко [3], А. Рачинського, О. Титаренко [4], В. Саприкіна [5]. Окремі праці дослідників, зокрема Е. Наджафлі [6], Т. Запорожця [7], Т. Куджі, І. Луциків [8] зосереджено на аналізі переваг е-урядування, впровадженні окремих технологій (блокчейн-технології, штучний інтелект, аналіз великих даних, інтернет речей тощо) або на позитивних кейсах, зокрема феномені українського Міністерства цифрової трансформації України – MDT та «Дії». Водночас дослідники досвіду ЄС (С.Єсімов [9], А. Куп'янчик [10]) детально аналізують такі інституційні рамки цифровізації державних послуг та розвитку цифрової економіки.

Проте, невирішеною частиною проблеми залишається брак комплексних компаративних досліджень, які б фокусувалися саме на дисбалансі та протиріччі української моделі цифрового розвитку. Більшість робіт або нахваляють інновації, або критикують недоліки, але не аналізують системний конфлікт між «інноваційними знахідками» та «інституційними гальмами» як єдиний організаційно-правовий феномен вітчизняної моделі цифрових трансформацій.

Метою статті є проведення компаративного аналізу організаційно-правових аспектів інтеграції цифрових технологій у публічне управління України та ЄС, з подальшою ідентифікацією, систематизацією та характеристикою ключових «інноваційних знахідок» та «інституційних гальм», що визначають унікальність та суперечливість української моделі цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу. В умовах стрімкої глобальної цифровізації, трансформація системи публічного управління стає не просто трендом, а фундаментальною вимогою забезпечення конкурентоспроможності держави, підвищення якості публічних послуг та зміцнення прозорості влади. Інтеграція цифрових технологій кардинально змінює саму парадигму взаємодії між державою, громадянами та бізнесом [1–3]. Сьогодні впровадження інновацій вимагає не просто автоматизації існуючих бюрократичних процедур, а їх докорінного реінжинірингу. Це, своєю чергою, актуалізує проблему адаптації застарілих організаційних структур органів влади та необхідність створення гнучкої, адекватної нормативно-правової бази [6]. Саме правова невизначеність та організаційна інертність часто стають головними бар'єрами на шляху до ефективного «цифрового уряду» [4–5]. Тому аналіз організаційно-правових особливостей інтеграції цифрових технологій є ключовим для розробки дієвих механізмів модернізації публічного управління.

Наразі в Україні створено достатні передумови для цифровізації, цифрового розвитку та цифрових трансформацій, про що свідчить як наявність у структурі виконавчих органів влади спеціалізованої інституції, лідера цифровізації – Міністерства цифрової трансформації України (далі МЦТ), а також та низки нормативно-правових актів [11–15], що врегульовують питання інноваційного розвитку та цифровізації. Так, у преамбулі до Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України зазначено, що «...на початок 2021 року цифровий розвиток в Україні демонстрував позитивні зміни, проте загальний рівень цифровізації залишався нижчим порівняно з провідними європейськими країнами. Показники доступу до швидкісного Інтернету, інтеграції цифрових інструментів у бізнесі та публічних послугах свідчили про необхідність значних інвестицій і реформ. Під час нового етапу збройної агресії РФ проти України цифрова інфраструктура зазнала численних ударів, що погіршило ситуацію. Однак у відповідь на виклики країна продовжила активно розвивати цифрові рішення, що стало важливим елементом підтримки життєдіяльності в умовах збройної агресії. Основними бар'єрами, з якими стикаються суб'єкти інноваційної діяльності, є обмежений доступ до фінансування, зокрема венчурного капіталу, а також проблеми з доступом до цифрових технологій через руйнування інфраструктури. Цифрова нерівність між містами та сільськими регіонами залишається суттєвим викликом для інноваційного розвитку в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення» [15]. Під час війни ці проблеми тільки поглиблюються та вимагають невідкладного вирішення.

Таким чином наразі існує багато питань, які вимагають вирішення, зокрема питання нормативного врегулювання доступності інформаційно-комунікаційних систем, онлайн-ресурсів та електронних адміністративних послуг для усіх верств населення або ж формування і використання електронних посвідчень ідентифікаційних даних тощо.

Власне, саме ця сукупність окреслених викликів – від прогалин у нормативному регулюванні та цифрової нерівності до інфраструктурних руйнувань та браку фінансування, що були критично загострені війною, – не

повинна розглядатися як набір розрізнених проблем. У своїй сукупності вони формують одну сторону парадигми інноваційного розвитку держави – потужні «інституційні гальма», які є прямим спадком застарілих організаційних структур та правових підходів.

Водночас інша сторона – це безпрецедентна швидкість впровадження цифрових рішень, ефективність профільного міністерства та стійкість, яку продемонструвала цифрова інфраструктура під час агресії, що є беззаперечними «інноваційними знахідками».

Саме цей дуалізм і формує системний конфлікт між «інноваційними знахідками» та «інституційними гальмами». Така суперечність є не побічним ефектом, а ключовим, єдиним організаційно-правовим феноменом, який визначає специфіку всієї вітчизняної моделі цифрових трансформацій і потребує першочергового наукового осмислення.

Зауважимо, що «інституційні гальма» сьогодні значно потужніші за суто технологічні проблеми, адже головні перешкоди розвитку цифровізації лежать не в площині «заліза» чи програмного коду, а в площині організаційної культури, архітектури процесів, правового та фінансового забезпечення публічних інституцій, що задіяні в цифрових трансформаціях.

Наразі доцільно виокремити чотири ключові, взаємопов'язані групи перешкод, що гальмують процеси цифровізації в Україні (табл. 1).

Отже «інституційні гальма» цифровізації безпосередньо саботують впровадження мультидисциплінарної міжвідомчої моделі цифрового управління у сфері публічного управління та адміністрування, робить її неефективною й інколи не зрозумілою для населення. Замість того, щоб стати інструментом миттєвої співпраці,

Таблиця 1

Інституційні гальма на шляху цифровізації в Україні

Група гальм	Перешкоди	Сутність прояву
1. Культурно-організаційні	«Цифровий опір» (Digital Resistance)	Бюрократична культура, заснована на ієрархії та папері, опирається прозорості та гнучкості. Проявляється як свідомий саботаж (страх втрати посади) або несвідомий («завжди так робили»).
	Розрив у компетенціях (Skills Gap)	Ключові менеджери (не лише виконавці) не розуміють потенціалу цифрових інструментів і не можуть поставити коректне завдання, оскільки мислять категоріями старих процесів.
	Страх перед прозорістю	Цифровізація «висвітлює» неефективність, корупційні ризики та зловживання. Система інстинктивно опирається тому, що робить її вразливою.
2. Процесно-архітектурні	«Клаптикова автоматизація» (Patchwork Automation)	Автоматизація окремих, роз'єднаних процесів замість цілісної трансформації. Кожне відомство створює свій «зоопарк» систем, що не обмінюються даними.
	Автоматизація хаосу	Спроба «оцифрувати» існуючий неефективний бюрократичний процес замість його реінжинірингу. Результат – той самий хаос, але «цифровий» (наприклад, вимога завантажити скан-копію).
	Проблема інтеперабельності (Interoperability)	Технічне відображення відомчої роз'єднаності. Системи не «спілкуються» через відсутність єдиних стандартів, змушуючи громадянина бути «кур'єром» між реєстрами.
3. Регуляторно-правові	Застаріле законодавство	Нормативна база відстає від технологій. Багато законів та інструкцій досі вимагають паперового носія, «мокрого» підпису або фізичної присутності.
	«Регуляторна пастка» даних	Жорсткі (і правильні) вимоги до захисту даних (GDPR) трактуються надто консервативно, блокуючи легітимний обмін даними між відомствами під приводом «це незаконно».
	Складні та непрозорі закупівлі	Довгі тендерні процедури унеможливають гнучкі (agile) методи розробки. Поки пройде тендер і буде затверджено технічне завдання, технологія вже може застаріти.
4. Фінансово-стратегічні	Короткострокове бюджетування	1-річний цикл планування стимулює купівлю «заліза» (обладнання) замість інвестицій у складні, багаторічні проекти з розробки архітектури чи навчання персоналу.
	Відсутність політичної волі на середньому рівні	Попри наявність волі «зверху» (керівництво) і попиту «знизу» (громадяни), трансформація «застрягає» на рівні середньої ланки бюрократії (директори департаментів), коли виконавці не хочуть брати на себе відповідальність.

Джерело: складено автором.

цифровізація, що реалізована неправильно, лише зводить нові цифрові стіни як між фахівцями різних відомств, так і між державними інституціями та громадянським суспільством.

Тут є логічним висновок, що для подолання перешкод, що гальмують процеси цифровізації рішення мають спиратися на певні інноваційні важелі (знахідки), що мають бути такими ж комплексними, як і самі проблеми (табл. 2).

Таким чином, якщо підсумувати вищевикладене, то констатуємо, що наявність технічних можливостей і технологій – це лише 10% успіху, а решта 90% – *це політична воля, менеджмент змін та реінжиніринг процесів* цифровізації на усіх рівнях публічного управління. При цьому як зазначають науковці [7, 10] організаційно-правові та фінансові механізми публічного управління є визначальними й заслуговують на окрему увагу.

Також зауважимо, що рішення проблем цифрових трансформацій має спиратися на *людиноцентричний підхід* (або «кейсо-центричний»), що, як зазначає Є. Тришновський [16] лежить в основі побудови соціальної держави. Тобто архітектура державних ІТ-систем має будуватися не навколо відомств, а навколо «життєвих подій» та «кейсів» (наприклад, соціальна допомога внутрішньо переміщеним особам (ВПО)), забезпечуючи *наскрізний* та *безшовний* обмін даними для *всіх* уповноважених органів публічного управління, що задіяні у вирішенні цієї проблеми, незалежно від їх відомчої належності.

Для визначення напрямів подальшого ефективного впровадження цифрових технологій у сфері публічного управління доцільно не лише охарактеризувати «інституційні гальма» та напрями вирішення проблем шляхом впровадження «інноваційних знахідок», але й вивчити зарубіжний досвід організаційно-правових аспектів цифровізації державних послуг та порівняти його з практикою цифрового розвитку України (табл. 3).

Таким чином, зважаючи на досвід країн ЄС, для активізації процесів цифрових трансформацій в Україні варто здійснити наступні кроки:

1. Перехід від реактивного до проактивного регулювання. Країни ЄС активно використовують «принцип-орієнтоване» регулювання, особливо у сферах, що швидко розвиваються (як-от AI, BigData, FinTech). Замість того, щоб жорстко прописувати технологію, вони прописують принципи, яким вона має відповідати (безпека,

Таблиця 2

Напрями подолання перешкод на шляху цифрових трансформацій

Напрямок подолання	Рішення / Принцип	Сутність рішення
1. Зміна культури та підходів	Цифрове лідерство (Digital Leadership)	Потрібні лідери змін на всіх рівнях. KPIs для держслужбовців мають включати показники ефективності цифрової трансформації.
	Безперервне навчання (Lifelong Learning)	Постійна, диференційована система підвищення цифрових компетенцій: для керівників – стратегічне управління даними, для виконавців – практичні навички.
	Принцип «Цифровий за замовчуванням» (Digital by Design)	Будь-яка нова державна послуга чи процес має проектуватися <i>спочатку</i> в цифровому вигляді, а «офлайн» – лише як адаптація.
2. Реінжиніринг процесів та архітектури	Принцип «Тільки один раз» («Only Once»)	Законодавчо закріпити заборону вимагати від громадянина чи бізнесу дані, які вже є у держави в будь-якому іншому реєстрі.
	Пріоритет Реінжинірингу (BPR)	«Спочатку спростити, потім цифровізувати». Кожен процес перед автоматизацією має пройти аудит на доцільність: які функції й процедури можна прибрати чи об'єднати.
	Архітектура «екосистеми»	Перехід від відомчих «силосів» до єдиної державної екосистеми, побудованої на відкритих API та єдиних стандартах (система «Трембіта»).
3. Гнучке та «розумне» регулювання	«Регуляторні пісочниці» (Regulatory Sandboxes)	Створення спеціальних правових режимів для пілотування інноваційних рішень (AI, Big Data) в контрольованому середовищі без негайної зміни всіх законів.
	Постійний «Діджитал-аудит» законодавства	Створення механізму для швидкого виявлення та усунення з законів норм, що блокують цифровізацію (вимоги паперових форм, фізичної присутності).
4. Стратегічні інвестиції	Проектне управління на основі гнучких контрактів	Перехід у закупівлях ІТ-рішень від жорстких ТЗ до гнучких (agile) контрактів, орієнтованих на результат, а не на процес.
	Спільні інвестиції на умовах публічно-приватного партнерства	Активне залучення приватного сектору як партнера у довгострокових проектах з розподілом ризиків та фінансування.
	Інвестиції в кібербезпеку «за замовчуванням»	Безпека має бути не «надбудовою», а фундаментальною інвестицією у довіру, вбудованою в будь-яку цифрову систему з самого початку.

Джерело: складено автором.

Таблиця 3

Компаративний аналіз інституційних аспектів цифровізації в країнах ЄС та в Україні

Напрямок аналізу	Досвід та підходи ЄС (Правові та організаційні рамки)	Українська модель:	
		Інноваційні знахідки (Лідер: Міністерство цифрових трансформацій)	Інституційні гальма (Традиційні відомства)
1. Регулювання	<i>Принцип-орієнтоване</i> . Гнучкі правові рамки. «Регуляторні пісочниці» (regulatory sandboxes) для тестування інновацій (напр., FinTech).	<i>Проактивне, проєктне</i> . Створення унікального правового режиму <i>Diiia.City</i> як «національної пісочниці» для IT-сектору, що діє поза загальним застарілим законодавством.	<i>Реактивне, дозвільне</i> . Спроби «втиснути» нові технології (дрони, ШІ) у старі, жорсткі правові норми, що блокує інновації у не-пріоритетних для МДТ секторах.
2. Інституціоналізація	<i>Інтегрована модель</i> . Функції CIO/CDTO глибоко інтегровані в HR, бюджетні та стратегічні процеси кожного відомства (напр., Естонія, Данія).	<i>Централізована вертикаль</i> . Створення інституту <i>CDTO</i> , що вертикально підпорядкований МЦТ. Дозволяє швидко «пробивати» опір на місцях у пріоритетних проєктах.	<i>Організаційна ізоляція</i> . <i>CDTO</i> у багатьох відомствах залишається «проєктним менеджером» без реального впливу на зміну архаїчних внутрішніх процесів та організаційної культури.
3. Кібербезпека	<i>Керована вимогами (Compliance-driven)</i> . Жорстка правова рамка (Директива NIS2), що встановлює єдині високі стандарти для всієї критичної інфраструктури.	<i>Керована боєм (Battle-driven)</i> . Висока централізація (НКЦК/РНБО, Держспецзв'язку). «Бойовий» досвід захисту «Дії» та стратегічних об'єктів (енергетика).	<i>Асиметрія ресурсів</i> . Критична слабкість та брак ресурсів і компетенцій на локальному рівні (органи місцевого самоврядування, комунальні підприємства).
4. Датоцентричність	<i>Принцип єдиного вікна (Once-Only Principle)</i> . Правові рамки GDPR (захист) та eIDAS (ідентифікація). Фокус на захисті прав та повільній інтеграції.	<i>Примусова інтероперабельність</i> . Організаційно-технічна система «Трембіта» та правовий режим «paperless» як інструменти подолання опору відомств.	<i>«Феодалізм даних»</i> . Організаційний опір відомств (власників реєстрів) відкриттю даних та їх інтеграції. «Володіння» реєстром як інструмент впливу та збереження бюрократії.
5. Компетенції	<i>Системний HR-процес</i> . Єдина правова рамка (DigComp). Інтеграція цифрових навичок у формальні процедури найму, атестації та навчання (НАДС-аналоги).	<i>«Стартап-освіта»</i> . Швидке створення освітніх продуктів через «Дія.Освіта» як гнучку, окрему організаційну структуру, що оминає бюрократію.	<i>Розрив між освітою та кар'єрою</i> . Інертність НАДС. Формальні правові вимоги до держслужбовців та системи їх атестації не встигають за освітніми продуктами, які пропонує МЦТ України.

Примітки:

CIO (Chief Information Officer) – директор з інформаційних технологій (CIO)

CDTO (Chief Digital Transformation Officer) – директор з цифрової трансформації

Джерело: складено автором за [9, 17–20].

прозорість, захист даних). Ключовим інструментом для країн ЄС є «регуляторні пісочниці» (regulatory sandboxes). Наприклад, Іспанія, Нідерланди та Литва мають одні з найуспішніших «пісочниць» для FinTech, що дозволило їхнім стартапам тестувати інноваційні послуги (наприклад, нові платіжні системи) у контрольованому середовищі без ризику порушити застаріле банківське законодавство. Також, співставлення темпів впровадження цифрових технологій в Україні показав наявність різкої асиметрії коли є проактивний лідер – Міністерство цифрової трансформації України (МЦТ), яке розробило й впроваджує режим «Дія.Сіті», що по суті, і є гігантська національна «регуляторна пісочниця» для IT-індустрії. Вона створює окремі правові умови (податкові, трудові), щоб стимулювати інновації, не чекаючи на реформу загального законодавства. Разом з цим функціонують реактивні традиційні відомства, що продовжують працювати за реактивним, дозвільним принципом. Вони стикаються з новою технологією (напр., дрони для моніторингу) і намагаються «втиснути» її у старі правові рамки (отримання дозволів, сертифікація), що фактично блокує інновації.

2. Інституціоналізація цифрової трансформації (CDTO). В ЄС інституційний дизайн різниться. Деякі країни, як Естонія, мають надпотужне центральне відомство (RIA – Information System Authority). Інші, як Німеччина, мають більш федералізовану та децентралізовану модель, де відповідальність розмита між різними міністерствами, що часто критикують за повільність. Однак спільним є глибоке організаційне укорінення цифрових функцій. Це не «проєкт», а постійна функція, інтегрована в HR-процеси, бюджетування та стратегічне планування кожного міністерства, часто під керівництвом сильного CIO (Chief Information Officer) Директора (керівника) з інформаційних технологій. Україна обрала унікальну централізовану, вертикальну модель через

інститут CDTO (Chief Digital Transformation Officer) – Директора (керівника) з цифрової трансформації, який координується Міністерством з цифрових трансформацій України. При цьому успіх інституту CDTO прямо залежить від політичної волі керівника конкретного відомства. У міністерствах, де CDTO отримав реальну підтримку (наприклад, Міністерство соціальної політики для цифровізації виплат ВПО; МОЗ для розвитку e-Health), ми бачимо найшвидший прогрес. В інших, більш консервативних структурах (наприклад, деякі силові відомства або відомства з управлінням держмайном), CDTO часто залишається організаційно ізольованим. Він має «проектні» повноваження, але не має реального впливу на зміну закостенілих внутрішніх бізнес-процесів та організаційної культури. Це створює конфлікт між новою «agile-командою» CDTO та старим «лінійним» бюрократичним апаратом.

3. Формування нової організаційно-правової архітектури кібербезпеки. Правовою основою кібербезпеки в ЄС є Директива NIS2 (Network and Information Security 2). Це потужний правовий акт, який встановлює жорсткі вимоги до кібербезпеки для всіх секторів критичної інфраструктури (енергетика, транспорт, банки, охорона здоров'я) та зобов'язує їх звітувати про інциденти. Організаційно це підкріплено повноваженнями національних регуляторів та загальноєвропейським агентством ENISA. Модель ЄС – це керована з дотриманням вимог «compliance-driven» система. Українська модель є керована бойовим досвідом («battle-driven») і більш централізованою. Так, Держспецзв'язку та РНБО відіграють домінуючу організаційну роль у цьому напрямі. Вони не просто «рекомендують» засоби кіберзахисту, а активно втручаються в захист державних систем від кібератак. Однак в Україні спостерігається величезний розрив у темпах та якості захисту цифрових даних. Так МЦТ України (з «Дією») та стратегічні енергетичні компанії (наприклад, «Укренерго», ДТЕК) мають найвищий рівень кіберзахисту, оскільки є пріоритетними цілями. Водночас, органи місцевого самоврядування та комунальні підприємства часто є найслабшою ланкою – вони організаційно не мають ані бюджетів, ані фахівців для імплементації складних правових вимог кібербезпеки.

4. Побудова датацентричної моделі (Інтероперабельність). Правовою основою ЄС є GDPR (захист даних) та eIDAS (електронна ідентифікація та довірчі послуги). Організаційно ЄС прагне до принципу «єдиного вікна» (Once-Only Principle), де громадянин надає дані один раз. Однак на практиці інтероперабельність між 27 країнами є складною. Вони мають потужні правові рамки, але часто дещо повільнішу технічну реалізацію. Тут Україна є одним зі світових лідерів у темпах реалізації де через організаційну систему «Трембіта» (систему взаємодії реєстрів) та юридичний механізм «paperless» фактично примусило відомства до інтероперабельності. Однак «Трембіта» виявила головну організаційну проблему: «феодалізм даних». Багато відомств (наприклад, Міністерство юстиції, МВС, Пенсійний фонд, Податкова служба) історично вважали свої реєстри «своєю власністю» та організаційно чинили опір їх відкриттю. МЦТ України маючи потужну політичну підтримку, змогло «зламати» цей опір швидше, ніж будь-яка європейська країна. Проте, повільніше підключаються реєстри, які не є пріоритетними для «Дії» (наприклад, реєстри екологічних даних, культурної спадщини тощо).

5. Розвиток цифрових компетенцій: організаційно-правовий аспект. В ЄС діє єдиний правовий стандарт – Європейська рамка цифрових компетентностей (DigComp). На основі цієї рамки такі країни як Фінляндія та Данія, розробили обов'язкові програми навчання для держслужбовців, що є системним, правовим та довгостроковим HR-процесом. Організаційно це інтегровано в процедури найму, атестації та кар'єрного зростання осіб зайнятих на державній службі. В Україні знову спостерігається двотрекова модель: *швидкий трек* – МЦТ України запустило власну організаційну структуру – платформу «Дія.Освіта», яка діє як «стартап», швидко створюючи курси для населення та держслужбовців, оминаючи традиційну бюрократію; *повільний трек* – Національне агентство України з питань державної служби (НАДС), що є традиційною інституцією та відповідає за правове врегулювання процесів підготовки кадрів: кваліфікаційні вимоги, атестацію, професійне навчання. НАДС намагається інтегрувати цифрові компетенції у свої формальні процедури, але робить це значно повільніше, ніж «Дія.Освіта».

Таким чином організаційно ці два треки існують паралельно, але правові вимоги НАДС ще не завжди наздоганяють освітні можливості, які створює МЦТ.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що українська модель цифрової трансформації є унікальним гібридом, де інноваційні знахідки (централізована воля МЦТ України, гнучкі проектні інструменти як «Дія.Сіті», швидка інтеграція реєстрів через «Трембіту») діють як «організаційні криголами» проти масиву інституційних гальм. Ці гальма мають переважно не технологічну, а організаційно-правову природу: застаріле законодавство, опір середньої ланки бюрократії, «феодалізм даних» та брак системної інтеграції цифрових компетенцій у формальні HR-процеси. Сьогодні головний виклик полягає не у створенні нових інновацій, а у масштабуванні вже існуючих успішних підходів на всю систему публічного управління.

Перспективи подальших розвідок полягають у: розробці організаційно-правових моделей для «приземлення» гнучких (agile) методів управління, апробованих МЦТ України, у діяльність традиційних, ієрархічних міністерств; дослідженні правових механізмів впровадження «регуляторних пісочниць» для всіх секторів економіки, а не лише для IT-сфери; пошуку шляхів інституційного поєднання швидких освітніх проектів таких як

«Дія.Освіта» з формальними механізмами кар'єрного зростання та атестації держслужбовців, що перебувають у віданні НАДС.

Список використаних джерел:

1. Квітка С. Цифрові трансформації як сучасний тренд періодичного циклу розвитку суспільства. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. Спецвипуск*. 2020. С. 131–134. URL: <https://ir.nmu.org.ua/jspui/bitstream/123456789/163201/1/%D0%BA%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BA%D0%B0%2017.pdf>
2. Квітка С., Корсун В., Магиляс Ю. Цифрова трансформація публічного управління: перспективні напрямки досліджень. *Аспекти публічного управління*. 2024. 12(3), 50–58. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1081>
3. Івашова Л. М., Шевченко Н. І. Стратегічні напрями розвитку системи управління державними фінансами: цифровізація процесів моніторингу та контролю. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 3 (38). С. 34–42. URL: <http://www.customs-admin.umsf.in.ua/archive/2023/3/5.pdf>
4. Рачинський А. П., Титаренко О. М. Цифрова трансформація публічного управління у напрямі сервісизації. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 553–567. URL: <https://periodicals.karazin.ua/db/article/view/25970>
5. Саприкін В. Оцифровування, цифровізація та цифрова трансформація публічного управління в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*, 2024. 19(1), С. 116–121. URL: <https://gov.bulletin.knu.ua/article/view/3022>
6. Наджафлі Е. Цифрова держава в контексті правової реформи в Україні: теоретико-правовий аспект. *Право і безпека*. 2022. 32. (85). С. 202–216. URL: <https://pb.univd.edu.ua/index.php/PB/article/download/628/482/>
7. Запорожець Т. Механізми публічного управління розвитком інтелектуального потенціалу в умовах цифровізації. *Наукові перспективи*. 2024. № 11 (53). С. 193–203. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/17086/17158>
8. Куджа Т., Луциків І. Дослідження стану та перспектив цифрового розвитку України. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 5–6 (78–79). С. 146–155. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/78-79/1119.pdf>
9. Єсімов С. С. Зарубіжний досвід цифровізації державних послуг. *Аналітично-порівняльне законодавство*. 2024. №1. С. 386–390. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/300001>
10. Куп'янчик А. Цифрова економіка України: основні фактори розвитку *Вокс Україна. Економіка*. 23.08.2023. URL: <https://voxukraine.org/tsyfrova-ekonomika-ukrayinyosnovni-factory-rozvytku>
11. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text>
12. Про електронні комунікації: Закон України № 1089-IX від 16 грудня 2020 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text>
13. Національна економічна стратегія на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179. URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>
14. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: Розпорядження КМУ № 831-р. від 21 липня 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>
15. Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2024 р. № 1351-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text>
16. Тришновський Є. М. Сутність та критерії соціальної держави. *Державне будівництво*. 2024. № 1 (35). С. 76–85. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-06>
17. Баконіна О. Кабмін ухвалив постанову про е-довірчий список послуг між Україною та ЄС. *Юрліга* від 2 жовтня 2024. URL: https://jurliga.ligazakon.net/news/230912_kabmn-ukhvalivpostanovu-pro-e-dovrchiy-sписок-poslug-mzh-ukranoyu-ta-sState
18. Directive ((EU) 2022/2555 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on Measures for a High Common Level Of Cybersecurity Across the Union, Amending Regulation (EU) No 910/2014 and Directive (EU) 2018/1772, and Repealing Directive (EU) 2016/1148 (NIS 2 Directive) (Text with EEA relevance). URL: <https://eurlex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX%3A32022L2555>
19. NIFO – National Interoperability Framework Observatory. URL: <https://interoperableeurope.ec.europa.eu/collection/nifo-national-inte...-2024>
20. Regulation (EU) 2024/1183 of the European Parliament and of the Council of April 11, 2024 amending Regulation (EU) No 910/2014 establishing a European digital identity system. Official website of the European Union. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/bg/TXT/?uri=CELEX%3A32024R1183>

References:

1. Kvitka, S. (2020). Tsyfrovi transformatsiyi yak suchasnyy trend periodychnoho tsyklu rozvytku suspil'stva [Digital transformations as a modern trend of the periodic cycle of social development]. *Zbirnyk naukovykh prats' Natsional'noyi akademiyi derzhavnoho upravlinnya pry Prezidentovi Ukrainy*. Special issue. P. 131–134. Retrieved from: <https://ir.nmu.org.ua/jspui/bitstream/123456789/163201/1/%D0%BA%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BA%D0%B0%2017.pdf> [in Ukrainian].
2. Kvitka, S., Korsun, V., & Magilyas, Yu. (2024). Tsyfrova transformatsiya publichnoho upravlinnya: perspektyvni napryamky doslidzhen [Digital transformation of public administration: promising research directions]. *Aspekty publichnoho upravlinnya*. [Aspects of public administration]. 12(3), 50–58. Retrieved from: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1081> [in Ukrainian].
3. Ivashova, L. M., Shevchenko, N. I. (2023). Stratehichni napryamy rozvytku systemy upravlinnya derzhavnymy finansamy: tsyvrovizatsiya protsesiv monitorynhu ta kontrolyu [Strategic directions of development of the public finance management system: digitalization of monitoring and control processes]. *Publichne upravlinnya ta mytne administruvannya*. No. 3 (38). P. 34–42. Retrieved from: <http://www.customs-admin.umsf.in.ua/archive/2023/3/5.pdf> [in Ukrainian].
4. Rachinsky, A. P., Tytarenko, O. M. (2024). Tsyfrova transformatsiya publichnoho upravlinnya u napryami servisyzatsiyi [Digital transformation of public administration in the direction of servitization]. *Derzhavne budivnytstvo*. No. 2 (36). P. 553–567. Retrieved from: <https://periodicals.karazin.ua/db/article/view/25970> [in Ukrainian].
5. Saprykin, V. (2024). Otsyrovuvannya, tsyvrovizatsiya ta tsyfrova transformatsiya publichnoho upravlinnya v Ukraini [Digitization, digitalization and digital transformation of public administration in Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Derzhavne upravlinnya*. 19(1), P. 116–121. Retrieved from: <https://gov.bulletin.knu.ua/article/view/3022> [in Ukrainian].
6. Najafli, E. (2022). *Tsyfrova derzhava v konteksti pravovoyi reformy v Ukraini: teoretyko-pravovyy aspekt.* [Digital state in the context of legal reform in Ukraine: theoretical and legal aspect]. *Pravo i bezpeka*. 32. (85). P. 202–216. Retrieved from: <https://pb.univd.edu.ua/index.php/PB/article/download/628/482/> [in Ukrainian].
7. Zaporozhets, T. (2024). Mekhanizmy publichnoho upravlinnya rozvytkom intelektual'noho potentsialu v umovakh tsyvrovizatsiyi [Mechanisms of public management of the development of intellectual potential in the conditions of digitalization]. *Naukovi perspektyvy*. No. 11 (53). P. 193–203. Retrieved from: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/17086/17158> [in Ukrainian].
8. Kudzha, T., Lutsykyv, I. (2022). Doslidzhennya stanu ta perspektyv tsyvrovoho rozvytku Ukrainy [Research on the state and prospects of digital development of Ukraine]. *Halyts'kyi ekonomichnyy visnyk*. No. 5–6 (78–79). P. 146–155. Retrieved from: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/78-79/1119.pdf> [in Ukrainian].
9. Yesimov S. S. (2024). Zarubizhnyy dosvid tsyvrovizatsiyi derzhavnykh posluh [Foreign experience in digitalization of public services]. *Analitichno-porivnyal'ne zakonodavstvo*. No. 1. P. 386–390. Retrieved from: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/300001> [in Ukrainian].
10. Kup'yanchyk, A. (2023). Tsyfrova ekonomika Ukrainy: osnovni faktory rozvytku [Digital economy of Ukraine: main factors of development] *Voks Ukrainy. Ekonomika*. Retrieved from: <https://voxukraine.org/tsyfrova-ekonomika-ukrayinyosnovni-factory-rozvytku> [in Ukrainian].
11. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019). Stratehiya rozvytku sfery innovatsiyanoi diyal'nosti na period do 2030 roku: Rozporyadzhennya [Strategy for the development of the sphere of innovative activity for the period until 2030: Order] No. 526 Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
12. VRU (2020). Pro elektronni komunikatsiyi: Zakon Ukrainy [On electronic communications: Law of Ukraine]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text> [in Ukrainian].
13. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021). Natsional'na ekonomichna stratehiya na period do 2030 roku: Postanova [National Economic Strategy for the Period Until 2030: Resolution]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
14. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021). Stratehiya reformuvannya derzhavnoho upravlinnya Ukrainy na 2022-2025 roky: Rozporyadzhennya [Strategy for Reforming the Public Administration of Ukraine for 2022-2025: Resolution] Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
15. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024). Stratehiya tsyvrovoho rozvytku innovatsiyanoi diyal'nosti Ukrainy na period do 2030 roku: Rozporyadzhennya [Strategy for the Digital Development of Innovative Activity of Ukraine for the Period Until 2030: Order]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text>. [in Ukrainian].
16. Tryshnovsky, E. M. (2024). Sutnist' ta kryteriyi sotsial'noyi derzhavy [The Essence and Criteria of the Social State]. *Derzhavne budivnytstvo*. No. 1 (35). P. 76–85. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-06>
17. Bakonina, O. (2024). Kabmin ukhvalyv postanovu pro e-dovirchyy spysok posluh mizh Ukrainoyu ta YES [The Cabinet of Ministers adopted a resolution on the e-trust list of services between Ukraine and the EU]. *Yurliha*. Re-

trieved from: https://jurliga.ligazakon.net/news/230912_kabmn-ukhvalivpostanovu-pro-e-dovrchiy-spisok-poslug-mzh-ukranoyu-ta-sState [in Ukrainian].

18. European Parliament (2022). Directive ((EU) 2022/2555 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on Measures for a High Common Level Of Cybersecurity Across the Union, Amending Regulation (EU) No 910/2014 and Directive (EU) 2018/1972, and Repealing Directive (EU) 2016/1148 (NIS 2 Directive) (Text with EEA relevance). Retrieved from: <https://eurlex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX%3A32022L2555>

19. NIFO (2024). Digital Public Administration Factsheets: IOPEU Monitoring project, previously known as NIFO. Retrieved from: <https://interoperable-europe.ec.europa.eu/collection/iopeu-monitoring/digital-public-administration-factsheets>

20. European Parliament (2024). Regulation (EU) 2024/1183 of the European Parliament and of the Council of April 11, 2024 amending Regulation (EU) No. 910/2014 establishing a European digital identity system. Official website of the European Union. Retrieved from: <https://eur-lex.eu>

Дата надходження статті: 10.11.2025

Дата прийняття статті: 15.12.2025

Опубліковано: 30.12.2025

В. А. Січка, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Ґжицького
<https://orcid.org/0009-0003-1473-3061>

УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛІЗАЦІЇ В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

У статті встановлено, що основні пріоритети уряду сьогодні це фінансування сектору оборони, соціальних виплат, медичної та гуманітарної допомоги, а також заходів із підтримки економічної активності. Зазначено, що важливого значення набуває міжнародна фінансова підтримка, що сприяє стабілізації макрофінансової ситуації. Ефективна бюджетна політика в умовах воєнного стану є визначальним чинником збереження економічної стійкості держави та довіри громадян до органів влади. Орієнтація бюджетної політики України в умовах воєнного стану вимагає збалансування фінансових потоків в створення ефективної системи управління ресурсами.

Обґрунтовано необхідність посилення контролю за використанням бюджетних ресурсів, підвищення прозорості фінансових рішень і запровадження середньострокового планування у післявоєнний період. Проблематика забезпечення ефективної бюджетної політики України в умовах воєнного стану набуває особливої актуальності, оскільки саме вона визначає спроможність держави підтримувати фінансову стійкість, обороноздатність і соціальну стабільність у надзвичайних умовах. Військова агресія РФ проти України зумовила глибокі структурні зміни в системі державних фінансів, що вимагає оперативного коригування бюджетних пріоритетів та інституційної спроможності органів публічної влади.

Актуалізовано, що в умовах воєнного стану бюджетна політика стає не лише фінансовим, а й стратегічним інструментом державного управління, який забезпечує життєдіяльність держави, її обороноздатність і функціонування ключових галузей. Разом із тим посилюються ризики – зменшення податкових надходжень, зростання дефіциту бюджету, залежність від зовнішніх запозичень, що загрожує фінансовій стабільності та економічному суверенітету. Тому питання формування й реалізації збалансованої бюджетної політики у воєнний період є одним із центральних завдань сучасного публічного управління в Україні.

Доведено, що Уряд України визначив бюджетну політику одним із ключових напрямів державного реагування на кризові виклики війни. Зокрема, відповідно до Бюджетної декларації України на 2023–2025 роки та урядових програмних документів, серед головних завдань є фінансування потреб сектору безпеки та оборони, забезпечення соціального захисту громадян, підтримка економічної активності й утримання макрофінансової стабільності. Значна увага приділяється також питанням ефективного використання міжнародної фінансової допомоги та прозорості бюджетних рішень, що є передумовою довіри з боку партнерів і громадянського суспільства.

Ключові слова: фінансова політика, бюджетна сфера, правовий режим, управлінські підходи, воєнний стан, сучасні виклики, підтримка, стабілізація.

V. A. Sichkar. Management approaches to state policy of financial stabilization under the legal regime of martial law in Ukraine in the context of modern challenges

The article establishes that the main priorities of the government today are financing the defense sector, social payments, medical and humanitarian aid, as well as measures to support economic activity. It is noted that international financial support, in particular cooperation with the IMF, the World Bank, the EU and other partners that contribute to the stabilization of the macro-financial situation, is of great importance. Effective budget policy in conditions of martial law is a determining factor in maintaining the economic stability of the state and citizens' trust in the authorities. The orientation of Ukraine's budget policy in conditions of martial law requires not only balancing financial flows, but also the creation of an effective system of state resource management.

The need to strengthen control over the use of budget resources, increase the transparency of financial decisions and introduce medium-term planning in the post-war period is substantiated. The issue of ensuring effective budget policy of Ukraine in conditions of martial law is of particular relevance, since it determines the state's ability to maintain financial stability, defense capability and social stability in emergency conditions. The Russian Federation's military aggression against Ukraine has led to profound structural changes in the public finance system, which requires prompt adjustment of budget priorities, resource management mechanisms, and the institutional capacity of public authorities. It is emphasized that in conditions of martial law, budgetary policy becomes not only a financial, but also a strategic instrument of state administration, which ensures the vital activity of the state, its defense capability and the functioning of key industries.

At the same time, risks are increasing – a decrease in tax revenues, an increase in the budget deficit, dependence on external borrowing, which threatens financial stability and economic sovereignty. Therefore, the issue of forming and implementing a balanced

© **В. А. Січка**, 2025

Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

budgetary policy during the war period is one of the central tasks of modern public administration in Ukraine. It is proven that the Government of Ukraine has identified budgetary policy as one of the key areas of state response to the crisis challenges of war. In particular, according to the Budget Declaration of Ukraine for 2023–2025 and government program documents, the main tasks include financing the needs of the security and defense sector; ensuring social protection of citizens, supporting economic activity and maintaining macro-financial stability. Considerable attention is also paid to the issues of effective use of international financial assistance and transparency of budget decisions, which is a prerequisite for trust from partners and civil society.

Key words: financial policy, budget sphere, legal regime, management approaches, martial law, modern challenges, support, stabilization.

Постановка проблеми. Сучасні підходи до управління бюджетом передбачає прозорість, підзвітність і орієнтацію на результат. Це означає не лише ефективне використання коштів, а й підвищення довіри громадян до державних інститутів. У процесі реформування бюджетної політики пріоритетами стають оптимізація видатків, посилення контролю за їх цільовим використанням та забезпечення фінансової дисципліни. Таким чином, бюджетна політика України у воєнний період перетворюється на ключовий інструмент стійкості держави, який поєднує стратегічне управління, соціальну відповідальність і економічну ефективність.

Завдання сучасної державної соціально-економічної політики полягає у забезпеченні фінансової стабільності, збереженні соціальної рівноваги та підтримці ключових галузей економіки. У таких умовах уряд змушений діяти у межах обмежених ресурсів, поєднуючи короткострокові антикризові заходи з довгостроковими стратегічними пріоритетами розвитку. Бюджетна політика нині стала інструментом не лише розподілу коштів, а й забезпечення стійкості держави. Вона покликана підтримувати економічну активність, соціальну захищеність громадян і зміцнювати обороноздатність країни. Головний виклик полягає у пошуку балансу між фінансуванням безпечних потреб і підтримкою суспільних інститутів, що забезпечують відновлення країни.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Відповідно до тверджень сучасних дослідників у галузі публічного управління в умовах воєнного стану бюджетна політика України набула виняткового значення як ключовий інструмент державного регулювання економіки, фінансової стабільності та забезпечення обороноздатності країни. З початком повномасштабної агресії РФ у 2022 році бюджетна система України зазнала істотних змін, спрямованих на оперативну мобілізацію фінансових ресурсів, забезпечення соціальних гарантій, підтримку внутрішньо переміщених осіб та критичної інфраструктури. Водночас актуалізувалися питання дефіциту бюджету, ефективності розподілу ресурсів та забезпечення прозорості у використанні коштів міжнародної допомоги.

Теоретико-методологічні засади державного управління, формування державної соціально-економічної політики у різних галузях, механізми державного управління, шляхи вирішення ключових питань реалізації державної політики в умовах суспільних трансформацій, у своїх наукових розробках досліджували: Л. Антонова, В. Бакуменко, Н. Грабар, А. Дегтярь, С. Домбровська, Н. Калашник, В. Коврегін, О. Крюков, С. Майстро, В. Палюх, А. Помаза-Пономаренко, П. Петровський, Л. Приходченко, О. Радченко, А. Ромін, В. Садковий, В. Стрельцов, Д. Харечко, О. Шиян. Шляхи реформування державної соціально-економічної та гуманітарної політики стали предметом дослідження таких науковців, як С. Вавренюк, К. Дубіч, Н. Кабаченко, І. Парубчак, О. Пищуліна, І. Рибич, Т. Семигіна, Л. Сідельник, Р. Сіренко, В. Скуратівський, О. Черниш та інших.

Сутність бюджетної політики у воєнний період полягає у досягненні балансу між необхідністю значних видатків на сектор безпеки та оборони і збереженням соціальної стабільності. Збільшення спрямування коштів на фінансування Збройних сил України, сил територіальної оборони та сектору безпеки є закономірним, проте воно створює значний тиск на інші сфери, зокрема охорону здоров'я, освіту, культуру й місцевий розвиток. Водночас фінансова децентралізація дозволила територіальним громадам частково зберегти фінансову спроможність та самостійно реагувати на локальні виклики, що є одним із позитивних аспектів нинішньої бюджетної системи.

Метою статті є обґрунтувати управлінські підходи державної політики фінансової стабілізації в умовах правового режиму воєнного стану України в контексті сучасних викликів.

Виклад основного матеріалу. Особливістю воєнного періоду є залучення зовнішнього фінансування, яке стало одним із ключових джерел покриття бюджетного дефіциту. Залежність від зовнішньої підтримки створює потенційні ризики для фінансової незалежності держави у післявоєнний період, особливо у разі скорочення обсягів допомоги. Тому пріоритетом державної політики має стати поступове зміцнення внутрішніх джерел доходів, розширення податкової бази, детінізація економіки та розвиток воєнно-промислового комплексу.

Важливою тенденцією є також реформування бюджетного процесу відповідно до нових реалій. У 2023–2024 роках урядом було впроваджено середньострокове бюджетне планування, яке дозволяє більш чітко прогнозувати фінансові потреби секторів оборони, соціального захисту та економічного відновлення. Одночасно з цим посилюються вимоги до звітності та аудиту використання бюджетних коштів, зокрема у сфері оборонних закупівель. Це спрямовано на підвищення довіри з боку міжнародних партнерів та громадянського суспільства, відкритість і підзвітність у використанні державних фінансів сьогодні є не лише інструментом ефективного управління, а й важливим чинником національної стійкості. Воєнний стан в Україні зумовив трансформацію бюджетної

політики у напрямі забезпечення фінансової мобільності, оборонної спроможності та соціальної стабільності.

Сучасна бюджетна політика в Україні виконує не лише фінансову функцію, вона формує базис економічної безпеки держави через цілеспрямоване фінансування оборонної, соціальної та відновлювальної сфер [4]. Перед державою постають нові стратегічні виклики, необхідність збалансування між фінансовою безпекою, соціальною підтримкою та економічним розвитком. У цьому контексті ефективна бюджетна політика стає не лише фінансовим, а й політичним інструментом формування довіри, єдності та стійкості українського суспільства. Однією з найгостріших проблем бюджетної політики України у період воєнного стану є формування бюджету в умовах падіння виробництва, скорочення ділової активності та масового переміщення населення.

Значну частину внутрішніх доходів забезпечують податки на доходи фізичних осіб, податок на додану вартість та акцизні збори. Водночас збереження стабільності бюджетних надходжень залишається викликом через зменшення економічної активності та непередбачувані коливання доходів. Ситуація ускладнюється тим, що уряд був змушений запроваджувати тимчасові податкові пільги для підтримки бізнесу у прифронтових та звільнених регіонах. Це призводить до зниження частки власних доходів бюджету у загальній структурі фінансових ресурсів [1]. В умовах воєнного стану важливо шукати баланс між підтримкою економіки та забезпеченням фінансової стабільності. Особливу роль у структурі державних видатків нині відіграє оборонний сектор, який став основним пріоритетом фінансової політики в умовах триваючих загроз національній безпеці. Значна частина бюджетних ресурсів спрямовується на підтримку Збройних Сил України, розвиток військово-промислового комплексу та модернізацію системи оборонного управління.

Водночас уряд намагається дотримуватися соціальної рівноваги, забезпечуючи стабільне фінансування базових напрямів – системи пенсійного забезпечення, охорони здоров'я, освіти та соціального захисту. В умовах воєнного часу особливої актуальності набуває питання ефективного пріоритезування видатків, адже навіть незначні прорахунки у бюджетному плануванні можуть призвести до системних розбалансувань у соціально-економічній сфері. Поєднання оборонних і соціальних пріоритетів є складним управлінським завданням, адже вимагає оптимального використання обмежених ресурсів без втрати довіри громадян. У цьому контексті державна політика спрямована на формування стійкої фінансової моделі, яка водночас забезпечує обороноздатність країни й підтримує суспільну стабільність у період глибоких трансформацій.

Важливою проблемою залишається раціональність і цільовість використання бюджетних коштів. Зростання обсягів фінансування сектору оборони потребує особливої прозорості, адже нецільове використання або корупційні ризики у цій сфері мають не лише економічні, а й безпекові наслідки. У цьому контексті значну роль відіграє цифровізація бюджетного процесу. Поступова інтеграція цифрових інструментів у систему бюджетного управління створює передумови для запровадження єдиного аналітичного простору державних фінансів. Це дозволяє об'єднати дані центральних і місцевих органів влади, удосконалити механізми прогнозування надходжень, оперативніше реагувати на ризики та коригувати пріоритети фінансування.

Попри значний дефіцит, бюджетна політика зберігає пріоритет оборони, соціального захисту та економічної стійкості. Водночас потребує подальшого вдосконалення механізмів управління доходами, посилення податкової дисципліни та ефективного використання ресурсів міжнародної допомоги. Це стане запорукою формування стабільної післявоєнної фінансової моделі України. Післявоєнне відновлення економіки України потребує комплексного підходу до формування бюджетної політики, спрямованої на забезпечення фінансової стійкості, стимулювання економічного зростання та підвищення соціальної захищеності населення. Основним завданням держави є балансування між потребами відновлення інфраструктури, підтримки бізнесу та інвестицій у соціальну сферу.

Водночас критично важливо поступово зменшувати дефіцит бюджету, забезпечувати стабільність платіжного балансу та зміцнювати довіру внутрішніх і зовнішніх інвесторів. Пріоритетними напрямками бюджетної політики в цей період буде інвестування в критичну інфраструктуру, медичну та освітню сферу, відновлення житлового фонду та енергетичних систем, що постраждали під час бойових дій. Значна увага приділяється також стимулюванню малого та середнього бізнесу, створенню умов для повернення внутрішньо переміщених осіб до постраждалих регіонів та відновленню робочих місць [2]. Ефективне управління видатками в цих сферах дозволяє створити передумови для швидкого економічного відновлення та забезпечення соціальної стабільності. Фіскальна стійкість бюджету залежить від розширення податкової бази та вдосконалення системи оподаткування.

Критичною залишається підтримка місцевих бюджетів, які виконують важливі функції у відновленні регіонів, фінансуванні соціальних програм та забезпеченні базових потреб громадян. Поступове підвищення ефективності бюджетного планування на регіональному рівні дозволяє оптимально розподіляти ресурси та оперативно реагувати на локальні потреби. Використання міжнародної допомоги залишається ключовим елементом у післявоєнному бюджетному відновленні. Значні гранти, кредити та технічна підтримка дозволяють компенсувати дефіцит бюджету та забезпечити фінансування критично важливих проєктів. Разом із тим важливо впроваджувати прозорі механізми контролю за використанням цих коштів, аби уникнути нецільового витрачання ресурсів та зберегти міжнародних партнерів.

Цифровізація бюджетного процесу та розширення електронного моніторингу фінансів відіграють у цьому ключову роль, сприяючи підвищенню відкритості та ефективності державних видатків. Таким чином, післявоєнне відновлення України вимагає стратегічного підходу до бюджетної політики, орієнтованого на фінансову стійкість, соціальну стабільність та економічне відновлення. Раціональне поєднання внутрішніх та зовнішніх джерел фінансування, вдосконалення податкової системи, ефективне управління видатками та прозорість у використанні бюджетних коштів є основними передумовами успішної післявоєнної фінансової стабілізації держави.

В умовах тривалої воєнної агресії перед бюджетною політикою України постають численні виклики, що вимагають стратегічного підходу та чіткого визначення пріоритетів. До основних проблем належать забезпечення фінансової стабільності держави, пріоритетне фінансування оборонних і безпекових потреб, підтримка соціальної захищеності населення та відновлення економіки й критичної інфраструктури. Своєчасне та ефективне реагування на ці виклики є критично важливим для збереження суверенітету та стабільності держави. У цих умовах значну роль відіграє ефективне управління бюджетними ресурсами та оптимізація видатків. Важливо забезпечити баланс між потребами оборони, соціальної сфери та економічного відновлення.

Прийняття рішень базується на аналізі ризиків та прогнозуванні фінансових потоків, що дозволяє уникати перевитрат і недофінансування ключових напрямів [3]. Такий підхід сприяє гнучкості бюджетної політики у відповідь на динамічні виклики воєнного часу. Пріоритети бюджетної політики в післявоєнний період спрямовані на стимулювання економічного зростання, підтримку малого та середнього бізнесу, розвиток критично важливих секторів, таких як енергетика, транспорт та охорона здоров'я. Значну увагу приділяють відновленню соціальної інфраструктури, забезпеченню житлом внутрішньо переміщених осіб та підтримці вразливих груп населення.

Запропонований підхід відображає системне бачення управління бюджетною політикою України в умовах воєнного стану. Він розкриває взаємозв'язок між ключовими викликами, визначеними пріоритетами, управлінськими заходами та очікуваними результатами, що разом формують узгоджену структуру реагування держави на кризові обставини. Основою цієї концепції є поєднання стратегічного планування з гнучким механізмом прийняття рішень, орієнтованим на забезпечення стійкості та стабільності фінансової системи [6]. Реалізація цих напрямів дозволить підвищити адаптивність бюджетної системи до умов війни, зменшити ризики фінансових втрат і забезпечити стійкість державної політики у сфері публічних фінансів.

Важливим елементом післявоєнного бюджетного управління є поєднання внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування. Використання міжнародної допомоги у вигляді грантів, кредитів та технічної підтримки дозволяє компенсувати обмеження державного бюджету та забезпечити фінансування критичних проектів відновлення. При цьому особлива увага приділяється прозорості використання цих коштів та контролю за їх ефективним впливом на економічне та соціальне відновлення країни. Таким чином, комплексний підхід до формування та реалізації бюджетної політики в умовах воєнного стану поєднує стратегічне планування, ефективне управління ресурсами та пріоритетне фінансування критичних сфер.

Такий підхід забезпечує фінансову стійкість держави, соціальну стабільність населення та сприяє прискореному відновленню економіки й інфраструктури після воєнних руйнувань. Бюджетна політика України в умовах воєнного стану набуває особливого стратегічного значення, оскільки від її ефективності залежить не лише стабільність фінансової системи, а й стійкість держави загалом [5]. Запровадження воєнного стану створило унікальні виклики для органів влади, зумовивши потребу в швидкому ухваленні рішень, переорієнтації бюджетних ресурсів та пошуку нових механізмів забезпечення економічної безпеки.

Висновки із досліджуваного матеріалу і перспективи подальших розвідок в цьому напрямі. Соціально-економічна політика стала одним із ключових інструментів державного управління, що забезпечує реалізацію національних пріоритетів у сфері оборони, соціального захисту, відновлення економіки та підтримки територіальної цілісності України. Визначено, що сучасна система управління бюджетними процесами вимагає адаптивності, прозорості та підзвітності. Важливим напрямом удосконалення є формування чітких критеріїв розподілу фінансових ресурсів, орієнтованих на потреби громад і підтримку критично важливих секторів. Підвищення ефективності бюджетної політики можливе лише за умов комплексного підходу, який передбачає взаємодію центральних і місцевих органів влади, розвиток антикризового фінансового планування та посилення контролю за використанням коштів.

Зазначені орієнтири формують основу для стабільності фінансової системи та підвищення довіри громадян до дій уряду. Ефективна державна соціально-економічна політика в умовах воєнного стану має базуватися на принципах гнучкості, відповідальності та стратегічного прогнозування. Її реалізація потребує узгодження між усіма рівнями управління, чіткого розмежування повноважень і належного інформаційно-аналітичного супроводу. Формування сучасної системи бюджетного управління є невід'ємною складовою національної безпеки та запорукою стабільного розвитку держави у післявоєнний період.

Список використаних джерел:

1. Батиргареева 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: 11.09.2025).
3. Кузнецова А. Я., Клішук О. В. Теоретична концепція таргетування цінової стабільності: ревізія засадничих принципів провадження монетарного режиму. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2017. Вип. 2. С. 388–396.
4. Пасічний М. Д. Фінансова політика держави: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 440 с. DOI: <http://doi.org/10.31617/m.knute.2019-231>.
5. Самсонов М. І. Розвиток дистанційного ризик-орієнтованого моніторингу за діяльністю банків України: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.08. Суми, 2013. 223 с.
6. Щербатих Д. В., Шпильовий Б. В. Індикатори фінансової безпеки банківської системи України. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 35(2). С. 122–129.

References:

1. Batyrhareieva, V. S. (2020). Osnovni napriamy protydyi poshyrenniu dezinformatsii [The main directions of counteracting the spread of misinformation (on the example of the pandemic COVID-19)]. *Informatsiia i pravo*, 2(33), 121–131 [in Ukrainian].
2. Vasyli'iev, O. S. (2014). Kontseptualizatsiia poniattia «derzhavna polityka»: suchasne rozuminnia [Conceptualization of the concept of "public policy": modern understanding]. *Derzhavne budivnytstvo*, 1. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_1_7 [in Ukrainian].
3. Kuznietsova, A. Ya. & Klischuk, O. V. (2017). Teoretychna kontseptsiya tarhetuvannya tsinovoyi stabil'nosti: reviziya zasadchnykh pryntsyviv provadzhennya monetarnoho rezhymu [Theoretical concept of targeting price stability: revision of the fundamental principles of implementing the monetary regime]. *Finansovo-kredytna diial'nist': problemy teorii ta praktyky*. Issue 2. P. 388–396 [in Ukrainian].
4. Pasichnyj, M. D. (2019). Finansova polityka derzhavy: monohrafiya [Financial policy of the state: monograph]. Kyiv. National Trade and Economic University, 440 p. DOI: <http://doi.org/10.31617/m.knute.2019-231>. [in Ukrainian].
5. Samsonov, M. I. (2013). Rozvytok dystantsiynoho ryzyk-oriyentovanoho monitorynhu za diyal'nisty bankiv Ukrainy: dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.08. [Development of remote risk-oriented monitoring of the activities of Ukrainian banks. dissertation ... candidate of economic sciences: 08.00.08. Money, finance and credit]. Sumy. 223 p. [in Ukrainian].
6. Scherbatykh, D. V. & Shpyl'ovyy, B. V. (2018). Indykatory finansovoyi bezpeky bankivs'koyi systemy Ukrainy [Indicators of financial security of the banking system of Ukraine]. *Prychornomors'ki ekonomichni studii*. Issue 35(2), P. 122–129 [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 04.11.2025

Дата прийняття статті: 10.12.2025

Опубліковано: 30.12.2025

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

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ВІДНОВЛЕННЯ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Сучасна архітектура державної політики України характеризується пріоритетним завданням забезпечення стійкості та відновлення критичної інфраструктури (далі КІ) в умовах безпрецедентної військової агресії та подальшої післявоєнної відбудови. Актуальність дослідження детермінована колосальним обсягом руйнувань в енергетичному, транспортному, житлово-комунальному та соціальному секторах, що вимагає розробки та імплементації інституційно-фінансових механізмів, здатних забезпечити не лише оперативне реагування, а й стратегічний перехід до нової, стійкішої моделі функціонування КІ. Метою статті є системний аналіз чинної державної політики у сфері відновлення КІ, ідентифікація її ключових інституційних та фінансових викликів та обґрунтування пріоритетних напрямів удосконалення для забезпечення швидкої, сталої та інклюзивної відбудови. Визначено, що політика відновлення реалізується у двох взаємопов'язаних фазах: 1) фаза реагування та екстреного відновлення (в умовах воєнного стану), що фокусується на принципах Відбудувати безпечно (Build Back Safe) та 2) фаза стратегічної відбудови (постконфліктний період), що орієнтується на принципі Відбудувати краще (Build Back Better). Показано, що ключовим викликом фази 1 є дисбаланс фінансових джерел (пріоритетність донорської допомоги та зовнішніх кредитів) та операційна невизначеність, які пов'язані зі загрозами безпеці, а стратегічні виклики фази 2 включають інституційну координацію між центральними та місцевими органами влади, забезпечення прозорості використання багатомільярдних інвестицій, а також імператив енергетичної децентралізації та декарбонізації відповідно до вимог Європейського зеленого курсу. Обґрунтовано необхідність переходу від реактивної моделі управління до ризикоорієнтованого стратегічного планування відновлення. Запропоновано удосконалення політики шляхом: а) запровадження єдиної цифрової платформи управління проектами відновлення для підвищення прозорості та підзвітності; б) посилення муніципальної спроможності у сфері управління КІ, що є основою для децентралізації; в) активізації механізмів публічно-приватного партнерства (ППП) для залучення приватного капіталу в довгострокові проекти. Зроблено висновок, що ефективність державної політики відновлення КІ є визначальним фактором економічної стійкості, соціальної безпеки та євроінтеграційного шляху України.

Ключові слова: державна політика, відновлення інфраструктури, критична інфраструктура, воєнний стан, післявоєнна відбудова, інституційні механізми, фінансові механізми, цифрові інструменти, публічно-приватне партнерство, євроінтеграція.

N. I. Shevchenko. State policy of critical infrastructure restoration in the conditions of martial arts and post-war reconstruction Ukraine

The modern architecture of state policy of Ukraine is characterized by the priority task of ensuring the stability and restoration of critical infrastructure (hereinafter referred to as CI) in the conditions of unprecedented military aggression and subsequent post-war reconstruction. The relevance of the study is determined by the colossal volume of destruction in the energy, transport, housing and communal services and social sectors, which requires the development and implementation of institutional and financial mechanisms capable of ensuring not only a prompt response, but also a strategic transition to a new, more sustainable model of CI functioning. The purpose of the article is a systematic analysis of the current state policy in the field of CI restoration, identification of its key institutional and financial challenges and justification of priority areas of improvement to ensure rapid, sustainable and inclusive reconstruction. It is determined that the recovery policy is implemented in two interconnected phases: 1) the response and emergency recovery phase (under martial law), which focuses on the principles of Build Back Safe, and 2) the strategic recovery phase (post-conflict period), which is oriented towards the principles of Build Back Better. It is shown that the key challenge of phase 1 is the imbalance of financial sources (priority of donor assistance and external loans) and operational uncertainty, which are associated with security threats, and the strategic challenges of phase 2 include institutional coordination between central and local authorities, ensuring transparency in the use of multi-billion investments, as well as the imperative of energy decentralization and decarbonization in accordance with the requirements of the European Green Deal. The need to transition from a reactive management model to risk-based strategic recovery planning is substantiated. It is proposed to improve the policy by: a) introducing a single digital platform for managing reconstruction projects to increase transparency and accountability; b) strengthening municipal capacity in the field of CI management, which is the basis for decentralization; c) activating public-private partnership (PPP) mechanisms to attract private capital to long-term projects. It is concluded that the effectiveness of the state policy of CI reconstruction is a determining factor in economic stability, social security and the European integration path of Ukraine.

Key words: state policy, infrastructure restoration, critical infrastructure, martial law, post-war reconstruction, institutional mechanisms, financial mechanisms, digital instruments, public-private partnership, European integration.

© Н. І. Шевченко, 2025

Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

Постановка проблеми. Внаслідок повномасштабної збройної агресії російської федерації економічна та соціальна системи України зіткнулися з безпрецедентним рівнем руйнувань. Об'єкти критичної інфраструктури включаючи енергетичний сектор, транспортні вузли, телекомунікації та житлово-комунальне господарство, стали пріоритетними цілями військових атак. Це призвело до значних економічних втрат, порушення ланцюгів постачання, дестабілізації соціальних послуг та створення загроз національній безпеці.

Державна політика у сфері відновлення критичної інфраструктури функціонує в умовах хронічної невизначеності та надзвичайної ситуації, що вимагає одночасного вирішення двох кардинально різних завдань:

1. Оперативне реагування та забезпечення життєздатності для швидкого відновлення мінімально необхідного функціоналу пошкоджених об'єктів для підтримки стійкості держави та функціонування економіки в умовах воєнного стану.

2. Стратегічна відбудова та модернізація шляхом планування та імплементації довгострокових проєктів відновлення на засадах «відбудуй краще» (Build Back Better) з метою не просто відбудувати зруйноване, а створити нову, більш стійку, енергоефективну та децентралізовану інфраструктуру, що відповідає стандартам ЄС.

Існуюча система державного управління України стикається із значними викликами: фрагментованістю фінансових джерел (донорські кошти, державний бюджет, міжнародні кредити), необхідністю узгодження десятків національних та міжнародних стейкхолдерів, а також браком єдиної інституційної моделі управління багатовекторними проєктами відновлення. Таким чином, виникає потреба у глибокому системному аналізі чинної державної політики, спрямованому на ідентифікацію її вузьких місць та розробку науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення механізмів управління відновленням критичною інфраструктурою.

Аналіз останніх публікацій та досліджень. Проблематика відновлення інфраструктури в умовах збройних конфліктів та криз є предметом активного дослідження як на міжнародному рівні, так і в контексті України. Значна частина досліджень міжнародних інституцій (Європейського Союзу, Світового банку, ООН) зосереджена на макроекономічних оцінках збитків та потребах планування відновлення на основі узгоджених Керівних принципів з [1, 2], які оцінюють необхідні інвестиції у сотні мільярдів доларів США для відновлення пошкоджених інфраструктурних об'єктів. Ці документи наголошують на важливості прозорості та антикорупційних механізмів як ключових умов для залучення зовнішнього фінансування. Нормативно-правова база України [3–6], формує інституційні рамки для відновлення, але ці документи здебільшого носять рамковий характер і не завжди містять чіткі інструментальні механізми управління ризиками та пріоритизації проєктів в умовах активних бойових дій.

У наукових працях вітчизняних дослідників (зокрема, у сфері публічного управління та національної безпеки) активно розглядається концепція стійкості (Resilience) критичної інфраструктури [7, 8]. Наголошується, що політика відновлення має бути інтегрована з економічною безпекою та оборонним плануванням [9]. Дослідники також акцентують увагу на необхідності врахування ризику для відновлення України в контексті європейської інтеграції у період відновлення [12] та децентралізації енергетичних та теплових систем для підвищення їхньої стійкості до зовнішніх атак [13–14].

Потребує глибшого вивчення питання фінансової стійкості та інституційної спроможності органів місцевого самоврядування (далі ОМС) щодо управління комплексними проєктами відновлення. Хоча ОМС є основними реципієнтами та виконавцями проєктів, їхня кваліфікаційна та фінансова спроможність часто є недостатньою, що може гальмувати швидкість та якість відбудови. Таким чином, попри значну кількість публікацій, існує концептуальний розрив у системному аналізі державної політики, що поєднує операційне управління відновленням (у воєнний час) із довгостроковим стратегічним плануванням (Build Back Better), а також механізмів інтеграції донорської допомоги у національні фінансові та інституційні рамки.

Метою статті є системний аналіз чинної державної політики у сфері відновлення критичної інфраструктури, ідентифікація її ключових інституційних та фінансових викликів та обґрунтування пріоритетних напрямів удосконалення для забезпечення швидкої, сталої та інклюзивної відбудови.

Виклад основного матеріалу. Системний аналіз сучасної архітектури державної політики відновлення критичної інфраструктури (КІ) України, виходячи з визначених викликів, вимагає чіткої диференціації та глибокого вивчення її інструментальних механізмів. Як було встановлено, політика відновлення функціонує в умовах двоетапної моделі, що передбачає одночасну реалізацію завдань оперативного реагування (підтримка життєздатності в умовах воєнного стану) та стратегічної модернізації (перехід до парадигми Build Back Better). Необхідність узгодження цих кардинально різних цілей, а також подолання концептуального розриву між існуючою рамковою нормативною базою та потребою в чітких інструментальних механізмах управління ризиками, обумовлює необхідність деталізації структурних елементів та інституційних важелів впливу на процес відновлення.

З огляду на виявлену необхідність системного аналізу та удосконалення механізмів управління, подальший виклад основного матеріалу буде сфокусований на трьох ключових аспектах. По-перше, буде розглянута двоетапна модель державної політики відновлення КІ, що забезпечує функціональну та часову диференціацію пріоритетів. По-друге, буде проведено аналіз інституційних та фінансових механізмів цієї політики, з особливою увагою до вимог прозорості та ролі міжнародних донорів. По-третє, будуть обґрунтовані пріоритетні напрями

удосконалення політики, включаючи інтеграцію принципів стійкості (Resilience) та енергетичної децентралізації, як основи для забезпечення швидкої, сталої та інклюзивної післявоєнної відбудови.

Отже перш за все зауважимо, що державна політика відновлення КІ в умовах війни та відбудови має бути структурована як двоетапна модель, що відповідає принципу часової та функціональної диференціації за критеріями та етапами реалізації та може бути представлена наступним чином (табл. 1).

На етапі 1 «*Оперативне реагування та екстрене відновлення (Build Back Safe)*», що реалізується переважно в умовах воєнного стану, на меті є швидке відновлення мінімального рівня функціональності пошкоджених об'єктів КІ. Її пріоритетом є життєзабезпечення населення та підтримка військово-економічної стійкості держави за принципами: швидкість, модульність, безпека. При цьому використовуються тимчасові та мобільні рішення (модульні котельні, тимчасові мости, резервні джерела живлення), а принцип відбудовувати безпечно (*Build Back Safe*) означає, що відновлені об'єкти мають включати базові елементи фізичного захисту від повторних атак. Фінансування відновлення на цьому етапі здійснюється переважно з державного бюджету (Резервного фонду) та за рахунок оперативної донорської допомоги (наприклад, Фонд ліквідації наслідків збройної агресії). Основним ризиком на цьому етапі є висока операційна невизначеність та ризик корупції через спрощені процедури закупівель та тендерів у критичні терміни.

Етап 2 «*Стратегічна відбудова та модернізація (Build Back Better)*», є довгостроковим і починається паралельно з етапом 1, але набуває повного масштабу після завершення активних бойових дій. Цей етап орієнтований на глибоку інституційну та технологічну модернізацію. Його пріоритетом є стійкість (Resilience), декарбонізація та європейська інтеграція завдяки дотримання таких принципів як сталість, інклюзивність, енергоефективність, децентралізація. КІ має бути відновлена з використанням новітніх технологій та з урахуванням кліматичних цілей ЄС. Фінансування робіт на цьому етапі здійснюється за рахунок Міжнародних фінансових інституцій (МФІ), суверенних фондів, приватного капіталу через здійснення пулічно-приватного партнерства (далі ППП), а також коштів, конфіскованих у країни-агресора та репарацій. Головний ризик тут стосується забезпечення інституційної координації між десятками донорів та секторальних міністерств, а також впровадження ефективної системи моніторингу та оцінки.

Загалом, ефективність державної політики відновлення КІ прямо залежить від якості інституційних та фінансових механізмів, а ключовою передумовою для залучення та ефективного використання міжнародних коштів є прозорість. Для цього необхідне запровадження таких заходів:

Таблиця 1

Двоетапна модель реалізації державної політики з відновлення критичної інфраструктури

Критерій	Етап 1. Оперативне реагування та екстрене відновлення	Етап 2. Стратегічна відбудова та модернізація
<i>Умови реалізації</i>	Переважно в умовах воєнного стану та активних бойових дій.	Довгострокова перспектива, набуває масштабу після завершення активних бойових дій (пост-конфліктний період).
<i>Основна мета</i>	Швидке відновлення мінімально необхідного функціоналу пошкоджених об'єктів КІ.	Глибока інституційна та технологічна модернізація КІ.
<i>Ключовий принцип</i>	Build Back Safe (Відбудувати безпечно)	Build Back Better (Відбудувати краще)
<i>Пріоритети</i>	Життєзабезпечення населення, підтримка військово-економічної стійкості, швидке постачання критичних ресурсів.	Стійкість (Resilience), енергоефективність, декарбонізація, відповідність стандартам ЄС.
<i>Рішення/ Технології</i>	Тимчасові та модульні рішення (резервні джерела живлення, мобільні котельні), швидке латання.	Новітні технології, розподілена (децентралізована) генерація енергії, smart-мережі.
<i>Основні фінансові джерела</i>	Державний бюджет (Резервний фонд), оперативна донорська допомога (грантова підтримка).	Міжнародні фінансові інституції (МФІ), приватний капітал через ППП, суверенні фонди, конфісковані активи.
<i>Головний виклик</i>	Операційна невизначеність, безпекові ризики, ризик корупції через спрощені процедури закупівель.	Забезпечення інституційної координації (між донорами та секторами), прозорість використання інвестицій.
<i>Головний інструмент</i>	Надзвичайні постанови КМУ, спрощені процедури відбудови.	Єдина цифрова платформа управління проектами (DREAM), механізми страхування воєнних ризиків.

Джерело: Складено авторкою.

Удосконалення інституційної архітектури та забезпечення цифрової прозорості через єдину цифрову платформу управління відновленням. Це передбачає створення «єдиного вікна» для всіх проєктів відновлення (на основі існуючих рішень, як-от DREAM), яке б забезпечувало: географічне відображення потреб та прогресу; можливість моніторингу фінансових потоків для громадян та міжнародних партнерів; інтеграцію з державними реєстрами та системою електронних закупівель (ProZorro).

Посилення спроможності ОМС через передачу повноважень та фінансових ресурсів на місцевий рівень (децентралізація відновлення) яка має супроводжуватися інвестиціями у кваліфікацію муніципальних команд у сфері проєктного менеджменту, особливо у сфері європейських стандартів та ESG-критеріїв.

Диверсифікація фінансових механізмів на основі ППП та ризикового капіталу, адже політика відновлення не може ґрунтуватися лише на бюджетних коштах та донорській допомозі. Для цього необхідна активізація механізмів застосування ППП у довгострокових та прибуткових секторах (наприклад, генерація електроенергії, платні дороги, телекомунікації), що дозволить знизити навантаження на державний бюджет і перекласти частину операційних ризиків на приватний сектор. Також необхідно забезпечити державні гарантії та страхування ризиків, через створення дієвого механізму страхування воєнних ризиків для приватних інвесторів, особливо у прифронтових регіонах, що є критичним фактором для повернення іноземного та внутрішнього приватного капіталу.

Також, вважаю, що стратегічна державна політика відновлення має керуватися імперативом «відбудувати краще» (Build Back Better), який включає:

- *децентралізацію енергетики*, тобто відновлення має бути спрямоване на розвиток малої та середньої розподіленої генерації (котельні на біомасі, сонячні електростанції на дахах, міні-ГЕС), що підвищить стійкість системи до масованих атак;

- *критерії сталості (ESG)*, коли всі нові проєкти фінансування мають відповідати європейським критеріям екологічності, соціальності та управлінської сталості, забезпечуючи інтеграцію в екологічні та кліматичні цілі ЄС;

- *ризикоорієнтоване планування*, що передбачає перехід від реактивного управління до проактивного, ризикоорієнтованого підходу, адже планування відновлення має включати моделювання потенційних нових атак (сценаріїв) і розробку багаторівневих систем захисту та резервування критичної інфраструктури.

Висновки із досліджуваного матеріалу і перспективи подальших розвідок в цьому напрямі. Таким чином системний аналіз засвідчує, що державна політика відновлення критичної інфраструктури є ключовим фактором стійкості України і повинна реалізовуватися як двоетапна модель (реагування/безпека та відбудова/модернізація). Ефективність державної політики відновлення критичної інфраструктури залежить від забезпечення прозорості та підзвітності, що вимагає негайного впровадження єдиної цифрової платформи управління проєктами відновлення, а фінансова стійкість відновлення вимагає диверсифікації джерел, зокрема активного залучення приватного капіталу через механізми ППП та створення дієвої системи страхування воєнних ризиків. Разом з цим стратегічне відновлення має неухильно дотримуватись принципу Build Back Better, що означає інтеграцію енергетичної децентралізації, стандартів сталості (ESG) та перехід до ризик-орієнтованого планування. Також забезпечення інституційної спроможності на місцевому рівні потребує диверсифікації відновлення задля значного посилення та ефективного управління великими інвестиційними проєктами.

Перспективи подальших наукових досліджень можуть бути зосереджені на: розробці методології оцінки економічного ефекту від впровадження принципу Build Back Better (зокрема, ефекту від децентралізації енергетики) порівняно з традиційним відновленням; аналізі оптимальної моделі фінансування страхування воєнних ризиків в Україні із залученням міжнародних фінансових гарантій; детальному вивченні інституційних механізмів координації між центральними органами влади, міжнародними донорами та ОМС для мінімізації дублювання функцій та забезпечення ефективного розподілу ресурсів; дослідженні впливу цифрових інструментів прозорості на зниження корупційних ризиків у процесі післявоєнної відбудови.

Список використаних джерел:

1. European Union, United Nations, World Bank. Joint Declaration on Post-Crisis Assessments and Recovery Planning. 2008. URL: https://ec.europa.eu/fpi/sites/fpi/files/joint_declaration.pdf
2. Post-Disaster Needs Assessments Guidelines Volume A Guidelines / GFDRR. 2013. 126 p. URL: <https://www.gfdrr.org/en/publication/post-disaster-needs-assessments-guidelines-volume-2013>
3. Про критичну інфраструктуру : Закон України від 16.11.2021 № 1882-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text>
4. Деякі питання об'єктів критичної інфраструктури : Постанова Кабінету Міністрів України від 09.10.2020 № 1109. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1109-2020-п#Text>
5. Проект Плану відновлення України Матеріали робочої групи «Аудиту збитків, понесених внаслідок війни» / Кабінет міністрів України. Національна рада з відновлення України від наслідків війни. 2022. 86 с. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/audit-of-war-damage.pdf>

6. Про затвердження Національного плану захисту та забезпечення безпеки та стійкості критичної інфраструктури: Кабінет Міністрів України розпорядження від 19 вересня 2023 р. № 825-р URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-natsionalnoho-planu-zakhystu-ta-zabezpechennia-bezpeky-ta-stiikosti-krytychnoi-infrastruktury-i190923-825>

7. Суходоля Олександр. Стійкість критичної інфраструктури ЄС: посилення політики та координації: аналітична записка / Центр безпекових досліджень. Київ: НІДС. 2023. 9 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-02/az_eu-cip-coordinated_24022023.pdf

8. Суходоля О. М. Стійкість критичної енергетичної інфраструктури та життєдіяльності громад: аналіт. доп. Київ: НІДС, 2024. 160 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-05/ad_sukhodolia_resilience_29052024.pdf

9. Зеленський В. О. Відбудова України буде найбільшим внеском у підтримку глобального миру – промова Президента на Міжнародній конференції з питань відновлення України в Лугано, 4 липня, 2022. URL: <https://www.president.gov.ua/videos/vidbudova-ukrayini-bude-najbilshim-vneskom-u-pidtrimku-globa-2849>

10. Відбудова України: принципи та політика / за ред. Ю. Городніченка, І. Сологуб, Б. Ведер ді Мауро. Центр економіко-політичних досліджень (CEPR). Паризький звіт 1. 2022, 508 с. URL: https://cepr.org/system/files/2022-12/reconstruction%20book_Ukrainian_0.pdf

11. Яковчук Ярослав Формування та впровадження політики відновлення в регіонах України. *Актуальні проблеми правознавства*. 2023. №2 (34). С. 78–86. URL: <https://appj.wunu.edu.ua/index.php/appj/article/view/1636/1696>

12. Хаустова М.Г. Напрямки та ризики для відновлення України в контексті європейської інтеграції у період відновлення. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 3. С.83–86. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/284549/278698>

13. Фредстед Нанна, Маагоє Віганд Біла книга про Державний фонд декарбонізації та енергоефективної трансформації України (DFU) та кроки по стимулюванню впровадження Схеми добровільних угод (СДУ) з енергоефективності: Програма енергетичного партнерства між Україною та Данією / Данське енергетичне агентство та Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. 2025. 55 с. URL: <https://saee.gov.ua/static-objects/saee/sites/1/uploaded-files/30042025.pdf>

14. Відновлювані джерела енергії: видання друге, доповнене / За заг. ред. С. О. Кудрі. Київ: Інститут відновлюваної енергетики НАНУ, 2024. 492 с. URL: <https://www.ive.org.ua/wp-content/uploads/monograph2024.pdf>

References:

1. European Union, United Nations, World Bank. (2008). Joint Declaration on Post-Crisis Assessments and Recovery Planning. Retrieved from: https://ec.europa.eu/fpi/sites/fpi/files/joint_declaration.pdf

2. GFDRR (2013). Post-Disaster Needs Assessments Guidelines Volume A Guidelines. 126 p. Retrieved from: <https://www.gfdrr.org/en/publication/post-disaster-needs-assessments-guidelines-volume-2013>

3. VRU (2021). Pro krytychnu infrastrukturu : Zakon Ukrayiny [On critical infrastructure: Law of Ukraine]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text> [in Ukrainian].

4. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020). Deyaki pytannya ob'yektiv krytychnoyi infrastruktury : Postanova [Some issues of critical infrastructure facilities: Resolution]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1109-2020-n#Text>. [in Ukrainian].

5. Cabinet of Ministers of Ukraine & National Council for the Recovery of Ukraine from the Consequences of the War. (2022). *Proekt Planu vidnovlennya Ukrayiny Materialy robochoyi hrupy «Audytu zbytkiv, ponesenykh vnaslidok viyny»* [Draft Recovery Plan of Ukraine Materials of the working group "Audit of damage incurred as a result of the war". 86 p. Retrieved from: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/audit-of-war-damage.pdf> [in Ukrainian].

6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2023). Pro zatverdzhennya Natsional'noho planu zakhystu ta zabezpechennya bezpeky ta stykosti krytychnoyi infrastruktury: rozporядzhennya [On approval of the National Plan for Protection and Ensuring the Security and Resilience of Critical Infrastructure: Order]. Retrieved from: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-natsionalnoho-planu-zakhystu-ta-zabezpechennia-bezpeky-ta-stiikosti-krytychnoi-infrastruktury-i190923-825> [in Ukrainian].

7. Sukhodolia Olexsandr (2023). Stiykist' krytychnoyi infrastruktury YES: posylennya polityky ta koordynatsiyi: analitychna zapyska [EU Critical Infrastructure Resilience: Strengthening Policy and Coordination: Analytical Note]. NIDS. Center for Security Studies. Kyiv 9 p. Retrieved from: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-02/az_eu-cip-coordinated_24022023.pdf [in Ukrainian].

8. Sukhodolia O. M. (2024). Stiykist' krytychnoyi enerhetychnoyi infrastruktury ta zhyttyediyal'nosti hromad: analit. dop. [Resilience of critical energy infrastructure and community life: analytical supplement]. NISD. Kyiv. 160 p. Retrieved from: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-05/ad_sukhodolia_resilience_29052024.pdf [in Ukrainian].

9. Zelensky, V. O. (2022). Vidbudova Ukrayiny bude naybil'shyim vneskom u pidtrymku hlobal'noho myru – pro-mova Prezydenta na Mizhnarodniy konferentsiyi z pytan' vidnovlennya Ukrayiny v Luhano [Reconstruction of Ukraine

will be the greatest contribution to supporting global peace – the President's speech at the International Conference on the Reconstruction of Ukraine in Lugano]. July 4. Retrieved from: <https://www.president.gov.ua/videos/vidbudova-ukrayini-bude-najbilshim-vneskom-u-pidtrimku-globa-2849> [in Ukrainian].

10. Gorodnichenko Yu., ed. (2022). Vidbudova Ukrayiny: pryntsypy ta polityka [Reconstruction of Ukraine: principles and policies. Center for Economic and Political Research (CEPR). Paris Report 1]. 508 p. Retrieved from: https://cepr.org/system/files/2022-12/reconstruction%20book_Ukrainian_0.pdf [in Ukrainian].

11. Yakovchuk Yaroslav (2023). Formuvannya ta vprovadzhennya polityky vidnovlennya v rehionakh Ukrayiny [Formation and implementation of reconstruction policy in the regions of Ukraine]. *Aktual'ni problemy pravoznnavstva* [Current problems of law]. No. 2 (34). P. 78–86. Retrieved from: <https://appj.wunu.edu.ua/index.php/appj/article/view/1636/1696> [in Ukrainian].

12. Khaustova, M. G. (2023). Napryamky ta ryzyky dlya vidnovlennya Ukrayiny v konteksti yevropeys'koyi intehtratsiyi u period vidnovlennya [Directions and risks for the recovery of Ukraine in the context of European integration during the recovery period]. *Analychno-porivnyal'ne pravoznnavstvo*. No. 3. P.83–86. Retrieved from: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/284549/278698> [in Ukrainian].

13. Fredsted Nanna, Maagoe Wiegand (2025). Bila knyha pro Derzhavnyy fond dekarbonizatsiyi ta enerhoefektyvnoyi transformatsiyi Ukrayiny (DFU) ta kroky po stymulyuvannyu vprovadzhennya Skhemy dobrovil'nykh uhod (SDU) z enerhoefektyvnosti: Prohrama enerhetychnoho partnerstva mizh Ukrainoyu ta Daniyeyu [White Paper on the State Fund for Decarbonization and Energy Efficient Transformation of Ukraine (DFU) and steps to stimulate the implementation of the Voluntary Agreement Scheme (VAS) on energy efficiency: Energy Partnership Program between Ukraine and Denmark] / Danish Energy Agency and State Agency for Energy Efficiency and Energy Saving of Ukraine. 55 p. Retrieved from: <https://saee.gov.ua/static-objects/saee/sites/1/uploaded-files/30042025.pdf> [in Ukrainian].

14. Kudrya, S. O., General. Ed. (2024). Vidnovlyuvani dzherela enerhiyi: vydannya druhe, dopovnene [Renewable energy sources: second edition, supplemented]. Institute of Renewable Energy of the National Academy of Sciences, Kyiv. 492 p. Retrieved from: <https://www.ive.org.ua/wp-content/uploads/monograph2024.pdf> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 12.11.2025

Дата прийняття статті: 15.12.2025

Опубліковано: 30.12.2025

В. О. Шевченко, аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ДОВІРИ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ШЛЯХИ ВІДНОВЛЕННЯ В КОНТЕКСТІ ЗАХИСТУ ПРАВ ЛЮДИНИ

У статті досліджено феномен інституційної довіри як ключового чинника ефективності публічного управління з правової точки зору. Доведено, що інституційна довіра є не соціологічною абстракцією, а юридично сконструйованим явищем, що базується на фундаментальних принципах верховенства права, правової визначеності, законних очікувань та відповідальності. Проаналізовано ключові інструменти правового механізму, що забезпечують формування та відновлення довіри: ефективний доступ до правосуддя (зокрема, через адміністративну юстицію), прозорість та підзвітність органів влади, а також діяльність незалежних контролюючих та правозахисних інституцій. На основі аналізу емпіричних даних соціологічного дослідження Центру Разумкова (грудень 2023 р.) виявлено глибоку поляризацію довіри в українському суспільстві: високий рівень довіри до «інституцій захисту» (ЗСУ, волонтери) та вкрай низький – до «інституцій справедливості та політичного представництва» (суди, парламент, уряд). Обґрунтовано, що ця диференціація прямо корелює з тим, наскільки діяльність інституцій відповідає зазначеним правовим принципам. Розглянуто трансформацію інституційної довіри в умовах воєнного стану. Проаналізовано тимчасовий ефект «гуртування навколо прапора» та нові виклики для довіри, пов'язані з обмеженням прав, корупційними ризиками та запитом на соціальну справедливість. Зроблено висновок, що посилення правового механізму є необхідною передумовою для стійкості держави та успішної повоєнної відбудови. Обґрунтовано, що в умовах війни будь-яке порушення прав людини з боку представників держави має більш руйнівний ефект для інституційної довіри, ніж у мирний час, а індикатор ставлення держави до прав і свобод людини виходить на перший план. Розроблено комплексні пропозиції щодо відновлення довіри через інституційні реформи, посилення ролі громадянського суспільства (зокрема ветеранів) та використання міжнародного тиску та ефективних комунікацій.

Ключові слова: інституційна довіра, криза інституційної довіри, правовий механізм, інструменти та принципи правового механізму довіри, верховенство права, реформа публічного управління, права і свободи людини.

V. O. Shevchenko. Legal mechanism of ensuring institutional trust: current state and ways of restoration in the context of human rights protection

The article examines the phenomenon of institutional trust as a key factor in the effectiveness of public administration from a legal point of view. It is proven that institutional trust is not a sociological abstraction, but a legally constructed phenomenon based on the fundamental principles of the rule of law, legal certainty, legitimate expectations and responsibility. The key instruments of the legal mechanism that ensure the formation and restoration of trust are analyzed: effective access to justice (in particular, through administrative justice), transparency and accountability of government bodies, as well as the activities of independent supervisory and human rights institutions. Based on the analysis of empirical data from the sociological study of the Razumkov Center (December 2023), a deep polarization of trust in Ukrainian society was revealed: a high level of trust in "protection institutions" (the Armed Forces of Ukraine, volunteers) and an extremely low level of trust in "institutions of justice and political representation" (courts, parliament, government). It is substantiated that this differentiation directly correlates with the extent to which the activities of institutions comply with the specified legal principles. The transformation of institutional trust under martial law is considered. The temporary effect of "ralliance around the flag" and new challenges to trust associated with the restriction of rights, corruption risks, and the demand for social justice are analyzed. It is concluded that strengthening the legal mechanism is a necessary prerequisite for the stability of the state and successful post-war reconstruction. It is substantiated that in wartime, any violation of human rights by state representatives has a more destructive effect on institutional trust than in peacetime, and the indicator of the state's attitude to human rights and freedoms comes to the fore. Comprehensive proposals have been developed to restore trust through institutional reforms, strengthening the role of civil society (in particular, veterans), and the use of international pressure and effective communications.

Key words: institutional trust in Ukraine, crisis of institutional trust, legal mechanism, tools and principles of the legal mechanism of trust, rule of law, public administration reform, human rights and freedoms.

Постановка проблеми. В умовах екзистенційних викликів, що стоять перед Україною, ефективність публічного управління стає запорукою національної стійкості. Ключовим, проте часто недооціненим, чинником цієї ефективності є інституційна довіра. У науковому дискурсі довіра переважно розглядається як соціологічна чи політологічна категорія. Проте такий підхід є неповним, оскільки він ігнорує фундаментальну правову основу

цього явища. Метою цих тез є розкриття інституційної довіри саме як правової категорії, що є не просто суспільним настроєм, а прямим наслідком функціонування держави на засадах верховенства права. Доведено, що інституційна довіра є юридично сконструйованим феноменом, який базується на чітких правових принципах та підтримується через конкретні правові механізми, що в цілому забезпечують права та свободи громадян країни.

Аналіз основних досліджень та публікацій. Проблема інституційної довіри активно досліджується в працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Окремі аспекти управління інститутом довіри, зокрема принципи побудови структури і методи покращення цього інституту висвітлено у роботі К. Краус, Н. Краус, О. Манжури [2]. Політологічний вимір аналізується колективом авторів в монографії під загальною редакцією Е. Гуськова [4]. Соціологічний аспект висвітлено в аналітичних записках А. Грушецького (Київський міжнародний інститут соціологічних досліджень) [6] та фахівців Центру Разумкова [7, 8]. Водночас, незважаючи на значний науковий доробок, бракує комплексного аналізу інституційної довіри саме як правової категорії, що й визначає **проблематику** даного дослідження.

Метою статті є розкриття правової природи інституційної довіри, аналіз її стану в Україні в умовах війни та розробка конкретних механізмів відновлення інституційної довіри в контексті захисту прав людини.

Виклад основного матеріалу. Фундаментом інституційної довіри є не декларації чи політичні обіцянки, а міцна правова основа, яка робить дії держави передбачуваними та справедливими для громадян. Ця основа складається з кількох взаємопов'язаних складників та принципів [2], серед яких ми виокремлюємо принципи: верховенства права, принцип правової визначеності та принцип законних очікувань, принцип законності та принцип відповідальності, а також дієвих механізмів їх реалізації.

Принцип верховенства права, закріплений у статті 8 Конституції України [1], є відправною точкою для формування інституційної довіри. Його суть полягає в тому, що не лише громадяни, а й сама держава в особі її органів та посадових осіб, підпорядковується закону, адже коли публічна влада діє виключно у визначених законом межах, її рішення сприймаються як легітимні, а не свавільні. Ця підпорядкованість закону створює стабільне та передбачуване середовище, в якому громадяни можуть розраховувати на однакове застосування правил до всіх, а це є базовою передумовою для виникнення довіри до державних інституцій як таких.

Щодо принципів *правової визначеності та законних очікувань* доцільно зазначити, що ці принципи активно розвиваються у практиці Європейського суду з прав людини, є юридичним вираженням поняття довіри. Так, *правова визначеність (legal certainty)* вимагає, щоб правові норми були чіткими, зрозумілими, доступними та стабільними. Громадянин не може довіряти системі, правила якої постійно і непередбачувано змінюються. Саме стабільність законодавства та послідовність його застосування дозволяють громадянам планувати свої дії та розраховувати на певний правовий результат. Разом з цим *законні очікування (legitimate expectations)* захищають право особи покладатися на послідовні дії з боку органів публічної влади. Якщо держава своєю попередньою поведінкою чи нормативними актами створила у громадянина обґрунтоване очікування щодо певного рішення (наприклад, щодо отримання ліцензії чи соціальної виплати), вона не може свавільно і безпідставно відмовити в цьому. Захист законних очікувань є прямим юридичним механізмом захисту як прав і свобод громадян, так і формування інституційної довіри до держави.

Принцип законності зобов'язує органи публічної влади діяти виключно на підставі, і в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією [1] та Законами України [9]. Однак сам по собі цей принцип є декларативним без дієвого принципу *відповідальності* та існування ефективного механізму *юридичної відповідальності* за порушення законодавства. На наш погляд, саме невідворотність відповідальності посадових осіб за неправомірні рішення чи бездіяльність перетворює принцип законності на реальний, дієвий інструмент.

Загалом, як зазначають науковці [2–4] інституційна довіра не виникає автоматично; вона є результатом цілеспрямованої роботи конкретних правових механізмів, які забезпечують справедливість, прозорість та підзвітність у відносинах між громадянином і державою, а також забезпечують контроль законності діяльності публічних інституцій, зокрема через інструменти:

- *доступу громадян до правосуддя*, коли реалізується можливість оскаржити будь-яке рішення, дію чи бездіяльність органу публічної влади в незалежному та неупередженому суді є найпотужнішим механізмом формування довіри. Особливу роль тут відіграє адміністративна юстиція, яка спеціалізується на вирішенні публічно-правових спорів [2]. Адже якщо громадянин знає, що існує реальна, а не ілюзорна, можливість захистити свої права від свавілля чиновника в суді, він починає довіряти не лише судовій системі, а й державі в цілому, оскільки бачить її готовність визнавати та виправляти власні помилки;

- *прозорості та підзвітності у діяльності органів публічної влади*, адже довіра неможлива без відкритості, а в українському законодавстві цей механізм реалізується через низку інструментів, зокрема Закон України «Про доступ до публічної інформації» [5], функціонування порталів відкритих даних, системи електронних закупівель ProZorro. Чим більш прозорою є діяльність органів влади, тим менше підстав для підозр у корупції та зловживаннях. Прозорість дозволяє громадськості здійснювати ефективний контроль, що змушує владу діяти більш відповідально і сприяє зростанню довіри;

• *функціонування незалежних контролюючих та правозахисних інституцій*, оскільки існування та ефективна діяльність незалежних інституцій, які виконують функцію «стримувань і противаг» щодо виконавчої гілки влади, є ще одним важливим фактором довіри. Такі органи, як Уповноважений Верховної Ради України з прав людини (Омбудсмен), Рахункова палата України, Антимонопольний комітет України та система антикорупційних органів (НАБУ, НАЗК, САП), діють як інституційні гарантії дотримання «правил гри» владними інституціями. Їхня незалежна та принципова позиція у захисті суспільних інтересів та прав людини демонструє громадянам, що в державі існують механізми контролю та самокорекції, яким можна довіряти.

Узагальнюючи вищевикладене констатуємо, що інституційна довіра в її правовому вимірі через принципи та інструменти правового механізму є чітким та вимірюваним результатом функціонування правової держави. Інституційна довіра починається з верховенства права та кристалізується у принципах правової визначеності та законних очікувань. Формування та підтримка довіри забезпечується не закликами, а щоденною роботою конкретних правових інструментів, а саме: гарантованого доступу до справедливого суду, максимальної прозорості та підзвітності влади, а також ефективної діяльності незалежних контролюючих інституцій. Таким чином, посилення цих складових правового механізму є найбільш прямим та стійким шляхом до підвищення рівня інституційної довіри, що, є необхідною передумовою ефективності публічного управління, стійкості держави та її успішної європейської інтеграції.

Для емпіричної верифікації цих теоретичних положень, звернемося до аналізу актуальних соціологічних даних. Один з найбільш важливих, маркерних показників стану суспільства та громадської думки є рівень довіри окремим інституціям. Соціологічні дослідження у цьому напрямі регулярно проводять різноманітні вітчизняні та міжнародні експертні організації. Серед них найбільш авторитетними є Київський міжнародний інститут соціології (КМІС) та Центр Разумкова на результати дослідження яких ми спираємося в цій статті [6–8].

Так, у матеріалах пресрелізу «Динаміка довіри соціальним інституціям у 2021–2024 роках» зазначено, що «у кінці кожного року КМІС ставить запитання «Зараз я буду називати деякі соціальні інституції та публічні особи. Скажіть мені, будь ласка, наскільки Ви довіряєте тим, кого я називатиму». Респонденту пропонувалися варіанти: «повністю довіряю», «скоріше довіряю», «важко сказати», «скоріше не довіряю», «зовсім не довіряю» (тобто респондент одразу серед можливих опцій чув і знав, що може обрати варіант «важко сказати») [6]. Результати опитувань наведені на рисунку 1.

Тобто теоретичні положення про правову природу інституційної довіри знаходять своє яскраве підтвердження в емпіричних даних. Аналіз, що базується на результатах соціологічного дослідження, проведеного Центром Разумкова у грудні 2023 року та лютому–березні 2025 року, дозволяє не лише констатувати рівень довіри, а й виявити глибинні причини його диференціації в українському суспільстві. Результати досліджень (табл. 1) демонструють, що в суспільстві сформувалося два полюси довіри до різних типів публічних інституцій.

Перший полюс – «інституції захисту» з безпрецедентно високим рівнем довіри. Це, перш за все, інституції, безпосередньо пов'язані із захистом держави та громадян. Лідером абсолютної довіри є Збройні Сили України (до 93,5%), за ними йдуть добровольчі загони (85,5%) та волонтерські організації (до 80%). Високі показники також мають ДСНС рівень довіри до яких зростає (з 71,6% до 85,5%), Національна гвардія (82%), Міністерство оборони (73%), Держприкордонслужба (72%) та СБУ (71%). Президент України, як Верховний Головнокомандувач, зберігає високий позитивний баланс довіри який має тенденцію до підвищення (з +41,5% до 57,5%) [7–8]. Спільна риса цих інституцій – їхня діяльність є видимою, результативною і спрямованою на забезпечення фундаментального права людини – права на життя та безпеку.

Другий полюс – «інституції справедливості» з катастрофічно низьким рівнем довіри, які перебувають на протилежному боці рівня довіри – це інституції, відповідальні за політичне представництво, правосуддя та адміністрування. Антирейтинг очолюють державний апарат (чиновники) (-79%), політичні партії (-77% баланс довіри-недовіри), Верховна Рада (-77%) та судова система (-73%). Вкрай низькі показники мають, Уряд (-71%) та Прокуратура (-62%). Також варто зазначити, що в суспільстві є високий рівень недовіри до антикорупційних органів, зокрема: Національному антикорупційному бюро України (НАБУ), Національному агентству з питань запобігання корупції (НАЗК), Спеціалізованій антикорупційній прокуратурі (САП) станом на лютий-березень 2025 року недовіряло 62% опитаних. Також частіше висловлюється недовіра, ніж довіра, комерційним банкам (54%), ЗМІ України (не довіряють 50%, довіряють 41% опитаних), профспілкам (відповідно 46% і 22,5%) [8].

Такий різкий контраст є не випадковим, а прямим наслідком того, наскільки діяльність інституцій відповідає базовим правовим принципам, проаналізованим у першій частині статті. Висока довіра до «інституцій захисту» пояснюється їхньою відповідністю принципам правової визначеності та законних очікувань. Громадяни бачать, що ці інституції виконують свою головну функцію – захищають. Їхні дії, хоч і жорсткі, сприймаються як легітимні та необхідні.

Натомість, тотальна недовіра до «інституцій справедливості» є суспільним вердиктом щодо їхньої невідповідності принципам верховенства права та відповідальності:

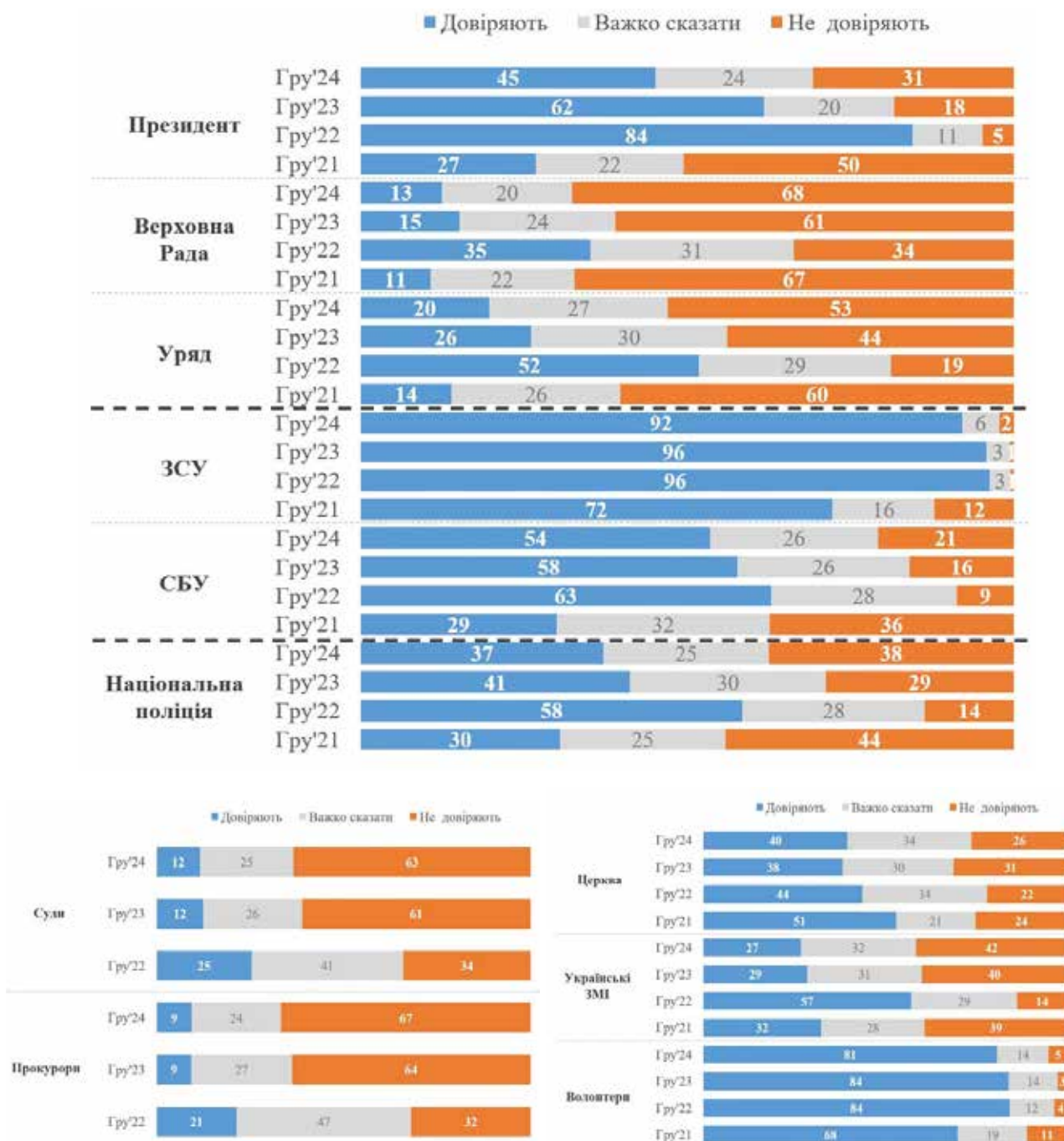


Рис. 1. Рівень довіри до основних публічних інституцій за період 2021–2024 роки

Джерело: за матеріалами [6].

– недовіра до судів (-73%) свідчить про глибоку кризу доступу до правосуддя коли громадяни не вірять у можливість захистити свої права в суді, що руйнує фундамент довіри до держави;

недовіра до парламенту (-77%) та уряду (-71%) відображає відчуття відірваності влади від потреб людей та сумніви у прозорості й законності її рішень;

недовіра до антикорупційних органів (-62%) показує, що суспільство не бачить результатів їхньої роботи, а отже, не діє ключовий механізм відновлення довіри – невідворотність відповідальності за зловживання владою.

Економічні настрої громадян лише підсилюють цю картину. Хоча після року перших місяців вторгнення оцінки дещо стабілізувалися, станом на кінець 2023 року 66,5% громадян оцінювали економічну ситуацію як погану, і 33% очікували її погіршення. Це свідчить, що довіра до економічного блоку влади також залишається низькою.

Таблиця 1

Поляризація інституційної довіри в Україні (за даними Центру Разумкова)

Категорія інституцій	Назва інституції	Рівень довіри (баланс довіри-недовіри), %	
		грудень 2023 р.	лютий-березень 2025 р.
I. Інституції захисту та оборони – високий рівень довіри	Збройні Сили України	+89,1	+93,5
	Добровольчі загони	+82,9	+85,5
	Волонтерські організації	+77,4	+80
	Державна служба з надзвичайних ситуацій	+71,6%	85,5
II. Інституції зі змішаним / помірним рівнем довіри	Президент України	+41,5	+57,5
	Національна поліція	+23,9	+47
	Органи місцевого самоврядування	+13,4	+48
	Уповноважений ВРУ з прав людини	+12,6	+40
III. Інституції справедливості – (правосуддя та політичного представництва) – високий рівень недовіри	Політичні партії	-63,1	-77
	Державний апарат	-54,8	-79
	Судова система загалом	-56,0	-73
	Верховна Рада України	-38,5	-77
	Уряд України	-31,6	-71

Джерело: складено автором за матеріалами [7, 8].

Для глибокого розуміння причин та наслідків недовіри до «інституцій справедливості» в контексті дієвості правового механізму проведемо SWOT-аналіз впливу позитивних та негативних факторів, а також визначимо наслідки недовіри суспільства державним інституціям та шляхи виходу з цієї ситуації (табл. 2).

Аналіз чітко вказує, що криза інституційної довіри до органів правосуддя в Україні є глибокою та системною, спричиненою переважно внутрішніми слабкостями (корупція, залежність, неефективність), а не відсутністю правових основ. Незважаючи на серйозні внутрішні проблеми, існує потужний потенціал для змін, підкріплений високим суспільним запитом, наявністю євроінтеграційних вимог та активністю громадянського суспільства.

Негативні наслідки бездіяльності (загрози) є екзистенційними для держави: від делегітимізації влади до гальмування економічного розвитку та вразливості перед зовнішньою агресією.

На основі проведеного SWOT-аналізу, можемо говорити про наявність в Україні «кризи інституційної довіри» до «інституцій справедливості» під якою ми розуміємо глибоке, системне та стійке зниження рівня довіри громадян до ключових державних, політичних або суспільних установ (як-от суди, правоохоронні органи,

Таблиця 2

SWOT-аналіз високого рівня недовіри до «інституцій справедливості» в контексті дієвості правового механізму

	Позитивні фактори (внутрішні та зовнішні)	Негативні фактори (внутрішні та зовнішні)
Внутрішнє середовище	Сильні сторони (Strengths) – Наявні ресурси та переваги Існування формальної незалежної судової гілки влади та антикорупційної інфра-структури, закріплених у Конституції Високий суспільний запит на справедливість та нульова толерантність до корупції, що є рушійною силою для змін Наявність професійного ядра суддів та правників, які прагнуть працювати за європейськими стандартами	Слабкі сторони (Weaknesses) – Причини недовіри Глибоко вкорінені корупційні практики та корпоративна кругова порука. Політична залежність та вразливість перед зовнішнім тиском (політичним та олігархічним). Низька ефективність роботи: надмірне затягування розгляду справ, що порушує право на справедливий суд. Непрозорість та недовіра до кадрових рішень (призначення та звільнення суддів, керівників).
	Можливості (Opportunities) – Шляхи виходу з ситуації	Загрози (Threats) – Наслідки недовіри
Зовнішнє середовище	<i>Реальна судова реформа.</i> Проведення глибокого очищення суддівського корпусу та органів прокуратури. <i>Цифровізація правосуддя.</i> Впровадження «Електронного суду» для підвищення прозорості та прискорення процесів. <i>Тиск громадянського суспільства.</i> Активна роль громадських організацій у моніторингу та контролі за діяльністю інституцій. <i>Вимоги ЄС в рамках євроінтеграції.</i> Використання процесу вступу до ЄС як важеля для імплементації європейських стандартів правосуддя та верховенства права.	<i>Делегітимізація державної влади.</i> Руйнування основ правової держави, коли громадяни не визнають легітимність судових рішень та законів. <i>Гальмування економічного розвитку.</i> Відтік іноземних та внутрішніх інвестицій через незахищеність права власності. <i>Зростання правового нігілізму.</i> Поширення самосудів та вирішення спорів поза правовим полем <i>Вразливість перед зовнішньою агресією.</i> Використання ворогом наративів про "failed state" та тотальну корупцію для підризу міжнародної підтримки України

Джерело: складено автором.

парламент, уряд, ЗМІ) до критично низького рівня, що загрожує їхній легітимності, ефективності та здатності виконувати свої функції в суспільстві. При цьому ключовими характеристиками цього явища є: глибина і стійкість (не тимчасове коливання, а тривалий, структурний обвал довіри) і системність (стосується не окремих осіб, а інституту та його правил функціонування), що призводить до втрати довіри та унеможливорює ефективне управління, виконання законів та функціонування правової держави.

Головними ознаками кризи інституційної довіри до «інституцій справедливості» за даними SWOT-аналізу є: *глибоко вкорінені корупційні практики* (W), тобто широке сприйняття у суспільстві корупції як норми, а не винятку, що прямо руйнує віру в безсторонність рішень:

політична залежність (W), адже незважаючи на формальну незалежність (S), існує вразливість суддів та прокурорів перед політичним та олігархічним тиском, що ставить під сумнів об'єктивність рішень у резонансних справах;

системна неефективність правових інституцій (W), адже надмірне затягування розгляду справ (порушення права на справедливий суд у розумні терміни) перетворює правосуддя на формальність або інструмент тиску;

делегітимізація внутрішніх рішень (T) оскільки суспільство не визнає легітимності рішень судів та органів прокуратури, що призводить до ігнорування законів та зростання правового нігілізму.

Шляхи виходу з кризи прямо корелюють із можливостями (Opportunities), що визначені за результатами SWOT-аналізу та мають бути спрямовані, перш за все, на усунення внутрішніх слабкостей, а саме:

1. *Проведення реальної судової реформи та очищення* (O). Необхідне глибоке, прозоре та незалежне оцінювання доброчесності та професійності чинного суддівського корпусу та керівництва прокуратури. Кадрові рішення (призначення/звільнення) мають бути максимально незалежними від політичної кон'юнктури та мати високий рівень суспільного моніторингу.

2. *Забезпечення прозорості через цифровізацію* (O). Повноцінне впровадження системи «Електронний суд» для забезпечення прозорості розподілу справ, фіксації всіх процесуальних дій, запобігання маніпуляціям із датами та прискорення процесів, адже прозорість є потужним антикорупційним та антикризовим інструментом.

3. *Активізація зовнішніх важелів впливу* (O). Послідовне та безальтернативне виконання вимог ЄС щодо верховенства права та судової реформи, а також використання євроінтеграційного процесу як незворотного важеля для подолання внутрішнього опору реформам.

4. *Підтримка громадянського контролю* (S & O). Залучення активного громадянського суспільства (S) до процесів моніторингу та контролю за кадровими рішеннями та резонансними судовими процесами та суспільний запит на справедливість (S) має бути інституціоналізований і використаний як постійний тиск на органи влади.

Окремо необхідно зазначити, що війна не лише загострила існуючі проблеми, а й створила нові, специфічні виклики для інституційної довіри та посилила кризу інституційної довіри через ще більшу її поляризацію.

Різке зростання підтримки ключових державних інституцій після 24 лютого 2022 р. є класичним проявом ефекту «гуртування навколо прапора». Частка громадян, що вважали напрям розвитку країни правильним, зросла з 20% у грудні 2021 р. до пікових 61% у лютому-березні 2023 р. Це була ситуативна реакція, заснована на потребі в єдності перед екзистенційною загрозою. Однак дані показують, що цей ефект є тимчасовим. Вже до грудня 2023 р. показник «правильності» напрямку знизився до 45%, а частка тих, хто вважає напрям неправильним, зросла до 33%. Це свідчить про поступове вичерпання кредиту довіри, виданого владі на початку вторгнення, та повернення громадян до більш критичної оцінки діяльності публічних інституцій.

У довгостроковій перспективі війна створює потужні загрози для інституційної довіри, що пов'язані з трьома основними напрямками:

- *Напруга між національною безпекою та правами людини*. Об'єктивно необхідні обмеження прав і свобод (у доступі до інформації, свободі пересування) можуть підірвати довіру, якщо влада не комунікує їхню тимчасовість та необхідність, а суспільство не бачить належного контролю за їх застосуванням.

- *Ризики корупції у сферах оборони та відбудови*. Корупційні скандали, пов'язані з оборонними закупівлями чи розподілом гуманітарної допомоги, завдають непропорційно більшої шкоди довірі, ніж у мирний час, оскільки сприймаються суспільством як акт зради.

- *Проблема соціальної справедливості*. Прозорість та справедливість у питаннях мобілізації, надання підтримки ветеранам та ВПО, а також рівномірний розподіл тягаря війни є ключовими для підтримки суспільної єдності. Будь-яке відчуття несправедливості в цих питаннях руйнує довіру до державних інституцій.

В умовах воєнного стану класичні механізми демократичного контролю та оцінки діяльності влади (вибори, мирні зібрання, повноцінна діяльність опозиції) є обмеженими. Інформаційне поле також зазнає змін: доступ до частини публічної інформації закривається з міркувань безпеки, а комунікація влади стає більш централізованою. В таких умовах у громадян об'єктивно звужуються можливості для релевантної оцінки діяльності більшості публічних інституцій.

Саме в цей момент на перший план виходить *індикатор ставлення держави до прав і свобод людини*. Коли громадяни позбавлені повноти інформації, вони починають оцінювати легітимність та справедливість влади через

свій безпосередній досвід взаємодії з нею та через резонансні випадки, що стають відомими. У цьому контексті, будь-яке порушення прав людини з боку представників держави в умовах війни має більш руйнівний ефект для інституційної довіри, ніж у мирний час. Такі порушення проявляються через:

1. *Непропорційне застосування сили або перевищення повноважень* представниками правоохоронних органів чи ТЦК, що сприймається не просто як правопорушення, а як акт державної несправедливості та зневаги до гідності громадянина, який і так несе тягар війни.

2. *Непрозорість та вибірковість* у застосуванні обмежень (наприклад, при перетині кордону чи у доступі до ресурсів) миттєво руйнує відчуття рівності перед законом, яке є фундаментом довіри.

3. *Ігнорування прав військовослужбовців, ветеранів та їхніх родин* (належне забезпечення, лікування, соціальний захист) сприймається суспільством особливо гостро, оскільки підриває довіру до держави в її здатності виконувати свій ключовий обов'язок – дбати про своїх захисників.

Таким чином, в умовах війни рівень захищеності прав людини стає головним доступним для громадян «барометром» для вимірювання справедливості та ефективності держави. Дотримання правових процедур, повага до людської гідності та справедливе застосування обмежень є не «розкішшю мирного часу», а критично важливим механізмом збереження та відтворення інституційної довіри, яка, у свою чергу, є запорукою суспільної стійкості та єдності.

Грунтуючись на проведеному аналізі, для подолання глибокої кризи інституційної довіри до «інституцій справедливості» та посилення демократичного контролю й дотримання європейських принципів захисту прав людини нами пропонується впровадження комплексу взаємопов'язаних заходів за трьома ключовими напрямками.

1. Інституційні реформи системи правосуддя – це як «хірургічне втручання» в систему правосуддя, адже косметичні зміни більше не є дієвими. Тут необхідні рішучі та системні кроки, спрямовані на реальне очищення та перезавантаження ключових інституцій, а саме:

- *Завершення реальної судової реформи* та негайного відновлення роботи Вищої кваліфікаційної комісії суддів та Вищої ради правосуддя з обов'язковою участю міжнародних експертів та української громадськості для проведення прозорого та жорсткого веттінгу усього суддівського корпусу.

- *Перезавантаження органів прокуратури*, шляхом проведення відкритого конкурсу на посаду нового, політично незалежного Генерального прокурора з бездоганною репутацією та атестації прокурорів середньої та вищої ланки за аналогією з судовим веттінгом.

- *Забезпечення повної незалежності антикорупційної вертикалі* з гарантуванням операційної (функціональної) та політичної незалежності НАБУ, НАЗК та САП щоб унеможливити політичний вплив на їхню діяльність та забезпечити невідворотність покарання за топ-корупцію.

- *Максимальна цифровізація*, зокрема через впровадження повноцінної системи «Електронний суд», що мінімізує людський фактор, робить процеси прозорими та прискорює розгляд справ.

2. Посилення ролі громадянського суспільства та залучення «моральних авторитетів», що в умовах, коли довіра до ветеранів, військових та волонтерів є найвищою в суспільстві, їхній досвід та авторитет необхідно інституціоналізувати шляхом:

- *Запровадження інституту обов'язкових громадських рад* при судах, органах прокуратури та НАБУ, де щонайменше 50% складу формуватиметься з ветеранів російсько-української війни, які пройшли спеціальну підготовку.

- *Державної підтримки ветеранських правозахисних ініціатив* через цільові державні грантові програми для підтримки проєктів, заснованих ветеранами та спрямованих на моніторинг діяльності судів, боротьбу з корупцією та надання правової допомоги.

- *Інтеграції ветеранів до кадрового резерву* через спеціальні програми для навчання та інтеграції ветеранів, які мають юридичну освіту, до роботи в органах правосуддя та антикорупційних структурах після проходження прозорого відбору.

3. Зовнішній тиск та комунікація як «подвійний важіль» змін, який базується на поєднанні внутрішнього суспільного запиту із зовнішнім тиском та якісною інформаційною політикою та реалізується шляхом:

- *Посилення ролі міжнародних інституцій*, зокрема якщо чітко прив'язати подальшу фінансову та військову допомогу від партнерів (ЄС, США, МВФ), а також прогрес у переговорах про вступ до ЄС, до реальних, а не імітаційних, результатів у судовій та антикорупційній реформах та посилити роль послів G7 як зовнішніх контролерів.

- *Розвитку стратегічної комунікації замість пропаганди*. Держава має перейти від замовчування проблем до чесної комунікації, що включає створення спеціалізованих медійних проєктів (за підтримки Суспільного мовлення та незалежних ЗМІ) про хід судової реформи, резонансні справи та успіхи у боротьбі з корупцією.

- *Підтримки незалежної журналістики*. Створити фонд для підтримки журналістських розслідувань, які викривають корупцію в судах та правоохоронних органах, адже саме медіа часто є каталізатором суспільного тиску та невідворотних змін.

Вважаємо, що лише синхронна реалізація цих кроків – радикальне внутрішнє очищення, залучення нової суспільної еліти та потужний зовнішній тиск – здатна зламати багаторічну недовіру та перетворити українські інституції справедливості на такі, що реально служать суспільству.

Висновки із досліджуваного матеріалу і перспективи подальших розвідок в цьому напрямі. Проведене дослідження доводить, що інституційна довіра є не ефемерною соціологічною категорією, а чітким та вимірюваним результатом функціонування держави на засадах верховенства права. Емпіричні дані соціологічних опитувань підтверджують висунуту теоретичну модель: українське суспільство демонструє високу довіру до інституцій, які ефективно виконують свою пряму функцію захисту (ЗСУ, волонтери), і глибоку недовіру до тих інституцій, діяльність яких асоціюється з порушенням принципів справедливості, підзвітності та законності (суди, парламент, чиновники).

Хоча повномасштабне вторгнення спричинило тимчасовий сплеск довіри до органів державної влади за ефектом «гуртування навколо прапора», цей кредит поступово вичерпується, поступаючись місцем більш критичній оцінці. Війна створила нові, потужні загрози для довіри, пов'язані з обмеженням прав, корупційними ризиками та запитом на соціальну справедливість. Таким чином, для довгострокової стійкості України, її успішної повоєнної відбудови та європейської інтеграції, зміцнення фундаментальних правових механізмів – гарантованого доступу до правосуддя, реальної підзвітності влади, прозорості та невідворотності відповідальності – є не просто завданням на мирний час, а невідкладною необхідністю воєнного періоду.

Список використаних джерел:

1. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
2. Краус К. М., Краус, Н. М., Манжура О. В. Управління інститутом довіри: принципи побудови структури і методи покращення. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського* 2021. №32(71). С. 1–4. URL: http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/32_71_1/3.pdf
3. Політична система України: конституційна модель та політичні практики : монографія / кол. авт.: Зеленько Г. І. (кер., наук. ред.) та ін. Київ: ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2023. 536 с. URL: <http://surl.li/hudhty>
4. Гуськова Е. О. Роль інституціональної спроможності громадських рад у формуванні довіри до органів виконавчої влади. *Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології*. 2014. Вип. 1. 26–30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdytp_2014_1_8.
5. Продоступдопублічноїінформації:ЗаконУкраїнівід13січня2011р.№2939-VI.URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>
6. Грушецький А. Динаміка довіри соціальним інституціям у 2021-2024 роках: пресреліз. Київський міжнародний інститут соціології. 2025. URL: <https://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1467&page=1>
7. Оцінка громадянами ситуації в країні та дій влади. Довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів. (2024, Грудень 28). Разумков Центр. Київ. URL: <http://surl.li/jisvck>
8. 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.). Разумков Центр. Київ. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-dovira-do-sotsialnykh-institutiv-politykiv-posadovtsiv-ta-gromadskykh-diiachiv-stavlennia-do-vyboriv-pid-chas-viiny-vira-v-peremogu-liutyiberezen-2025r>
9. Європейська конвенція з прав людини: Конвенцію ратифіковано Законом України № 475/97-ВР від 17 липня 1997. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (1996) *Konstytutsiya Ukrayiny* [Constitution of Ukraine]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> [in Ukrainian].
2. Kraus, K. M., Kraus, N. M., Manzhura, O. V. (2021). *Upravlinnya instytutom doviry: pryntsyipy pobudovy struktury i metody pokrashchennya* [Management of the Institute of Trust: Principles of Building a Structure and Methods of Improvement]. *Vcheni zapysky Tavriys'koho natsional'noho universytetu imeni V.I. Vernads'koho* [Scientific Notes of the V. I. Vernadsky Tavrichesky National University]. No. 32(71). P. 1–4. Retrieved from: http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/32_71_1/3.pdf [in Ukrainian].
3. Zelen'ko, G. I. (ed., scientific ed.) (2023). *Politychna systema Ukrayiny: konstytutsiyna model' ta politychni praktyky : monohrafiya* [Political System of Ukraine: Constitutional Model and Political Practices: Monograph]. I. F. Kuras Institute of Political Science and Technology of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv. 536 p. Retrieved from: <http://surl.li/hudhty> [in Ukrainian].
4. Guskova, E. O. (2014). *Rol' instytutsional'noyi spromozhnosti hromads'kykh rad u formuvanni doviry do orhaniv vykonavchoyi vlady* [The role of institutional capacity of public councils in the formation of trust in executive bodies].

Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnya, pedahohiky ta psykholohiyi. Issue 1. P. 26–30. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdytp_2014_1_8. [in Ukrainian].

5. Verkhovna Rada of Ukraine (2011). Pro dostup do publichnoyi informatsiyi: Zakon Ukrayiny [On access to public information: Law of Ukraine] Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> [in Ukrainian].

6. Hrushetsky, A. (2025). Dynamika doviry sotsial'nym instytutsiyam u 2021–2024 rokakh [Dynamics of trust in social institutions in 2021–2024 press release] Kyiv International Institute of Sociology: Retrieved from: <https://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1467&page=1> [in Ukrainian].

7. Razumkov Center (2024). Otsinka hromadyanamy sytuatsiyi v krayini ta diy vlady. Dovira do sotsial'nykh instytutiv, politykiv, posadovtsiv ta hromads'kykh diyachiv. (2024, Hruden' 28) [Citizens' assessment of the situation in the country and the actions of the authorities. Trust in social institutions, politicians, officials and public figures (2024, December 28)]. Kyiv. Retrieved from: <http://surl.li/jisvck> [in Ukrainian].

8. 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 (lyuty-berezen' 2025 r.) [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)]. Kyiv. Retrieved from: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-politykiv-posadovtsiv-ta-gromadskykh-diiachiv-stavlennia-do-vyboriv-pid-chas-viiny-vira-v-peremogu-liutyiberezen-2025r> [in Ukrainian].

9. Verkhovna Rada of Ukraine (1997). *Yevropeys'ka konventsia z prav lyudyny: Konventsiyu ratyfikovano Zakonom Ukrayiny* [European Convention on Human Rights: The Convention was ratified by the Law of Ukraine]. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 07.11.2025

Дата прийняття статті: 10.12.2025

Опубліковано: 30.12.2025

В. О. Бескоровайний, аспірант кафедри Державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету
<https://orcid.org/0009-0009-3958-8343>

УКРАЇНСЬКИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ КОРУПЦІЇ ТА ЇЇ СКЛАДОВИХ, БОРІТЬБИ З НЕЮ ТА ВІДМІННОСТІ ВІД СВІТОВИХ ПІДХОДІВ

У статті досліджено системний і багаторівневий характер корупції в Україні, що формується під впливом комплексу правових, інституційних, політичних та суспільних чинників. Такий підхід дає змогу виявити, що українська модель суттєво відрізняється від корупційних проявів у державах зі сталою демократичною традицією, де корупція здебільшого має локальний або точковий характер. В умовах воєнних і післявоєнних трансформацій актуалізовано потребу у переосмисленні національного підходу до визначення корупції, її складових та інституційних механізмів протидії, оскільки саме в періоди суспільно-державних криз посилюються корупційні ризики, зростає тиск на систему публічного управління та підвищується вразливість державних інститутів.

Визначено, що метою статті є здійснення порівняльного аналізу українського концептуального бачення корупції у співвідношенні з міжнародними підходами та виявлення структурних і інституційних чинників, які визначають результативність антикорупційної політики. Методологічну основу становлять порівняльний, системний і структурно-функціональний методи, застосування яких дозволило комплексно розглянути нормативні дефініції корупції, особливості правозастосування, організаційні моделі інституційної взаємодії та практики запобігання корупції в різних правових системах. Використання цих підходів забезпечило можливість інтегрувати нормативний аналіз із вивченням реальних управлінських процесів, що зумовлюють поширення корупційних практик у публічному секторі.

Установлено, що, попри наявність розвинутого нормативно-правового поля, українська антикорупційна система залишається вразливою через фрагментарність правозастосування, недостатню інституційну узгодженість, низький рівень невідворотності покарання та надмірну дискрецію посадових осіб. Порівняння з міжнародними моделями показало, що ефективність у країнах із нижчим рівнем корупції забезпечується точними правовими дефініціями, стандартизованими процедурами, цифровізацією та автоматизацією управлінських процесів, інституційною автономією контролюючих органів і високою залученістю громадянського суспільства. Доведено, що адаптація цих принципів до національного контексту здатна суттєво посилити результативність антикорупційної політики України, зокрема в критично важливих сферах таких, як публічних фінансів, оборонних закупівель, гуманітарних програм та післявоєнного відновлення.

Сформульовано, що запропоновані у дослідженні підходи створюють концептуальну основу для переходу від декларативних механізмів протидії корупції до результативної моделі, орієнтованої на зниження корупційних ризиків, підвищення підзвітності влади та зміцнення суспільної довіри. Обґрунтовано, що впровадження практичних рекомендацій сприятиме формуванню стійкої, прозорої та інституційно збалансованої антикорупційної системи, здатної ефективно функціонувати навіть у кризових умовах. Подальші дослідження доцільно зосередити на цифрових механізмах превенції корупції, системах моніторингу відбудовчих бюджетів та оцінці впливу громадської участі на результативність антикорупційної політики.

Ключові слова: корупція, корупційні практики, антикорупційна політика, правове регулювання, інституційні механізми, електронне врядування.

V. O. Beskorovainyi. Ukrainian approach to defining corruption and its components, combating it, and its distinctions from global approaches

The article examines the systemic and multi-level nature of corruption in Ukraine, which is shaped by a combination of legal, institutional, political, and societal factors. This approach makes it possible to identify that the Ukrainian model differs significantly from corruption patterns in countries with long-standing democratic traditions, where corruption is predominantly localized or sporadic. Under wartime and post-war transformations, the need to reconceptualize the national approach to defining corruption, its components, and institutional mechanisms of counteraction becomes increasingly urgent, as periods of societal and governmental crises intensify corruption risks, increase pressure on the public administration system, and heighten the vulnerability of state institutions.

It has been established that the purpose of the article is to conduct a comparative analysis of the Ukrainian conceptual understanding of corruption in relation to international approaches and to identify the structural and institutional factors that determine the effectiveness of anti-corruption policy. The methodological basis comprises comparative, systemic, and structural-functional methods, the application of which enabled a comprehensive examination of normative definitions of corruption, specifics of law enforcement, organizational models of institutional interaction, and corruption-prevention practices across various legal systems. The use of these approaches made it possible to integrate normative analysis with the study of real administrative processes that give rise to corruption practices in the public sector.

The study finds that despite an advanced regulatory framework, the Ukrainian anti-corruption system remains vulnerable due to fragmented law enforcement, insufficient institutional coherence, a low level of inevitability of punishment, and excessive discretion exercised by public officials. A comparison with international models demonstrates that effectiveness in countries with lower corruption levels is ensured through precise legal definitions, standardized procedures, digitalization and automation of administrative processes, institutional autonomy of oversight bodies, and strong engagement of civil society. It has been proven that the adaptation of these principles to the national context can significantly enhance the effectiveness of Ukraine's anti-corruption policy, particularly in critically important areas such as public finance, defence procurement, humanitarian programmes, and post-war recovery.

The study concludes that the proposed approaches create a conceptual basis for transitioning from declarative anti-corruption mechanisms to a results-oriented model focused on reducing corruption risks, increasing governmental accountability, and strengthening public trust. It has been substantiated that the implementation of practical recommendations will contribute to the formation of a resilient, transparent, and institutionally balanced anti-corruption system capable of functioning effectively even under crisis conditions. Further research is recommended to focus on digital mechanisms of corruption prevention, systems for monitoring reconstruction budgets, and the assessment of the impact of public participation on the effectiveness of anti-corruption policy.

Key words: *corruption, corrupt practices, anti-corruption policy, legal regulation, institutional mechanisms, e-governance.*

Постановка проблеми. Корупція в Україні набула системного характеру, перетворившись із поодиноких зловживань у розгалужену мережу практик, що вражають політичні, економічні та адміністративні інститути. Українські науковці наголошують, що корупція є не поодиноким девіантним явищем, а складовим елементом державного управління, який взаємодіє з політичними елітами, державними службовцями та бізнесом [1, с. 9–12]. На відміну від країн із точковими проявами корупції, де зловживання носять переважно індивідуальний характер і локалізуються в окремих секторах, в Україні це явище підтримується інституційною слабкістю, непрозорими процедурами та низьким рівнем верховенства права. Воєнний стан лише посилив ці ризики, створивши нові корупційні можливості та інструменти тиску в публічному секторі.

Проблема ускладнюється і тим, що в українському правовому полі й досі триває дискусія щодо змісту поняття «корупція» та її меж, що зумовлює фрагментарність антикорупційної політики. У той час як окремі держави ЄС використовують вузькі нормативні підходи, які дають змогу чітко ідентифікувати корупційне діяння та одразу застосовувати санкції, українське законодавство залишається концептуально перевантаженим і адміністративно ускладненим [2]. Міжнародні дослідження також підтверджують, що визначення корупції залежить від політико-правового контексту: у західних державах акцент робиться на зловживанні владою, тоді як у країнах із перехідними системами центральну роль відіграють тіньові практики взаємної вигоди [3, р. 2–4].

Незважаючи на створення антикорупційної інфраструктури, в Україні зберігається розрив між формальними механізмами протидії та фактичною результативністю їх застосування. Інституції з протидії корупції демонструють обмежену ефективність, оскільки їхні інструменти не змінюють практичні моделі поведінки посадових осіб. Міжнародний досвід свідчить, що стійкі антикорупційні успіхи можливі лише за умов поєднання трьох чинників: політичної волі, невідворотності покарання та формування суспільної нетерпимості до зловживань [4, с. 65–67].

У цих умовах постає наукова і практична потреба порівняти український підхід із глобальними моделями, виявити слабкі місця правового регулювання та окреслити можливості адаптації успішних механізмів іноземних держав. Такий аналіз є важливим не лише для формування ефективної антикорупційної політики, а й для забезпечення відновлення державних інституцій, прискорення євроінтеграції та відновлення довіри громадян до влади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання нормативного визначення корупції та особливостей її прояву в українських реаліях останніми роками посідає важливе місце в наукових студіях. Значну увагу приділено саме інституційним чинникам, що сприяють поширенню корупційних практик. У своїй роботі В. Пироговська, О. Предместніков та О. Гончарук підкреслюють роль адміністративного права у формуванні превентивного механізму, акцентуючи на неузгодженості процедур контролю в державних органах [2]. Подібну позицію розвиває Ю. Ірха, який аналізує теоретичні рамки поняття «корупція» в Україні та за кордоном, підкреслюючи відсутність єдиного підходу до її дефініції в національній правовій доктрині [1]. Водночас А. Мошнін звертає увагу на суспільно-політичні умови, які відтворюють корупцію як норму поведінки в умовах перехідної державності [5]. Українські автори слушно описують наслідки, але часто лише констатують системність корупції, уникаючи моделювання альтернативних практик для її подолання.

Окремий блок літератури присвячено впливу безпекового середовища на зростання корупційних ризиків. Дослідження В. Гришка та В. Лисого демонструє, що воєнний стан загострює корупційні процеси, оскільки розширює дискрецію посадових осіб і послаблює контролюючі інструменти [6]. С. Демчук, аналізуючи ефективність спеціалізованих антикорупційних органів, доходить висновку, що формальне створення інституцій не гарантує реального зниження корупційних практик без невідворотності відповідальності [7]. Водночас дослідження А. Марковської (А. Markovska), О. Сердюк (О. Serdiuk) та І. Солдатенко (І. Soldatenko) підкреслює, що боротьба з корупцією можлива лише за умови відновлення довіри в суспільстві, адже довіра є базовим антикорупційним ресурсом, особливо в період війни [8]. Зазначені автори розкривають проблему глибше від попередніх, проте зосереджуються здебільшого на наслідках, а не на природі корупційної взаємодії.

Міжнародні дослідження пропонують широкий контекст дослідження корупції. Д. Філіпс (R. Dobson Phillips), Е. Давід-Барретт (E. Dávid-Barrett) та Р. Баррінгтон (R. Barrington) показують, що зміст поняття «корупція» залежить від політико-правових умов: у країнах зі сталою демократією корупція переважно точкова, тоді як у державах із слабкими інститутами вона формується як соціально допустима практика [3]. Європейський дискурс, представлений у статті М. Беллінджері (M. Bellingeri) та Ф. Луппі (F. Luppi), концентрується на розвитку наднаціонального законодавчого механізму, що має уніфікувати стандарти боротьби з прихованими формами корупційних дій [9]. Дослідження Г. Гувей Масієля (G. Gouvêa Maciel) та І. Сантуша (I. Santos) демонструє зв'язок між політичною волею, громадським сприйняттям та результативністю антикорупційної політики [10], тоді як Дж. Інсіо (J. Incio) та М. Сайферт (M. Seifert) доводять, що рівень сприйняття корупції напряму впливає на готовність громадян давати хабарі [11]. Робота Г. Буги також наголошує на релевантності зарубіжних моделей для України, проте автор приділяє мінімальну увагу обмеженням їх імплементації [12].

Варто також відзначити роль інституційної архітектури в Україні. Х. Ярмачі та В. Ярмачі підкреслюють можливість імплементації іноземного досвіду, але звертають увагу на обмеження, пов'язані з політичною культурою та традиціями публічної служби [4]. Проблематику природи корупції на мікрорівні доповнює робота В. Гури, який класифікує види корупції та простежує їхні причини на рівні індивідуальної поведінки [13].

Таким чином, сучасний науковий дискурс охоплює широке коло аспектів проблеми – від дефініцій і причин до моделей протидії. Водночас виявляється суттєва прогалина: жодна група досліджень не дає цілісної відповіді, як адаптувати успішні антикорупційні механізми до умов, у яких корупція є системною, а воєнний фактор лише посилює її укорінення. Саме ця невирішена частина проблеми визначає наукову нішу даної статті.

Метою статті є комплексне дослідження українського підходу до визначення корупції та її складових у порівнянні зі світовими моделями, а також виявлення ключових відмінностей між державами із точковими проявами корупції та українським системним контекстом. Досягнення поставленої мети передбачається шляхом виконання наступних завдань:

1. Дослідити сучасні наукові підходи до визначення корупції в Україні та у країнах із низьким рівнем її поширення, охарактеризувавши їх ключові відмінності.
2. Проаналізувати специфіку функціонування української антикорупційної моделі, встановити її сильні та слабкі сторони, а також оцінити вплив інституційних та безпекових факторів на особливості проявів корупції в Україні.
3. Виявити напрями підвищення ефективності національної антикорупційної політики та сформулювати рекомендації щодо адаптації успішних зарубіжних практик з урахуванням українських реалій воєнного та післявоєнного періоду.

Виклад основного матеріалу. У сучасних наукових джерелах наголошується на відсутності єдиного теоретичного підходу до визначення корупції у вітчизняній доктрині. В Україні цю проблему частково вирішено через законодавчі термінології: чинне законодавство використовує поняття «корупційні правопорушення» та «корупційні діяння», останнє узагальнює всі корупційні прояви, за які передбачено будь-яку юридичну відповідальність [2]. Варто відзначити, що українська система формально унікальна і не має аналогів за розвитком законодавства та інституцій.

У деяких західних країнах корупцію формально звужують до конкретних норм (акти зловживання владою), що дає змогу оперативно застосовувати санкції. Наприклад, у країнах зі сталими демократичними традиціями акцент у дефініціях часто роблять саме на зловживанні довіреною владою для приватної вигоди, тоді як у державах із перехідними системами дослідники виділяють також системні (інституційні) форми корупції, коли сукупність дрібних правопорушень призводить до значної шкоди суспільному інтересу [3, р. 2–4].

Передбачаючи подальший аналіз антикорупційних моделей, виконано порівняння базових підходів до трактування поняття «корупція» у різних правових системах (табл. 1). Це дозволяє виявити, як відмінності у нормативних дефініціях впливають на механізми запобігання та виявлення корупційних практик. Зіставлення українського та зарубіжного бачення стало важливою передумовою для подальшого обґрунтування ефективності відповідних антикорупційних інструментів.

Українські науковці та законодавці трактують корупцію широким фронтом (включаючи багатоканальні інституційні прояви), тоді як у низькорівневих за корупцією державах дефініції більш нормативно звужені до конкретного зловживання владою.

В Україні сформовано розгалужену інституційну систему протидії корупції (НАБУ, САП, НАЗК тощо) та унікальну законодавчу базу з превентивними механізмами [2]. Наявність спеціалізованих органів є сильною стороною української антикорупційної моделі. Водночас їхня діяльність має суттєві обмеження: аналіз показує, що, попри створення численних органів, показник ухвалених вироків у справах про корупцію залишається низьким [7, с. 154].

Безпековий контекст (воєнний стан) також впливає на модель: запровадження воєнного стану значно розширює дискреційні повноваження чиновників та послаблює інструменти контролю (через відсутність виборів,

Таблиця 1

Порівняння підходів до визначення корупції

Аспект	Україна	Країни зі стабільною демократією (Данія, Швеція, Норвегія, Німеччина)
Нормативне визначення	Поняття «корупційні діяння» є широким, «корупційне правопорушення» – вузьким; відсутність єдиної дефініції (концептуальна перевантаженість)	Частіше застосовуються чіткі вузькі нормативні дефініції (акцент на конкретних зловживаннях владою)
Концептуальний фокус	Корупцію розглядають як системну проблему, що потребує комплексного регулювання	Фокус на окремих актах зловживання довірою; менш інституційний підхід
Роль публічних інтересів	Корупцію формально пов'язують з порушенням суспільного інтересу; потребує чіткого диференціювання термінів	У визначеннях виділено абстрактний елемент суспільного блага («public interest»), що відрізняє корупцію від звичайних порушень

Джерело: узагальнено автором на основі даних [1, с. 9–12; 3, р. 2–4; 4, с. 65–67; 14; 15].

зниження прозорості рішень), що загалом зростає корупційні ризики [6]. Унаслідок цього падає довіра громадян до влади, що додатково ускладнює роботу антикорупційних органів. З іншого боку, слабкою ланкою є саме невідворотність покарання: формальне існування інституцій без реального механізму забезпечення суворох санкцій не знижує реальний рівень корупційних практик.

Стан української антикорупційної системи характеризується поєднанням суттєвих досягнень та низки системних обмежень. Незважаючи на наявність спеціалізованих інституцій і розгалуженої нормативної бази, ефективність їх практичного застосування залишається недостатньою через інституційну фрагментацію та зовнішній політичний тиск. У (табл. 2) узагальнено ключові сильні й слабкі сторони антикорупційної моделі України.

Загалом українська модель характеризується широким правовим полем і існуванням окремих антикорупційних структур, але з реалізацією їхніх повноважень є проблеми. Слабкі місця – фрагментація відповідальності, недостатнє застосування покарань і слабкий громадський контроль. Воєнний стан лише загострює ці недоліки, стимулюючи владу до екстрених заходів, що можуть підвищити корупційні ризики.

Підвищення ефективності національної антикорупційної політики вимагає адаптації зарубіжних кращих практик до українських реалій воєнного часу. По-перше, необхідно звужувати розрив між нормативними стандартами та їх імплементацією. Згідно зі звітом «Organisation for Economic Co-operation and Development», країни мають чіткіше розподіляти відповідальність за виконання антикорупційних норм, системно моніторити виконання і неухильно карати невиконання [14]. Це передбачає побудову механізму «follow-up»: регулярну звітку запроваджених заходів із заявленими стратегіями.

По-друге, важливий напрям – підвищення прозорості й автоматизація процедур. Наприклад, у країнах ЄС масово впроваджено електронні державні послуги, відкриті публічні реєстри і системи автоматичної перевірки даних [7, с. 154]. Україна може розширити цю практику (зокрема в публічних закупівлях та декларуванні активів), що зменшить можливості для «ручних» маніпуляцій чиновників.

По-третє, варто залучати громадянське суспільство та міжнародних партнерів для посилення контролю. Запровадження тимчасових громадських моніторингових груп та наглядових комісій дозволить незалежно перевіряти рішення влади і підтримувати високий рівень прозорості. Більшість успішних антикорупційних реформ у світі поєднують роботу держави з активністю громадськості й медіа.

Успішність антикорупційної політики держави залежить не лише від наявності правових норм, а від здатності адаптувати перевірені міжнародні підходи до конкретних умов функціонування влади. Враховуючи воєнні та післявоєнні виклики, Україні необхідно посилити практичну складову антикорупційної моделі шляхом

Таблиця 2

Сильні та слабкі сторони української антикорупційної системи

Компонент/Параметр	Сильні сторони	Слабкі сторони
Антикорупційні інституції (НАБУ, САП, НАЗК)	Створено спеціалізовану інституційну мережу для протидії корупції	Низький відсоток доведених до вироку справ, обмежена результативність
Законодавча база	Наявність комплексного законодавства з превентивними нормами	Перевантаженість і фрагментарність правового регулювання
Ресурси та незалежність	Інституційна автономія закріплена на нормативному рівні	Політичний тиск, кадрова та ресурсна недостатність
Прозорість і довіра	Наявність електронного декларування та інструментів відкритості	Толерантність суспільства до корупції та недовіра до антикорупційних органів

Джерело: узагальнено автором на основі даних [2; 5, с. 106–108; 6, с. 89; 7, с. 154; 15; 16].

Таблиця 3

Рекомендовані напрями вдосконалення національної антикорупційної політики

Напрямок удосконалення	Суть/міжнародна практика	Можливість адаптації до України (воєнний та післявоєнний період)
Прозорість та контроль публічних фінансів	ЄС та Канада застосовують повну відкритість даних про державні витрати	Розширення відкритих бюджетів і 100% онлайн-контролю за оборонними та відбудовними закупівлями
Незалежність антикорупційних інституцій	Модель Італії та Польщі передбачає жорстку інституційну автономію	Гарантована незалежність НАБУ/САП, унеможливлення політичного впливу через законодавчі бар'єри
Невідворотність покарання	Ключовий принцип Швеції та Данії – мінімум дискреції, максимум відповідальності	Спрощення процедур доказування та скорочення строків розгляду корупційних справ
Цифровізація державних процесів	Естонія та Латвія демонструють найнижчі рівні корупції завдяки е-урядуванню	Повна автоматизація публічних послуг, мінімізація людського контакту в адмініструванні
Громадський нагляд і участь суспільства	У багатьох країнах діють моніторингові громадські ради	Запровадження незалежного громадського контролю над витратами міжнародної допомоги та коштів відбудови
Захист викривачів	США та Велика Британія забезпечують високий рівень правового захисту	Посилення гарантій для викривачів та створення безпечних каналів інформування

Джерело: авторська розробка.

синхронізації правових, інституційних та суспільних механізмів. З огляду на результати дослідження визначено ключові напрями, що можуть підвищити її дієвість у середньо- та довгостроковій перспективі (табл. 3).

Проведений аналіз засвідчує, що українська антикорупційна модель поєднує значний потенціал нормативного регулювання з водночас критичною залежністю від інституційної спроможності та суспільної довіри. Порівняння з іноземними підходами виявило, що найбільш дієві моделі ґрунтуються на поєднанні вузьких нормативних дефініцій, невідворотності покарання та мінімізації дискреції, тоді як українська практика залишається більш декларативною та фрагментованою у реалізації. Запропоновані напрями вдосконалення демонструють необхідність синхронізації інституційних, правових і технологічних рішень, що здатні забезпечити перехід від формальної до результативної антикорупційної політики в умовах воєнного та післявоєнного відновлення держави.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Корупція в Україні має глибину і масштаб, які виходять за межі поодиноких зловживань і формують окрему модель взаємодії між владою, інститутами та суспільством. У країнах із точковими проявами корупції превалюють вузькі дефініції, швидкі процедури реагування та високі стандарти відповідальності. Український підхід сформувався під тиском історичних обставин і слабкості державних інституцій, що пояснює його фрагментарність і залежність від політичної волі.

Досліджено, що у вітчизняній доктрині немає єдності щодо визначення поняття «корупція», що ускладнює правозастосування та породжує надлишкову дискрецію посадових осіб. Проаналізовано інституційну архітектуру протидії корупції, яка, попри наявність спеціалізованих органів, залишається обмеженою через низьку результативність та відсутність дієвої невідворотності покарання. Сформовані рекомендації підтвердили, що підвищення ефективності антикорупційної політики можливе завдяки адаптації зарубіжних практик, які поєднують інституційну автономію, цифровізацію процедур, прозорість бюджетних потоків і залучення суспільства.

Результати дослідження можуть бути використані у нормотворчій діяльності, державному управлінні, а також для вдосконалення антикорупційних стратегій у сфері публічних фінансів та відбудови. Практичне застосування отриманих положень є важливим для мінімізації корупційних ризиків у воєнних і післявоєнних умовах, особливо в частині контролю за оборонними видатками та міжнародною допомогою. Наукова новизна роботи полягає у поєднанні порівняльного аналізу правових підходів із виявленням чинників, що формують відмінності між українською та світовими антикорупційними моделями, а також у запропонованих адаптаційних механізмах.

Подальші дослідження доцільно зосередити на інструментах цифрової превенції корупції, моделюванні впливу суспільної довіри на ефективність антикорупційної політики та оцінці стійкості інституцій у надзвичайних умовах. Окремого вивчення потребує питання контролю за коштами повоєнної відбудови, оскільки саме цей фактор стане ключовим тестом на зрілість антикорупційної системи й визначатиме швидкість відновлення держави.

Список використаних джерел:

1. Ірха Ю. Сучасні теоретико-правові підходи до розуміння поняття та сутності корупції в Україні та закордоном. *Наука і правоохорона*. 2025. Т. 3–4. С. 7–21. URL: <https://naukaipravoohorona.navs.edu.ua/index.php/naukaipravoohorona/article/view/1748/1740>.

2. Пироговська В., Предместніков О., Гончарук О. Запобігання корупції в органах державної влади України: роль адміністративного права. *Академічні візії*. 2024. Вип. 27. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10468733>.
3. Dobson Phillips R., Dávid-Barrett E., Barrington R. Defining Corruption in Context. *Perspectives on Politics*. 2025. P. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.1017/S153759272400286X>.
4. Ярмачі Х., Ярмачі В. Деякі аспекти міжнародного досвіду запобігання та протидії корупції та можливості його використання в Україні. *Південноукраїнський правничий часопис. Протидія злочинності: проблеми практики та науково-методичне забезпечення*. 2024. № 1. С. 64–69. DOI: <https://doi.org/10.32850/sulj.2024.1.10>.
5. Мошнін А. Корупція у сучасній Україні: стан та напрями протидії. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2022. Вип. 2(62). С. 106–110. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-2\(62\)-16](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-2(62)-16).
6. Гришко В. І., Лисий В. І. Воєнний стан як чинник зростання корупції в Україні. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 6. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.06.88>.
7. Демчук Т. І. Ефективність діяльності антикорупційних органів в Україні. *Актуальні питання юриспруденції*. 2024. № 4(45). С. 153–156. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-6473.2024-4.30>.
8. Markovska A., Serdiuk O., Soldatenko I. Trust as a weapon of war: fighting corruption and corporate crime in Ukraine. *Crime, Law and Social Change*. 2025. Vol. 83. № 12. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10611-024-10191-5>.
9. Bellingeri M., Luppi F. Combating Corruption in EU Legislation: An Analysis of Some Aspects of the Commission Proposal for the EU Anti-Corruption Directive. *Eucrim – The European Criminal Law Associations' Forum*. 2024. Vol. 18(3). DOI: <https://doi.org/10.30709/eu-crim-2023-025>.
10. Gouvêa Maciel G., Santos I. Citizens' and politicians' definitions of corruption, corruption survey quality, and political will for anti-corruption reform: the Portuguese case put to the test. *Public Integrity*. 2024. Vol. 27. Iss. 4. P. 388–401. DOI: <https://doi.org/10.1080/10999922.2024.2322317>.
11. Incio J., Seifert M. How the perception of corruption shapes the willingness to bribe: evidence from an online experiment. *International Journal of Public Opinion Research*. 2024. Vol. 36. Iss. 3. Article edae035. DOI: <https://doi.org/10.1093/ijpor/edae035>.
12. Буга Г. Досвід зарубіжних країн в боротьбі із запобіганням корупції. *Актуальні питання юриспруденції*. 2023. № 1(38). С. 149–152. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-6473.2023-1.29>.
13. Гура В. Корупція: поняття та види, причини виникнення. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32, № 2. С. 73–79. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.02.073>.
14. Organisation for Economic Co-operation and Development. Anti-Corruption and Integrity Outlook 2024. OECD website. 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/anti-corruption-and-integrity-outlook-2024_968587cd-en/full-report.html.
15. Transparency International Ukraine. Україна в Індексі сприйняття корупції – 2024. TI Ukraine: вебсайт. 2025. URL: <https://cpi.ti-ukraine.org/#/>.
16. Національне агентство з питань запобігання корупції. Звіт 2024 щодо діяльності НАЗК. НАЗК: вебсайт. 2024. URL: <https://nazk.gov.ua/pdfjs/?file=/wp-content/uploads/Pages/89/aa/89aa467f2bc519dc48b9c87dd79559e4bac0d6b1bacda97dab11042fd45627737833879.pdf>.

References:

1. Irkha, Yu. (2025). Suchasni teoretyko-pravovi pidkhody do rozuminnia poniattia ta sutnosti koruptsii v Ukraini ta zakordonom [Modern theoretical and legal approaches to understanding the concept and essence of corruption in Ukraine and abroad]. *Science and Law Enforcement*, 3–4, 7–21. Retrieved from: <https://naukaipravoohorona.navs.edu.ua/index.php/naukaipravoohorona/article/view/1748/1740>. [in Ukrainian].
2. Pyrohovska, V., Predmestnikov, O., & Honcharuk, O. (2024). Zapobihannia koruptsii v orhanakh derzhavnoi vlady Ukrainy: rol administratyvnoho prava [Prevention of corruption in public authorities of Ukraine: The role of administrative law]. *Academic Visions*, 27. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10468733>. [in Ukrainian].
3. Dobson Phillips, R., Dávid-Barrett, E., & Barrington, R. (2025). Defining corruption in context. *Perspectives on Politics*, 1–15. <https://doi.org/10.1017/S153759272400286X>.
4. Yarmaki, Kh., & Yarmaki, V. (2024). Deiaki aspekty mizhnarodnoho dosvidu zapobihannia ta protydii koruptsii ta mozhlyvosti yoho vykorystannia v Ukraini [Some aspects of international experience in preventing and combating corruption and the possibilities of its application in Ukraine]. *Southern Ukrainian Legal Journal*. Combating Crime: Problems of Practice and Scientific-Methodological Support, 1, 64–69. <https://doi.org/10.32850/sulj.2024.1.10>. [in Ukrainian].
5. Moshnin, A. (2022). Koruptsiia u suchasni Ukraini: stan ta napriamy protydii [Corruption in modern Ukraine: State and directions of counteraction]. *Scientific Works of the Interregional Academy of Personnel Management*. Political Science and Public Administration, 2(62), 106–110. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-2\(62\)-16](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-2(62)-16). [in Ukrainian].

6. Hryshko, V. I., & Lysyi, V. I. (2024). Voiennyi stan yak chynnyk zrostantia koruptsii v Ukraini [Martial law as a factor of increasing corruption in Ukraine]. *Analytical and Comparative Jurisprudence*, 6. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.06.88>. [in Ukrainian].
7. Demchuk, T. I. (2024). Efektyvnist diialnosti antykorupsiinykh orhaniv v Ukraini [Effectiveness of the activities of anti-corruption bodies in Ukraine]. *Current Issues of Jurisprudence*, 4(45), 153–156. <https://doi.org/10.32782/2521-6473.2024-4.30>.
8. Markovska, A., Serdiuk, O., & Soldatenko, I. (2025). Trust as a weapon of war: Fighting corruption and corporate crime in Ukraine. *Crime, Law and Social Change*, 83(12). <https://doi.org/10.1007/s10611-024-10191-5>.
9. Bellingeri, M., & Luppi, F. (2024). Combating corruption in EU legislation: An analysis of some aspects of the Commission Proposal for the EU Anti-Corruption Directive. *Eucrim – The European Criminal Law Associations' Forum*, 18(3). <https://doi.org/10.30709/eu-crim-2023-025>.
10. Gouvêa Maciel, G., & Santos, I. (2024). Citizens' and politicians' definitions of corruption, corruption survey quality, and political will for anti-corruption reform: The Portuguese case put to the test. *Public Integrity*, 27(4), 388–401. <https://doi.org/10.1080/10999922.2024.2322317>.
11. Incio, J., & Seifert, M. (2024). How the perception of corruption shapes the willingness to bribe: Evidence from an online experiment. *International Journal of Public Opinion Research*, 36(3), Article edae035. <https://doi.org/10.1093/ijpor/edae035>.
12. Buha, H. (2023). osvid zarubizhnykh krain v borotbi iz zapobihanniam koruptsii. [Experience of foreign countries in preventing corruption]. *Current Issues of Jurisprudence*, 1(38), 149–152. <https://doi.org/10.32782/2521-6473.2023-1.29>. [in Ukrainian].
13. Hura, V. (2022). Koruptsiia: poniattia ta vydy, prychyny vynyknennia [Corruption: Concepts, types, and causes]. *Economic Analysis*, 32(2), 73–79. <https://doi.org/10.35774/econa2022.02.073>. [in Ukrainian].
14. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). Anti-Corruption and Integrity Outlook 2024. OECD. Retrieved from: https://www.oecd.org/en/publications/anti-corruption-and-integrity-outlook-2024_968587cd-en/full-report.html.
15. Transparency International Ukraine. (2025). Ukraine in the Corruption Perception Index – 2024. TI Ukraine. Retrieved from: <https://cpi.ti-ukraine.org/#/>.
16. Natsionalne ahentstvo z pytan zapobihannia koruptsii [National Agency on Corruption Prevention]. (2024). NACP Activity Report 2024. NACP. Retrieved from: <https://nazk.gov.ua/pdfjs/?file=/wp-content/uploads/Pages/89/aa/89aa467f2bc519dc48b9c87dd79559e4bac0d6b1bacda97dab11042fd45627737833879.pdf>. [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 28.11.2025

Дата прийняття статті: 22.12.2025

Опубліковано: 30.12.2025

Л. М. Івашова, доктор наук з державного управління,
професор кафедри публічного управління та митного
адміністрування Університету митної справи та фінансів
<https://orcid.org/0000-0003-3176-919X>

Л. І. Бондаренко, доктор філософії з публічного
управління та адміністрування, викладач
Автотранспортного фахового коледжу Національного
технічного університету «Дніпровська політехніка»
<https://orcid.org/0000-0002-6944-3489>

МОДЕЛЬ «МОТИВАЦІЙНОГО ЯДРА» ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ВАЖЕЛІ ІНСТИТУЦІЙНОГО ВПЛИВУ НА ЙОГО ТРАНСФОРМАЦІЮ

У статті здійснено системний аналіз теоретичних засад та обґрунтовано практичні механізми впливу мотиваційних чинників на ефективність діяльності органів виконавчої влади в контексті масштабних трансформаційних процесів державного управління України. Актуальність дослідження детермінована необхідністю забезпечення стійкості та результативності реформ, що неможливе без формування належного рівня трудової мотивації державних службовців, яка є базисом соціально-економічного розвитку та чинником подолання існуючих соціально-економічних шоків. Дослідження підтверджує, що в умовах трансформацій відбувається кардинальна зміна змісту праці, технологій та системи трудових цінностей. Узагальнено сутність поняття «мотивація», яке визначається як сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників та умов, що формують бажання фахівця до участі у праці, внутрішньої активності, та орієнтовані на досягнення найвищих результатів. Проаналізовано ключові групи мотиваційних чинників (професійні, організаційні, матеріально-заохочувальні, соціальні), які поділяються на внутрішні та зовнішні. Виявлено концептуальний розрив: незважаючи на високий рівень суспільної важливості та престижу самої державної служби (зовнішні чинники), її стимулювання залишається недостатнім. Запропоновано модель «мотиваційного ядра» ефективності праці, що акумулює та узгоджує зовнішні мотиваційні характеристики праці (соціальний статус, престижність, інноваційність) і внутрішні чинники стимулювання фахівців (заробітна плата, кар'єрне зростання, особиста відданість). Розроблено послідовний алгоритм побудови та управління системою мотивації в органах влади, що охоплює систематизацію актів, порівняння тотожності мотиваційних чинників і розробку заходів для забезпечення високого іміджу та довіри до державної влади. Зроблено висновки про те, що управління мотивацією є потужним, але недостатньо використаним важелем підвищення ефективності праці в умовах трансформаційних змін.

Ключові слова: публічне управління, публічна служба, державні службовці, мотивування та мотивація праці, інституційний вплив, трансформаційні процеси, кар'єрне зростання, «мотиваційне ядро», мотиваційна привабливість, мотиваційні інтереси, реформа державного управління.

L. M. Ivashova, L. I. Bondarenko. Model of the “motivational core” of the activities of public administration bodies and levers of institutional influence on its transformation

The article provides a systematic analysis of theoretical foundations and substantiates practical mechanisms of the influence of motivational factors on the effectiveness of the activities of executive bodies in the context of large-scale transformation processes of public administration in Ukraine. The relevance of the study is determined by the need to ensure the sustainability and effectiveness of reforms, which is impossible without the formation of an appropriate level of labor motivation of civil servants, which is the basis of socio-economic development and a factor in overcoming existing socio-economic shocks. The study confirms that in the conditions of transformations, a cardinal change in the content of work, technologies and the system of labor values occurs. The essence of the concept of “motivation” is generalized, which is defined as a set of internal and external factors and conditions that form the desire of a specialist to participate in work, internal activity, and are focused on achieving the highest results. The key groups of motivational factors (professional, organizational, material and incentive, social), which are divided into internal and external, are analyzed. A conceptual gap has been identified: despite the high level of public importance and prestige of the civil service itself (external factors), its stimulation remains insufficient. A model of the “motivational core” of labor efficiency has been proposed, which accumulates and harmonizes external motivational characteristics of labor (social status, prestige, innovation) and internal factors of stimulation of specialists (salary, career growth, personal dedication). A consistent algorithm for building and managing the motivation system in government bodies has been developed, which includes the systematization of acts, comparison of the identity of motivational factors and the development of measures to ensure a high image and trust in state authorities. It is concluded that motivation management is a powerful, but insufficiently used lever for increasing labor efficiency in conditions of transformational changes.

© Л. М. Івашова, Л. І. Бондаренко, 2025

Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

Key words: public administration, public service, civil servants, motivation and work motivation, institutional influence, transformational processes, career growth, "motivational core", motivational attractiveness, motivational interests, public administration reform.

Постановка проблеми. Реформування системи державного управління в Україні, що триває в умовах кардинальних суспільних, економічних та політичних трансформацій, вимагає не лише інституційних та структурних змін, але й забезпечення належного рівня ефективності діяльності органів виконавчої влади. Однією з головних проблем, яка вирішується в цьому процесі, є формування дієвих мотиваційних чинників праці посадових осіб органів виконавчої влади (далі ОВВ), застосування яких дозволить успішно здійснити трансформаційні заходи та створити стійкі умови для ефективної діяльності цих органів. Важливим є реформування державної служби в напрямку мотивації державної служби, оскільки персональна зацікавленість публічного службовця є запорукою успішності виконання поставлених урядом завдань, необхідних для виконання функцій держави на належному професійному рівні [1]. Праця фахівців в системі публічного управління, що є базисом соціально-економічного розвитку суспільства та реалізує великий обсяг соціально-економічних відносин, потребує переосмислення, оскільки зміст, технології та процеси управлінської діяльності зазнали суттєвих змін. Зросли потреби працівників, підвищились вимоги до якості та конкурентоспроможності діяльності, що обумовлює необхідність ґрунтовного аналізу засобів мотивації праці в умовах трансформації трудових відносин.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика мотивації праці, її сутності та впливу на результативність має глибоке теоретичне коріння і є різноплановою. Питаннями удосконалення системи оплати праці та стимулювання в Україні займалися такі вчені як Д. Богиня [2], Л. Васюренко [3], О. Грішнова [4], однак їхні пропозиції, що викладено у наукових статтях не віднайшли відповідного втілення на практиці. Проблеми мотивації державних службовців саме через оплату праці розкриваються у працях О. Соколової [5] В. Чабаров і О. Євтушок [6], О. Ярошенко [7], а дослідження Г. Гончарова [8], А. Колот [9], О. Литвинчука [10], В. Щегорцевої [11] відображають і теоретичні питання формування цінностей та формування мотиваційних інтересів у державних службовців враховуючи нематеріальні чинники. Світовий досвід використання чинників мотивування й мотивації праці на публічній службі висвітлено у працях В. Биби і Н. Тиницької [12] та С. Рукасова [13]. Проте незважаючи на значний теоретичний доробок, існує концептуальний розрив між науковими напрацюваннями і практичним застосуванням мотивації праці в органах державного управління різного рівня, особливо в контексті розробки організаційних та соціально-економічних моделей підвищення ефективності управлінської діяльності при реалізації трансформаційних процесів. Відсутність системних, науково обґрунтованих і стійких мотиваційних стимулів не дозволяє широко використовувати цей вагомий чинник як дієвий і гнучкий важіль підвищення ефективності праці в органах публічного управління.

Метою статті є системний аналіз впливу мотиваційних чинників на підвищення ефективності діяльності органів виконавчої влади, обґрунтуванні їхньої ролі в трансформаційних процесах та розробці моделі «мотиваційного ядра» й алгоритму інституційного забезпечення процесів мотивації праці державних службовців.

Виклад основного матеріалу. Ефективна система мотивації та стимулювання праці є фундаментальною умовою для формування якісного нового покоління працівників у сфері публічного управління. Саме завдяки цій системі можливо досягти поєднання стратегічного підходу з високим професіоналізмом та забезпечити ефективність дій у нестабільних (кризових) ситуаціях, що, зрештою, підвищує загальну результативність і ефективність діяльності органів влади. Важливо усвідомлювати, що мотиваційний механізм є адаптивною системою, яка постійно змінюється під тиском зовнішніх чинників і потребує систематичного моніторингу та регулювання мотиваторів різного штибу. Цілеспрямоване управління мотивацією праці фахівців з публічної служби повинно ґрунтуватися на розумінні специфіки їхніх професійних обов'язків та імперативного характеру інституту публічної служби.

Загалом, зважаючи на наявні у науковій літературі визначення [8, 12] узагальнимо, що мотивація – це потужний важіль впливу на якість і своєчасність вирішення завдань у системі публічного управління. З огляду на ступінь розробленості теоретичних засад та необхідність їх практичного застосування, *мотивацію доцільно визначати як сукупність чинників і умов, які приваблюють людину і формують бажання до участі у певному виді праці, внутрішньої активності і дотримання необхідних умов трудової поведінки, зорієнтованих на якісне виконання трудових дій і досягнення найвищих результатів.* Вона реалізується шляхом поєднання мотиваційних інтересів зі сторони фахівця (мотивації) і мотиваційної привабливості праці (мотивування) в системі публічного управління.

Іншими словами процеси узгодження й гармонізація внутрішніх мотиваційних уподобань фахівців та зовнішніх мотиваційних заохочень та умов їх праці створюють те мотиваційне середовище, яке здатне забезпечити той синергетичний ефект, що дозволяє підвищити результативність та ефективність праці органів публічного управління. Саме ці процеси покладено в основу формування та функціонування «*мотиваційного ядра*» організації праці публічних службовців, сутність якого полягає у механізмі гармонізації та інтеграції двох ключових груп мотиваційних чинників (зовнішніх і внутрішніх), що впливають на результативного процесу дозволяє перейти від

простого *стимулювання* праці до свідомої *вмотивованості*, що є необхідною умовою успіху трансформаційних процесів, які відбуваються під час реформування системи публічного управління.

Для більш глибокого розкриття даного питання наголосимо, що *зовнішні мотиваційні чинники* (*мотивування*) формують мотиваційну привабливість праці й притаманні самій публічній службі та умовам її проходження. Вони формують зовнішню привабливість публічної служби і є інструментами, якими оперує керівництво органу публічної влади при наборі персоналу на посади. Ці чинники відіграють певну роль у формуванні «мотиваційного ядра» та суттєво впливають на якість залучених фахівців. Тоді як *внутрішні мотиваційні чинники* (*мотивація*) – це мотиваційні інтереси самого державного службовця, його внутрішні потреби, установки та цінності, які спонукають його до активної та якісної праці. Це те, на що роботодавець в особі органів публічного управління впливає лише опосередковано через систему заохочень та соціальних гарантій.

Узагальнення зовнішніх та внутрішніх мотиваційних чинників їх опис та роль у формуванні «мотиваційного ядра» представлено у (табл. 1).

Таким чином вплив мотиваційних чинників на формування «мотиваційного ядра» показує, що – це динамічний процес у сфері управління людським ресурсом на публічній службі, де відбувається процес узгодження між мотиваційною привабливістю праці та мотиваційними інтересами фахівця.

Головна мета «мотиваційного ядра» – досягнення тотожності, збігу і гармонійності між зовнішніми характеристиками посади та внутрішніми уподобаннями фахівця. Наприклад, якщо посада вимагає високої творчості (зовнішній чинник), вона має залучати фахівця, який цінує самореалізацію (внутрішній чинник).

Ефективність, отримана від формування та функціонування «мотиваційного ядра», є синергетичною і перевищує суму окремих ефектів, а також характеризується інтегрованим впливом на ефективність виконуваної праці, що породжує:

- *творчість та інноваційність*, адже гармонійна атмосфера стимулює фахівців до застосування інноваційних механізмів;
- *підвищення відповідальності*, оскільки узгодженість мотивів призводить до добровільного, а не адміністративного, спонукання до ефективної діяльності;
- *зміцнення авторитету*, бо вмотивована праця сприяє підвищенню іміджу та довіри до публічної влади.

Таким чином, управління системою мотивації праці на різних рівнях публічної служби зводиться до інституційного забезпечення процесів підсилення дії чинників зовнішніх і внутрішніх у межах «мотиваційного ядра» шляхом:

1. *Проектування праці*. Створення привабливих і змістовних робочих місць.
2. *Підбору кадрів*. Підбір фахівців, чий внутрішні мотиви збігаються з вимогами праці.
3. *Стимулювання*. Забезпечення справедливої оплати та соціальних гарантій.

Таблиця 1

Мотиваційні чинники та їх роль у формуванні «мотиваційного ядра»

Група чинників	Опис чинника	Роль у формуванні «мотиваційного ядра»
Зовнішні чинники (Мотиваційна привабливість праці)		
Соціальний статус і престиж	Висока цінність, авторитетність і суспільна важливість управлінської праці.	Створюють базовий інтерес та відчуття соціальної значущості, залучаючи висококваліфікованих фахівців.
Організаційні та інноваційні	Правова регламентація, висока інтелектуальність системи, можливості для творчості, самовіддачі та інноваційного розвитку.	Забезпечують якість змісту праці та створюють умови для самореалізації фахівців.
Умови праці та безпека	Організаційна культура, соціальна захищеність, гарантованість оплати праці та стабільність перебування на посаді.	Формують довіру до роботодавця та знижують рівень тривожності, дозволяючи зосередитися на результатах.
Внутрішні чинники (Мотиваційні інтереси фахівця)		
Матеріальні	Заробітна плата, рівень фінансової винагороди та стимулюючі виплати.	Задовольняють базові потреби та є прямим стимулом до підвищення продуктивності та відповідальності.
Особистісні та кар'єрні	Цілеспрямованість на предметну діяльність, потреба в самовдосконаленні, кар'єрне зростання та конкретний щабель службової кар'єри.	Визначають професійну активність та довгострокову відданість державній службі (корпоративний патріотизм).
Соціальні настанови	Чесність, чутливість до вимог громадян, особиста відданість, патріотизм, формування державного світогляду.	Визначають етичну поведінку та високу ціннісну орієнтацію у процесі виконання функцій влади.

Джерело: складено авторами за мотивами [14, 15].

Це дозволяє використовувати мотивацію як дієвий і гнучкий важіль управління ефективністю праці публічних службовців в умовах постійних організаційних зрушень та інституційних реформ.

Трансформаційні процеси, що відбуваються в Україні, вимагають акценту на нематеріальних чинниках (креативний дух, професійна активність, інноваційність), оскільки вони відповідають новим вимогам, способу і стилю життя та розширенню інформаційного простору. Однак, аналіз свідчить про зниження довіри до органів публічної влади та погіршення мотивації до праці на державній службі через низький рівень заробітної плати, загрози звільнення при реформуванні та прояви корупції.

Так, ще у 2021 році за результатами аналізу стану виконання стратегічних завдань з реформування державного управління було виявлено, що незважаючи на високий мотиваційний рівень самої державної служби (70,7% опитаних позитивно оцінили довіру до реформ, які впроваджують держслужбовці), її стимулювання є недостатнім: 73,7% вказали на низький рівень заробітної плати [16]. На вирішення цієї проблеми 23 жовтня 2024 року було прийнято постанову КМУ «Про підготовку до запровадження умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році», якою затверджується каталог типових посад державної служби та критерії віднесення до таких посад, а також визначається алгоритм проведення класифікації посад державної служби. Класифікація посад дозволяє запровадити систему визначення вартості посад – грейдинг. Це надає змогу враховувати навантаження, складність та відповідальність роботи при встановленні зарплат та запровадити єдині підходи на державній службі – однакова робота має оплачуватись на одному рівні у всій системі державного управління [17]. Такий єдиний підхід в оплаті праці передбачає прозору структуру заробітної плати, посилює роль посадового окладу та врегульовує граничні розміри премій, адже кожен державний службовець має право на стабільну і прогнозовану зарплату, яка є результатом продуктивності його праці.

На думку низки дослідників [5–7], критична невідповідність розміру посадових окладів між різними рівнями органів виконавчої влади (місцеві, районні, обласні державні адміністрації та центральні органи) потребує невідкладного врегулювання на рівні Уряду шляхом встановлення еквівалентного (рівнозначного) розміру базової винагороди. Одночасно із цим, ефективна мотивація та підвищення привабливості державної служби мають бути забезпечені через впровадження не лише додаткових стимулюючих виплат, а й посилення соціальних гарантій. Зокрема, науковцями пропонується запровадження механізмів обов'язкового щорічного профілактичного медичного обстеження та надання безоплатного санаторно-курортного лікування, що стане вагомим чинником залучення кваліфікованих кадрів [8, 10, 14, 15].

Як зазначалося вище, для досягнення максимального ефекту від мотивації праці необхідна гармонізація та збалансованість зовнішніх (характеристики та умови праці) та внутрішніх (особисті потреби фахівців) мотиваторів. Мотиваційна привабливість праці залежить від її змісту, умов престижності, соціальної спрямованості результатів та інноваційності.

Для забезпечення системного управління цим процесом, зважаючи на принцип «планування за процесами – оцінювання за результатами» пропонується використовувати модель формування та функціонування «мотиваційного ядра» для підвищення результативності та ефективності публічноуправлінської праці, що акумулює та узгоджує усі важелі інституційного забезпечення та впливу як зовнішніх, так і внутрішніх мотиваційних чинників (рис. 1).

Таким чином «мотиваційне ядро» забезпечує гнучкий і регулюючий вплив на результати праці шляхом:

- гармонізації процесів формування зовнішніх і внутрішніх мотиваційних чинників праці на публічній службі;
- узгодження і вмотивування поєднаних мотиваційної привабливості праці (соціальний статус, творчість, самовіддача) та внутрішніх мотиваційних інтересів фахівців (заробітна плата, кар'єрне зростання, особиста відданість);
- створення атмосфери творчої діяльності для збагачення інноваційності і креативності праці.

Управління цим ядром вимагає інституційного системно-процесного підходу та залучення мультидисциплінарної команди (керівників, менеджерів з персоналу, економістів, соціологів та психологів). Управління мотивацією в трансформаційних процесах є, по суті, управлінням важелями інституційного впливу для постійної корекції елементів ядра, щоби забезпечити стабільний приріст ефективності публічної служби. При цьому *важелі інституційного впливу* – це управлінські механізми та політики, які використовуються органами влади (Уряд, НАДС, керівники ОБВ) для прямої зміни (трансформації) елементів «мотиваційного ядра» та підвищення ефективності діяльності публічних органів.

Важелі та механізми інституційного впливу згруповано в (табл. 2).

Для створення науково обґрунтованих процесів управління станом мотивації з використанням «мотиваційного ядра» в контексті дії важелів інституційного впливу, пропонується *алгоритм* побудови системи мотивації державних службовців, що складається з таких послідовних кроків:

Систематизація наукових, методичних та нормативно-законодавчих актів для глибокого розуміння явища мотивації праці.



Рис. 1. Модель формування та функціонування «мотиваційного ядра» з підвищення результативності і ефективності праці публічних службовців

Джерело: складено авторами на основі [14, 15].

Визначення мотиваційних характеристик праці (інноваційне збагачення, привабливість, значущість) та встановлення вимог до фахівців.

Формування умов і підбір працівників з урахуванням їхніх інтересів та внутрішніх мотиваційних чинників, із застосуванням рекомендацій НАДС щодо конкурсного відбору.

Порівняння тотожності мотиваційних характеристик праці та внутрішніх чинників фахівців. Розробка заходів з ліквідації нетотожності та побудова моделі «мотиваційного ядра».

Визначення показників систематичного моніторингу результатів функціонування мотивації праці.

Таблиця 2

Важелі інституційного впливу на трансформацію «мотиваційного ядра»

Важіль впливу	Механізм впливу на Ядро	Ціль трансформації
Реформа оплати праці	Впровадження грейдової системи та використання KPI. Встановлення рівнозначного розміру окладу для уніфікації базової винагороди.	Вплив на внутрішній матеріальний чинник; забезпечення прозорості та справедливості (базовий стимул).
Система стимулюючих виплат	Розробка гнучких надбавок понад базові 70% (наприклад, за інноваційні досягнення, творчий внесок, високу якість).	Прямий вплив на зону узгодження; стимулювання творчості та інноваційності (зовнішній і внутрішній чинники).
Соціальні гарантії	Запровадження обов'язкового щорічного безоплатного медичного обстеження та санаторно-курортного лікування.	Вплив на внутрішній чинник соціальної захищеності; підвищення привабливості праці (зовнішній чинник).
Інституалізація процесів	Розробка алгоритмів (7 кроків), положень, настанов, що чітко визначають якісні та кількісні види стимулювання.	Вплив на організаційний чинник; систематизація та унормування управління мотивацією.
Конкурсний відбір кадрів	Застосування сучасних методик оцінки, спрямованих на виявлення тотожності (збігу) внутрішніх інтересів кандидата та вимог посади.	Вплив на зону гармонізації; зниження ризику невідповідності та демотивації.
Проектування праці	Збагачення змісту праці, надання можливостей для участі в міжфункціональних проєктах та прийняття управлінських рішень (партисипативний підхід).	Вплив на зовнішній чинник творчості та внутрішній чинник самореалізації (підвищення SE_{pr}).

Джерело: складено авторами.

Розробка і реалізація інституалізації процесів підвищення мотивації з визначенням інформаційного, організаційного, соціального та психологічного забезпечення.

Систематичний перегляд і удосконалення методологічного, нормативно-законодавчого та аналітичного забезпечення управління процесами мотивації (зокрема, визначення кількісних і якісних видів стимулювання за творчу працю та професійне зростання).

Управління цим процесом, вбудоване в усі аспекти діяльності, дозволить досягти мотиваційного ефекту як джерела підвищення ефективності праці, що є необхідним для успішного здійснення комплексних трансформаційних процесів системи публічного управління.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Дослідження підтверджує, що мотиваційні чинники є дієвим, але недостатньо використаним важелем підвищення ефективності діяльності органів публічного управління в умовах трансформаційних процесів. Кардинальні зміни у суспільстві вимагають переосмислення системи трудових цінностей та акценту на креативності, професійній активності й інноваційності. Тому ми визначаємо сутність мотивації в системі державного управління як сукупність чинників, що формують у фахівців бажання до якісного виконання службових обов'язків та до внутрішньої активності, що є критично важливим для успішної реалізації реформ. У цьому контексті обґрунтовано доцільність використання моделі «мотиваційного ядра» задля гармонізації зовнішніх мотиваційних характеристик праці (соціальний статус, престижність, інноваційність) та внутрішніх чинників стимулювання фахівців (заробітна плата, кар'єрне зростання). У ході дослідження виявлено розрив між високим мотиваційним рівнем самої державної служби та недостатнім її стимулюванням, зокрема низьким рівнем оплати праці.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на: розробку кількісних та якісних показників моніторингу результатів функціонування «мотиваційного ядра» та оцінки впливу інноваційних методів стимулювання; обґрунтування оптимального діапазону величини оплати праці за досягнення кращих результатів, що генеруються саме мотиваційним чинником, для забезпечення економічної обґрунтованості стимулюючих виплат; деталізацію інституалізації процесів підвищення мотивації (розробка положень, настанов, наказів) з чітким визначенням кількісних і якісних видів стимулювання для підвищення іміджу, поваги і довіри до державної влади; аналіз ефективності впровадження грейдової системи та KPI у контексті підвищення саме нематеріальної мотивації державних службовців.

Список використаних джерел:

1. Жулавський А. Ю., Гордієнко В. П., Малько Н. О. Мотивація державної служби в Україні. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2021. № 1. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/items/f9641d08-73fc-417c-9740-a9046b7806a9>
2. Богиня Д. П., Грішнова О. А. Основи економіки праці: навч. посібник. Київ: Знання-прес. 2002. 313 с.
3. Васюренко Л. В. Теоретичні засади державного регулювання організації оплати праці. *Економіка та управління національним господарством*. 2018. Вип. 25. С. 31–34. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/25_2018/8.pdf.
4. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. 4-те вид, оновлене. Київ: Знання, 2009. 290 с.
5. Соколова О. А. Принципи оплати праці державних службовців як системне юридичне явище. *Право та інновації*. 2016. № 4(16). С. 155–161. URL: <https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2017/01/Sokolova16.pdf>.
6. Чабаров В. О., Євтушок О. В. Організація праці та система виплати заробітної плати державних службовців: міжнародний досвід для України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 4. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/66.pdf.
7. Ярошенко О. М. Гідна оплата праці як один із важливих факторів матеріального заохочення державних службовців. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 5. С. 455–460. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/290749/284386>
8. Гончаров Г. О. Структура мотиваційного механізму трудової діяльності. *Регіональні перспективи*. 2000. № 2-3. С. 128–129.
9. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2002. 337 с.
10. Литвинчук О. В. Вплив мотиваційних факторів на результативність діяльності державних службовців. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 1(95). С. 62–65.
11. Щегорцова В. М. Проблеми формування та удосконалення системи мотивації праці державних службовців. *Державне будівництво*. 2007. № 1. С. 24–35.
12. Биба В. В., Теницька Н. Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 166–171. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/31.pdf.
13. Рукасов С. В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 93–96.

14. Бондаренко Л. І. Удосконалення системи мотивації праці державних службовців. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 23. С. 98–104. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1772/1/%D0%91%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9B.%20%D0%86..pdf>

15. Івашова Л. М., Бондаренко Л. І. Інституційні зміни змісту й організації діяльності органів виконавчої влади в умовах інноваційних трансформацій в Україні: монографія. Дніпро: УМСФ, 2025. 155 с. ISBN 978-966-328-235-0

16. Реформа державного управління. Звіт про виконання у 2020 році Стратегії реформування державного управління України. Київ: Кабінет Міністрів України. 2021. 83 с. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/zvit2021-ukr-web.pdf>.

17. Реформа державного управління. Звіт про виконання у 2023 році Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки. Київ: Кабінет Міністрів України. 2024. 75 с. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/2023%20PAR%20Annual%20Report_ukr.pdf

References:

1. Zhulavsky, A. Yu., Gordienko, V. P., Malko, N. O. (2021). Motyvatsiya derzhavnoyi sluzhby v Ukrayini [Motivation of civil service in Ukraine]. *Visnyk SumDU. Seriya «Ekonomika»*. No. 1. Retrieved from: <https://essuir.sumdu.edu.ua/items/f9641d08-73fc-417c-9740-a9046b7806a9> [in Ukrainian].

2. Bohynia, D. P., Grishnova, O. A. (2002) *Osnovy ekonomiky pratsi: navch. posibnyk.* [Fundamentals of labor economics: a textbook]. Znannia-press. Kyiv. 313 p. [in Ukrainian].

3. Vasyurenko, L. V. (2018). Teoretychni zasady derzhavnoho rehulyuvannya orhanizatsiyi opłaty pratsi [Theoretical principles of state regulation of the organization of labor remuneration]. *Ekonomika ta upravlinnya natsional'nym hospodarstvom*. Issue 25. P. 31–34. Retrieved from: http://bses.in.ua/journals/2018/25_2018/8.pdf. [in Ukrainian].

4. Grishnova, O. A. (2009). *Ekonomika pratsi ta sotsial'no-trudovi vidnosyny: pidruchnyk*. 4-te vyd, onovlene [Labor Economics and Social and Labor Relations: Textbook. 4th edition, updated]. Znannia. Kyiv. 290 p. [in Ukrainian].

5. Sokolova, O. A. (2016). Pryntsypy opłaty pratsi derzhavnykh sluzhbovtziv yak systemne yurydychne yavyshe [Principles of Remuneration of Civil Servants as a Systemic Legal Phenomenon]. *Pravo ta innovatsiyi*. No. 4(16). P. 155–161. Retrieved from: <https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2017/01/Sokolova16.pdf> [in Ukrainian].

6. Chabarov, V. O., Yevtushok, O. V. (2020). Orhanizatsiya pratsi ta systema vyplaty zarobitnoyi platy derzhavnykh sluzhbovtziv: mizhnarodnyy dosvid dlya Ukrayiny [Organization of Labor and the System of Payment of Salaries of Civil Servants: International Experience for Ukraine]. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*. No. 4. Retrieved from: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/66.pdf [in Ukrainian].

7. Yaroshenko, O. M. (2023). Hidna oplata pratsi yak odyn iz vazhlyvykh faktoriv material'noho zaokhochennya derzhavnykh sluzhbovtziv [Decent pay as one of the important factors of material incentives for civil servants]. *Analitichno-porivnyal'ne pravoznavstvo*. No. 5. P. 455–460. Retrieved from: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/290749/284386> [in Ukrainian].

8. Goncharov, G. O. (2000). Struktura motyvatsiynoho mekhanizmu trudovoyi diyal'nosti [Structure of the motivational mechanism of labor activity]. *Rehional'ni perspektyvy*. No. 2-3. P. 128–129. [in Ukrainian].

9. Kolot, A. M. (2002). *Motyvatsiya personalu: pidruchnyk* [Personnel motivation: textbook]. KNEU. Kyiv. 337 p.

10. Lytvynchuk, O. V. (2021). Vplyv motyvatsiynykh faktoriv na rezul'tatyvnist' diyal'nosti derzhavnykh sluzhbovtziv [Influence of motivational factors on the effectiveness of civil servants]. *Ekonomika, upravlinnya ta administruvannya*. No. 1(95). P.62–65. [in Ukrainian].

11. Shchegortsova, V. M. (2007). Problemy formuvannya ta udoskonalennya systemy motyvatsiyi pratsi derzhavnykh sluzhbovtziv [Problems of formation and improvement of the system of motivation of civil servants]. *Derzhavne budivnytstvo*. No. 1. P. 24–35. [in Ukrainian].

12. Byba, V. V., Tenytska, N. B. (2017). Svitovyy dosvid motyvatsiyi pratsivnykiv ta mozhyvosti yoho adaptatsiyi do umov pidpryyemstv Ukrayiny [World experience of motivation of employees and possibilities of its adaptation to the conditions of Ukrainian enterprises]. *Ekonomika i suspil'stvo*. Issue 10. P. 166–171. Retrieved from: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/31.pdf. [in Ukrainian].

13. Rukasov, S. V. (2009). Analiz system motyvatsiyi personalu z urakhuvannyam dosvidu providnykh krayin svitu [Analysis of personnel motivation systems taking into account the experience of leading countries of the world]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*. No. 5. P. 93–96. [in Ukrainian].

14. Bondarenko, L. I. (2021). Udoskonalennya systemy motyvatsiyi pratsi derzhavnykh sluzhbovtziv [Improvement of the system of motivation of civil servants]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. No. 23. P. 98–104. Retrieved from: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1772/1/%D0%91%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9B.%20%D0%86..pdf> [in Ukrainian].

15. Ivashova, L. M., Bondarenko, L. I. (2025). Instytutsiyni zminy zmistu y orhanizatsiyi diyal'nosti orhaniv vykonavchoyi vlady v umovakh innovatsiynykh transformatsiy v Ukraini: monohrafiya [Institutional changes in the content and organization of the activities of executive bodies in the context of innovative transformations in Ukraine: monograph]. UMSF. Dnipro. 155 p. [in Ukrainian].

16. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021) Reforma derzhavnoho upravlinnya. Zvit pro vykonannya u 2020 rotsi Stratehiyi reformuvannya derzhavnoho upravlinnya Ukrainy [Reform of public administration. Report on the implementation of the Strategy for the Reform of Public Administration of Ukraine in 2020]. Kyiv. 83 p. Retrieved from: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/zvit2021-ukr-web.pdf>. [in Ukrainian].

17. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024) Reforma derzhavnoho upravlinnya. Zvit pro vykonannya u 2023 rotsi Stratehiyi reformuvannya derzhavnoho upravlinnya Ukrainy na 2022–2025 roky [Public Administration Reform. Report on the implementation of the Strategy for the Reform of Public Administration of Ukraine in 2023 for 2022-2025]. Kyiv. 75 p. Retrieved from: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/2023%20PAR%20Annual%20Report_ukr.pdf [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 05.11.2025

Дата прийняття статті: 10.12.2025

Опубліковано: 30.12.2025

В. Г. Ковальов, кандидат наук з державного управління,
доцент, доцент кафедри публічного управління
та митного адміністрування Університету митної справи
та фінансів
<https://orcid.org/0000-0001-7249-0959>

О. А. Тєстоєдов, аспірант кафедри публічного
управління та митного адміністрування Університету
митної справи та фінансів
<https://orcid.org/0009-0007-1808-5275>

ІНТЕГРАЦІЯ КОНЦЕПТУ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ В СИСТЕМУ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ.

У статті аналізується взаємозв'язок між гендерною рівністю та мотивацією публічної служби (Public Service Motivation, PSM) як ключовими чинниками доброчесності й ефективності державного управління. Показано, що гендерна рівність у публічному адмініструванні є багатовимірною та динамічною концепцією, яка виходить за межі чисельного паритету та включає інституційні умови рівного доступу, прозорих процедур і недискримінаційної організаційної культури. Нормативне підґрунтя цієї концепції становлять міжнародні документи – Конвенція ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок (CEDAW, 1979) та Пекінська платформа дій (1995), які наголошують на рівній участі жінок і чоловіків у прийнятті рішень. Попри позитивну динаміку останніх років, у світовій практиці зберігаються явища «скляної стелі» та «скляних стін», що обмежують можливості жінок у «маскулінізованих» сферах та на вищих рівнях ієрархії.

Теорія PSM у класичній інтерпретації J. Perry, визначає чотири виміри мотивації: раціональний (привабливість до формування політики), нормативний (відданість суспільним інтересам), афективний (співчуття) та самопожертву. Наукові дослідження демонструють стійкий зв'язок між високим рівнем PSM та більшою організаційною прихильністю, задоволеністю роботою і продуктивністю. У статті підкреслюється двонапрямний характер взаємозв'язку гендерної рівності й PSM: інституціоналізовані умови рівності створюють середовище для розвитку внутрішньої мотивації, тоді як високий рівень PSM публічних службовців стимулює підтримку та просування принципів соціальної справедливості, зокрема гендерної рівності.

Окрему увагу приділено емпіричним результатам досліджень: жінки статистично частіше демонструють вищі рівні PSM за виміром «співчуття» та, у низці випадків, – за «привабливістю до формування політики», тоді як за «відданістю публічній службі» значущих відмінностей не виявлено. Розглянуто також відмінності між внутрішньою та зовнішньою мотивацією: жінки більшою мірою орієнтовані на альтруїзм, емпатію, баланс між роботою та сім'єю, тоді як чоловіки – на фінансові стимули та кар'єрне зростання. Це створює інституційні виклики, оскільки традиційні системи винагород у публічному секторі історично орієнтовані на «маскулінні» мотиви.

У статті аналізуються механізми політики гендерної рівності – гендерно орієнтоване бюджетування, квотування та плани позитивних дій. Показано, що їхній вплив на мотивацію є багатограним: від посилення внутрішньої мотивації завдяки прозорості й соціальній значущості рішень – до ризику виникнення ефектів стигматизації або зниження внутрішнього залучення у разі сприйняття як примусу. Робиться висновок, що ефективність цих політик залежить від комунікаційної стратегії, яка має підкреслювати їхню роль у підвищенні ефективності, інноваційності та справедливості. Таким чином, стаття доводить, що гармонізація мотиваційних структур із гендерно чутливими практиками є критичною умовою для сталого розвитку публічного адміністрування.

Ключові слова: гендерна рівність, публічна служба, мотивація публічної служби, доброчесність, соціальна справедливість, внутрішня та зовнішня мотивація, квотування, гендерно орієнтоване бюджетування.

V. G. Kovalov, O. A. Testoyedov. Integrating the concept of gender equality into the motivation framework of civil servants

The article examines the interrelation between gender equality and Public Service Motivation (PSM) as key factors of integrity and efficiency in public administration. Gender equality in public governance is conceptualized as a multidimensional and dynamic phenomenon that goes beyond numerical parity, encompassing institutional frameworks of equal access, transparent procedures, and non-discriminatory organizational culture. The normative foundation of this concept lies in fundamental international instruments, including the UN Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women (CEDAW, 1979) and the Beijing Platform for Action (1995), which emphasize equal participation of women and men in decision-making processes. Despite positive dynamics in recent years, persistent patterns of the “glass ceiling” and “glass walls” continue to limit women's advancement in “masculinized” sectors and in top managerial positions.

© **В. Г. Ковальов, О. А. Тєстоєдов, 2025**

Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

PSM theory, in the classical operationalization of J. Perry, identifies four motivational dimensions: rational (attraction to policy-making), normative (commitment to the public interest), affective (compassion), and self-sacrifice. Empirical studies consistently demonstrate that higher levels of PSM are associated with greater organizational commitment, job satisfaction, and employee performance. The article highlights the bidirectional nature of the relationship between gender equality and PSM: institutionalized gender equality fosters intrinsic motivation, while high PSM levels—particularly in the dimensions of compassion and commitment to public interest—stimulate support for principles of social justice, including gender equality.

Special attention is given to empirical evidence: women tend to score higher on the “compassion” dimension of PSM, and in some studies also on “attraction to policy-making,” while no significant gender differences were found for “commitment to public service.” Moreover, research indicates stable differences between intrinsic and extrinsic motivation: women in the public sector are generally more driven by altruism, empathy, interpersonal relationships, and work-life balance, whereas men are more responsive to extrinsic incentives such as salary, bonuses, and career advancement. This creates institutional tensions, as reward systems in the public sector have historically been oriented toward “masculine” motives.

The article further analyzes equality-oriented policy mechanisms, including gender-responsive budgeting, quotas, and affirmative action plans. Their impact on motivation is shown to be ambivalent: while they can enhance intrinsic motivation by strengthening transparency and perceived social impact, they may also risk producing stigmatization or decreasing intrinsic engagement if perceived as externally imposed. The effectiveness of these mechanisms largely depends on communication strategies that frame them not merely as corrective tools, but as drivers of efficiency, innovation, and fairness. The article concludes that aligning motivational structures with gender-sensitive practices is a critical precondition for sustainable development of public administration and for strengthening its integrity and social legitimacy.

Key words: gender equality, public service, public service motivation (PSM), integrity, social justice, intrinsic and extrinsic motivation, gender quotas, gender-responsive budgeting.

Постановка проблеми. Інтеграція концепту гендерної рівності в систему мотивації державних службовців є необхідною передумовою підвищення доброчесності, підзвітності та результативності публічного управління. Міжнародні акти – Конвенція ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок (CEDAW, 1979) та Пекінська декларація й Платформа дій (1995) – закріплюють зобов'язання держав щодо рівної участі жінок і чоловіків у прийнятті рішень і доступі до владних повноважень, але практична імплементація залишається нерівномірною, особливо на керівних посадах і в «маскулінізованих» секторах. Також це питання загострилось через збройну агресію російської федерації. Війна призвела до переоцінки гендерних ролей в суспільстві з одного боку та загострення концепту жінка берегиня родини і має виключно займатись цими питаннями (ренесанс гендерних стереотипів). На цьому тлі мотивація публічної служби (PSM) виступає «внутрішнім механізмом» узгодження особистих мотивів із суспільним інтересом. Класична операціоналізація J. Perry (раціональні, нормативні, афективні мотиви та самопожертва) точно схоплює виміри, через які інституційне середовище рівності може підсилювати внутрішню мотивацію службовців і, навпаки, як високий PSM може «проштовхувати» практики соціальної справедливості (зокрема гендерної рівності) у державних організаціях. Водночас у політиках публічної служби досі переважають історично сформовані системи винагород і просування, зорієнтовані на зовнішні стимули. Це створює розрив між мотиваційними профілями значної частини персоналу (особливо жінок) та інституційними практиками. Подолання цього розриву потребує доказової бази про зв'язок гендеру та PSM – від міжнародно закріплених, базових, норм до емпіричних досліджень і метааналізів – аби перетворити принцип рівності на дієві HR-інструменти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика гендерної рівності в публічному управлінні привертає увагу дослідників уже досить значний період часу. CEDAW [1] закладає «білль про права жінок», визначає дискримінацію та зобов'язує держави забезпечити рівний доступ і можливості, а Пекінська Платформа дій [2] деталізує 12 критичних сфер, включаючи участь у прийнятті рішень. Ці документи задають нормативний «вектор» для кадрових політик, оцінювання і мотиваційних систем у публічній службі. За Global GEPA Report 2021 (UNDP–University of Pittsburgh [3]) жінки в середньому добре представлені серед працівників адміністрації, але суттєво недопредставлені в керівництві й на позиціях ухвалення рішень; прогрес є, однак «скляна стеля/стіни» зберігаються між секторами. Це окреслює «зовнішній контур» для дизайну мотивації та просування. Стаття J. Perry [5] створила валідовану шкалу PSM і закріпила її чотиривимірну структуру, що стала стандартом у подальших емпіричних роботах. Метааналізи надалі стабільно показують позитивний зв'язок PSM із задоволеністю роботою, залученням і продуктивністю, що робить PSM практично важливим KPI для HR-політики державного сектору. Класичне дослідження DeHart-Davis, Marlowe, Pandey [6], застосовуючи шкалу Perry, виявило, що жінки статистично вищі за виміром compassion, а у ряді випадків – і за attraction to policy-making; значущих відмінностей за commitment to public service не знайдено. Це спростовує стереотип про суто «фемінні»/«маскуліні» мотиви та вказує на багатовимірність гендерних відмінностей у мотивації.

Есе N. Roccas [7] пропонує бачити стать/гендер як передумови (antecedents) PSM, ураховуючи взаємодію біологічних і соціалізаційних чинників; авторка формулює низку пропозицій (propositions) щодо того, як гендерні ролі/норми можуть модулювати виміри PSM. Це відкриває шлях до політик, що звертають увагу не лише на «sex», а й на ширші аспекти гендерної ідентичності та культурного контексту. Роботи дослідника C. Song [12]

встановлюють чи зміни в долі жінок на керівних посадах змінюють мотивацію та стиль лідерства, і чи існують суттєві статеві відмінності в PSM серед топ-керівників.

Узагальнення через метааналізи. Н. R. Parola [13] синтезували дані з 30 вибірок ($N \approx 86\,958$) і показали, що вік і стать є значущими предикторами PSM, але ефекти варіюють між культурами; отже, перенесення результатів потребує урахування інституційних і культурних модераторів. Новіші метааналізи підтверджують позитивний зв'язок PSM із задоволеністю роботою/залученням. Рекомендація Ради ОЕСР щодо публічної доброчесності пропонує цілісний, ризик-орієнтований підхід, що акцентує культуру доброчесності. Поєднання цієї рамки з даними GEPA і висновками про гендерні профілі PSM дає підстави для гендерно чутливого дизайну мотивацій: прозорі процедури відбору/просування, підтримка work-life balance, визнання соціально значущих результатів, програми розвитку лідерства для жінок. Політики рівності (включаючи гендерну рівність) й доброчесності мають бути інтегровані у мотиваційні системи публічного управління, а не існувати поруч із ними як «зовнішнє регулювання».

Метою статті є теоретичне обґрунтування та емпіричний аналіз концепції гендерної рівності у контексті мотивації публічних службовців, а також розробка практичних рекомендацій щодо її зміцнення та підвищення мотивації в українській публічній службі.

Виклад основного матеріалу. Гендерна рівність у публічному адмініструванні постає як багатовимірний динамічний концепція, що виходить за межі простого чисельного паритету між жінками та чоловіками. Вона нормативно закріплена у фундаментальних міжнародних актах – Конвенції ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок (CEDAW, 1979) [1] та Пекінській платформі дій (1995) [2], – які вимагають рівної участі жінок і чоловіків у громадському житті, на всіх рівнях ухвалення рішень і вироблення політики. Дослідження та порівняльні огляди засвідчують, що інклюзивність і різноманітність у структурах влади підвищують інституційну чутливість і підзвітність до різних суспільних інтересів, поліпшують якість публічних послуг і зміцнюють довіру до державних інституцій.

Попри розширення участі жінок у публічному секторі, горизонтальна та вертикальна сегрегація зберігається. За даними глобального дослідження UNDP/University of Pittsburgh, у середньому жінки становлять 46% працівниць публічної адміністрації, проте їхня частка помітно зменшується на вищих щаблях: 38% – серед менеджерів, 30% – серед старших менеджерів, і лише 31% – серед топ-лідерів (дані за останні доступні роки після 2014 р.) [3, pp. 47–51]. Цей «звичайний шаблон» низької представленості, відомий як «скляна стеля», посилюється «скляними стінами», що зумовлюють концентрацію жінок у «фемінізованих» секторах (освіта, охорона здоров'я) та їх недопредставленість у традиційно «маскулінізованих» сферах (оборона, фінанси, транспорт). Водночас за 2010–2020 рр. зафіксовано позитивну динаміку: середня частка жінок у міністерствах оборони зросла на 11 в.п., у фінансах – на 10 в.п., у закордонних справах – на 6 в.п. [3, p. 63].

Мотивація публічної служби (Public Service Motivation, PSM) – одна з небагатьох теорій публічного адміністрування, що здобула міждисциплінарне визнання. У класичній операціоналізації J. Perry PSM визначається як «схильність особи реагувати на мотиви, що унікально або насамперед пов'язані з публічними інституціями та організаціями», і включає чотири ключові виміри: привабливість до формування політики (раціональний мотив), відданість суспільним інтересам/громадянський обов'язок (нормативний мотив), співчуття (афективний мотив) і самопожертва [5]. Емпіричні роботи послідовно демонструють, що вищі рівні PSM асоційовані з більшою організаційною прихильністю, задоволеністю роботою та продуктивністю персоналу, що робить PSM не лише теоретичною конструкцією, а й діагностичним індикатором спроможності публічних організацій.

Взаємозв'язок між гендерною рівністю та мотивацією публічних службовців є двонаправним. З одного боку, інституціалізована гендерна рівність (рівні правила доступу та просування, прозорі процедури, нульова толерантність до домагань і дискримінації) створює умови для розвитку внутрішньої мотивації та реалізації PSM; з іншого – високі рівні PSM (передусім за вимірами «співчуття» та «відданість публічній службі») сприяють просуванню принципів соціальної справедливості, до яких належить і гендерна рівність. Цей позитивний взаємозв'язок пояснюється тим, що концепція PSM – це схильність до дій в інтересах суспільства та дотримання соціальної справедливості. Дослідження підкреслюють, що гендерна рівність є питанням соціальної справедливості, що покращує ефективність урядування та якість послуг. Таким чином, публічні службовці з високим рівнем PSM, особливо за такими вимірами, як співчуття та відданість суспільним інтересам, будуть внутрішньо мотивовані підтримувати та просувати гендерну рівність, оскільки це відповідає їхнім глибинним цінностям служіння суспільству. Це створює самопідтримуване позитивне коло, де індивідуальна мотивація стимулює інституційні зміни, що, своєю чергою, може посилити мотивацію та відданість публічних службовців.

Розуміння того, як гендер впливає на мотиваційні структури, є критично важливим для ефективного управління персоналом у публічному секторі. Центральною теоретичною основою для пояснення цих відмінностей є теорія гендерної соціалізації, яка припускає, що жінки з раннього віку соціалізуються до цінностей, орієнтованих на альтруїзм, емпатію та турботу. Ця соціалізація є важливим індивідуальним чинником, що впливає на рівень та виміри PSM.

Відповідно до досліджень колективу авторів на чолі з DeHart-Davis, L., (DeHart-Davis, L., Marlowe, J., & Pandey, S. K.) що використовуючи багатовимірну шкалу J. Perry, аналізують, чи існують гендерні відмінності в різних вимірах публічної мотивації до служби (PSM). В якості опитаних залучено керівників (public managers) у штатних агенціях охорони здоров'я та соціальних послуг у США. Доходять висновків о PSM не є одномірним поняттям і що кожен вимір може бути по-різному пов'язаний із демографічними змінними, такими як стать. Емпірика свідчить про стійкі гендерні відмінності у субкомпонентах PSM: жінки статистично частіше демонструють вищі оцінки за шкалою «співчуття», водночас результати щодо привабливості до формування політики та відданості суспільним інтересам є змішаними (часто без значущих відмінностей або із вищими оцінками жінок за «policy-making») [6]. Наприклад, програми, які підкреслюють «співчуття» або допомогу іншим, можуть бути більш резонантними серед жінок; але це не означає, що чоловіки не знаходять смислу в таких компонентах – вони можуть бути менш виражені або проявлятися через інші канали. Водночас, існують суперечливі результати щодо інших вимірів. Наприклад, деякі дослідження виявили, що жінки також демонструють вищий рівень «привабливості до формування публічної політики», яка традиційно вважається раціональним мотивом, що суперечить уявленню про «фемінні» та «маскулінні» мотиви. Не було знайдено статистично значущих відмінностей за виміром «відданість публічній службі». Ці емпіричні знахідки підкреслюють, що гендерні відмінності у мотивації є більш складними та багатовимірними, ніж це можуть припустити традиційні стереотипи. Інша дослідниця Norma M. Rissucci в своїй роботі доходить до висновків: жінки, як правило, демонструють риси, які сприяють публічній мотивації – альтруїзм, готовність підтримувати інших, емпатію, турботу. Ці риси можуть бути зумовлені соціальними ролями, культурним навчанням, очікуваннями, можливо, біологічно й психологічно; що у деяких випадках чоловіки можуть демонструвати більш високі рівні мотивації у певних компонентах або в певних умовах, але загальна тенденція – що жінки мають вищий рівень PSM або у вимірюваннях, що стосуються справедливості, соціальної локалізації, служіння суспільству [7].

Це вказує на необхідність тонкого налаштування кадрових практик: системи оцінювання, винагороди та просування мають відображати різні профілі мотивації та уникати відтворення «маскулінізованих» організаційних норм, що дисонують із внутрішніми мотивами значної частини персоналу.

Крім відмінностей у вимірах PSM, дослідження також виявляють сталі гендерні розбіжності у ставленні до внутрішньої (інтринсивної) та зовнішньої (екстринсивної) мотивації. Внутрішня мотивація походить від особистого бажання, задоволення від роботи та відчуття служіння, тоді як зовнішня мотивація пов'язана з винагородами, такими як зарплата, бонуси та просування по службі. Дослідження показують, що жінки в публічному секторі, як правило, більше мотивовані внутрішніми факторами, як-от «бажання служити» або «робити щось значуще». Для них також більшого значення набувають міжособистісні відносини, відчуття безпеки та можливість досягнення балансу між роботою та сімейним життям. На противагу цьому, чоловіки частіше орієнтовані на зовнішні стимули, як-от фінансові заохочення, підвищення та більша відповідальність [8]. Ці відмінності створюють інституційний парадокс для публічного адміністрування. Хоча публічний сектор за своєю суттю є сферою, що ґрунтується на внутрішній мотивації, багато традиційних організаційних структур, систем винагороди та політика були історично розроблені в патріархальних та ієрархічних системах і орієнтовані на «маскулінні» зовнішні мотиви. Така невідповідність між інституційними практиками та мотиваційними потребами значної частини персоналу (зокрема, жінок) може призводити до зниження задоволеності роботою, відчуття несправедливості в оплаті праці та, як наслідок, до зниження загальної продуктивності.

Політики гендерної рівності є важливим інструментом для виправлення історичних диспропорцій та створення більш справедливого робочого середовища. Однак їхній вплив на мотивацію публічних службовців є неоднозначним і залежить від конкретного механізму та способу імплементації. Розглянемо найбільш загальні механізми та спробуємо дати їм оцінку з точки зору мотиваційних стратегій.

Гендерно-орієнтоване бюджетування (GRB) – це стратегія, що застосовує принципи управління державними фінансами для досягнення гендерної рівності. Вона передбачає аналіз впливу державних бюджетних рішень на жінок та чоловіків і спрямована на перетворення політик на реальні, відчутні результати. Понад 100 країн світу ініціювали GRB-програми. Впровадження GRB може мати позитивний вплив на мотивацію, оскільки воно підвищує прозорість та підзвітність у фінансовому плануванні. Коли публічні службовці бачать, що їхня робота та розподіл ресурсів безпосередньо сприяють реалізації цілей соціальної справедливості, це зміцнює їхній нормативний мотив PSM (відданість суспільним інтересам). Такий механізм дозволяє їм відчувати, що їхня праця має реальний суспільний вплив, що є потужним внутрішнім мотиватором.

Впровадження гендерних квот, спрямованих на досягнення чисельного паритету в керівних органах, має двоякий вплив на мотивацію. З одного боку, дослідження показують, що квоти можуть прискорити процес досягнення паритету, збільшуючи кількість жінок, які вважаються кваліфікованими для керівних посад. Вони створюють «ефект прискорення», що сприяє появі позитивних рольових моделей і, як наслідок, може мотивувати інших жінок до кар'єрного зростання [9]. Особливо вони показують позитивний ефект в ситуаціях коли й кандидатів на посаду декілька однієї статі і вони конкурують між собою. Конкуренція призводить до того,

що жінки не тільки призначаються на посаду за квотою а й обираються, бо можуть довести свою кваліфікацію та відповідність вимогам.

З іншого боку, квоти можуть сприйматися як зовнішній примус, що є формою екстринсивної мотивації. Це може призвести до негативних психологічних наслідків, зокрема до зниження внутрішньої мотивації у співробітників, які раніше підтримували ідею різноманітності, оскільки вони починають відчувати, що їхні дії обумовлені правилами, а не особистими переконаннями. Чоловіки можуть сприймати квоти як несправедливі, що призводить до негативних установок та можливої стигматизації жінок, які отримали посади «через квоту». Плани позитивних дій розроблені для сприяння успіху на робочому місці для представників цільових груп (наприклад, жінок, етнічних меншин, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів війни), проте можуть мати іронічний ефект стигматизації цільових груп та, як наслідок, зниження їхніх результатів діяльності [10]. Проте квотування показало ще одну проблему, яку досить показово підсвітили в Норвегії. Значна частина розмов про квоти зосереджена на забезпеченні більшої представленості жінок у корпоративних радах директорів. Це призводить до демократизації доступу до можливостей у важливій сфері лідерства. Однак є докази того, що такі квоти не призводять до ширшого організаційного впливу. Наприклад, квоти, запроваджені в Норвегії, призвели до того, що жінки обійняли 40% місць у радах директорів, але позитивний вплив у радах директорів не поширився на нижчі рівні компаній. Дослідження показало, що переваги були суворо обмежені рівнем ради директорів, а недостатня представленість та нерівність у заробітній платі зберігалися на всіх інших рівнях [11].

Взаємозв'язок між квотами та мотивацією є нелінійним. Негативна реакція значно зменшується, якщо політика квот обґрунтовується не просто як виправлення недостатнього представництва, а як засіб для підвищення ефективності, інноваційності або як спосіб виправлення минулої дискримінації. Це демонструє, що комунікаційна стратегія впровадження політики рівності є настільки ж важливою, як і сама політика, для збереження та посилення мотивації персоналу.

Висновки та перспективи подальших досліджень в цьому напрямку. Гендерна рівність є критичною для ефективності публічного адміністрування. Досягнення різноманітності та інклюзивності на всіх рівнях управління покращує якість політик, підвищує чуйність уряду до потреб населення та зміцнює громадську довіру. Існують усталені гендерні відмінності у мотиваційних структурах. Жінки, як правило, демонструють вищі показники за виміром «співчуття» PSM і більше орієнтовані на внутрішні мотиви, тоді як чоловіки частіше мотивовані зовнішніми чинниками. Ці відмінності створюють інституційний парадокс. Традиційна орієнтація публічних інституцій на «маскулінні» зовнішні мотиви може призводити до невідповідності між мотиваційними потребами та організаційними практиками, що негативно впливає на задоволеність та продуктивність значної частини персоналу.

Політики гендерної рівності можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на мотивацію залежно від їхньої імплементації. Зокрема, сприйняття квот значною мірою залежить від комунікаційної стратегії: обґрунтування їх як засобу для підвищення ефективності та справедливості суттєво знижує негативну реакцію.

Список використаних джерел:

1. United Nations. Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women (CEDAW). New York: UN, 1979. URL: <https://www.ohchr.org/Documents/ProfessionalInterest/cedaw.pdf>
2. United Nations. Beijing Declaration and Platform for Action Beijing: UN, 1995. URL: <https://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/pdf/BDPfA%20E.pdf>
3. United Nations Development Programme; University of Pittsburgh. Gender Equality in Public Administration. New York: UNDP, 2021. 184 p. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2021-12/UNDP-UPitt-2021-Gender-Equality-in-Public-Administration-EN3.pdf>
4. OECD. Government at a Glance 2023. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2023_3d5c5d31-en.html
5. Perry J. L. Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 1996. Vol. 6, No. 1. P. 5–22. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303>
6. DeHart-Davis L., Marlowe J., Pandey S. K. Gender Dimensions of Public Service Motivation. *Public Administration Review*. 2006. Vol. 66, No. 6. P. 873–887. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00655.x>
7. Norma M Riccucci, Antecedents of Public Service Motivation: The Role of Gender, *Perspectives on Public Management and Governance*, Volume 1, Issue 2, June 2018, P. 115–126, <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvx010>
8. Davidov P. Gender differences of public service employees' work motivation. *Administratie si Management Public*, 2024. 43, P. 158–171. URL: <https://ramp.ase.ro/vol43/43-09.pdf>
9. O'Brien D. Z., Rickne J. Gender Quotas and Women's Political Leadership. *American Political Science Review*. 2016. 110 (1), P.112–126. URL: <https://www.cambridge.org/core/journals/american-political-science-review/article/abs/gender-quotas-and-womens-political-leadership/0C8CC7B51CC37871A1>

10. Leslie L. M., Mayer D. M., Kravitz D. A. The stigma of affirmative action: A stereotyping-based theory and meta-analytic test of the consequences for performance. *Academy of Management Journal*, 2014. 57(4), P. 964–989. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0940>
11. Marianne Bertrand, Sandra E Black, Sissel Jensen, Adriana Lleras-Muney, Breaking the Glass Ceiling? The Effect of Board Quotas on Female Labour Market Outcomes in Norway. *The Review of Economic Studies*, Volume 86, Issue 1, January 2019. P. 191–239, <https://doi.org/10.1093/restud/rdy032>
12. Song C. Explaining Public Service Motivation among Female Civil Servants: The Role of Organizational Culture and Leadership in South Korea. *Global Review of Humanities, Arts, and Society*, 2025. 1(1) P. 59–72. <https://doi.org/10.63802/grhas.v1.i1.1>
13. Parola H. R., Harari M. B., Herst D. E. L., Prysmakova P. Demographic determinants of public service motivation: a meta-analysis of PSM-age and -gender relationships. *Public Management Review*. 2019. 21(10), P. 1397–1419. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1550108>

References:

1. United Nations (1979). Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women (CEDAW). New York: UN. Retrieved from: <https://www.ohchr.org/Documents/ProfessionalInterest/cedaw.pdf>
2. United Nations (1995). Beijing Declaration and Platform for Action Beijing: UN. Retrieved from: <https://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/pdf/BDPfA%20E.pdf>
3. United Nations (1921). United Nations Development Programme; University of Pittsburgh. Gender Equality in Public Administration. New York: UNDP. 184 p. Retrieved from: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2021-12/UNDP-UPitt-2021-Gender-Equality-in-Public-Administration-EN3.pdf>
4. OECD (2023). Government at a Glance 2023. Paris: OECD Publishing. Retrieved from: https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2023_3d5c5d31-en.html
5. Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 6, No. 1. P. 5–22. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303>
6. DeHart-Davis, L., Marlowe, J., Pandey, S. K. (2006). Gender Dimensions of Public Service Motivation. *Public Administration Review*. Vol. 66, No. 6. P. 873–887. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00655.x>
7. Norma M Riccucci (2018). Antecedents of Public Service Motivation: The Role of Gender, *Perspectives on Public Management and Governance*, Vol. 1, Is. 2, June, P. 115–126, <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvx010>
8. Davidov, P. (2024). Gender differences of public service employees' work motivation. *Administratie si Management Public*, 43, P.158–171. Retrieved from: <https://ramp.ase.ro/vol43/43-09.pdf>
9. O'Brien, D. Z., Rickne, J. (2016). Gender Quotas and Women's Political Leadership. *American Political Science Review*; 110 (1) P. 112–126. Retrieved from: <https://www.cambridge.org/core/journals/american-political-science-review/article/abs/gender-quotas-and-womens-political-leadership/0C8CC7B51CC37871A1>
10. Leslie, L. M., Mayer, D. M., & Kravitz, D. A. (2014). The stigma of affirmative action: A stereotyping-based theory and meta-analytic test of the consequences for performance. *Academy of Management Journal*, 57(4), P. 964–989. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0940> Retrieved from: <https://psycnet.apa.org/record/2014-35745-003>
11. Marianne Bertrand, Sandra E Black, Sissel Jensen, Adriana Lleras-Muney, (2019). Breaking the Glass Ceiling? The Effect of Board Quotas on Female Labour Market Outcomes in Norway, *The Review of Economic Studies*, Vol. 86, Is. 1, January, P. 191–239, <https://doi.org/10.1093/restud/rdy032>
12. Song, C. (2025). Explaining Public Service Motivation among Female Civil Servants: The Role of Organizational Culture and Leadership in South Korea. *Global Review of Humanities, Arts, and Society*, 1(1), P. 59–72. <https://doi.org/10.63802/grhas.v1.i1.1>
13. Parola, H. R., Harari, M. B., Herst, D. E. L., & Prysmakova, P. (2019). Demographic determinants of public service motivation: a meta-analysis of PSM-age and -gender relationships. *Public Management Review*, 21(10), P. 1397–1419. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1550108>

Дата надходження статті: 28.11.2025

Дата прийняття статті: 22.12.2025

Опубліковано: 30.12.2025

С. В. Кошута, викладач математики, Криворізького фахового коледжу торгівлі та готельно-ресторанного бізнесу; здобувач вищої освіти, (за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування») Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця
<https://orcid.org/0009-0007-6813-7707>

ЦИФРОВІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ

У статті досліджено роль цифрових компетентностей державних службовців як ключового чинника підвищення якості публічних послуг в умовах цифрової трансформації публічного управління в Україні. Показано, що впровадження електронних сервісів, розбудова цифрової інфраструктури та розширення інструментів електронної взаємодії зі споживачами послуг суттєво змінюють вимоги до професійної діяльності державних службовців. Обґрунтовано, що недостатній рівень цифрової грамотності, складності у роботі з інформаційними системами, прогалинами в кібергігієні та цифровій комунікації можуть знижувати результативність та відображатися на якості, швидкості й зручності надання публічних послуг.

Метою статті є аналіз цифрових компетентностей, необхідних сучасним державним службовцям, визначення їхнього впливу на якість публічних послуг та окреслення пріоритетних напрямів розвитку цифрових навичок у системі публічного управління. Методологічну основу дослідження становлять аналіз нормативно-правових актів, узагальнення наукових підходів, порівняння міжнародних моделей цифрових компетентностей та оцінка практик підготовки державних службовців.

За результатами дослідження встановлено, що високий рівень цифрової грамотності та володіння сучасними електронними інструментами сприяють підвищенню прозорості, оперативності й ефективності надання послуг, зменшенню помилок та підвищенню довіри громадян до органів влади. Водночас виявлено проблеми, серед яких: нерівномірна цифрова готовність працівників, брак єдиних стандартів оцінювання, потреба у систематичному професійному навчанні, а також обмеження технічної інфраструктури. Зроблено висновок, що розвиток цифрових компетентностей державних службовців є стратегічною умовою підвищення якості публічних послуг, а запропоновані напрями можуть бути інтегровані у програми професійного навчання та інституційного розвитку.

Ключові слова: цифрові компетентності, державні службовці, публічні послуги, цифрова трансформація, електронне врядування, цифрова грамотність, якість послуг.

S. V. Koshuta. Digital competencies of civil servants as a factor in improving the quality of public services in Ukraine

The article examines the role of digital competencies of civil servants as a determining factor in improving the quality, accessibility, and efficiency of public services in Ukraine. The study emphasizes that digital transformation significantly increases the professional requirements for public-sector employees, particularly regarding their ability to work with information systems, electronic document management, digital communication tools, and cybersecurity standards. The relevance of the research is driven by the rapid expansion of electronic services, the development of national digital infrastructure, and the growing expectations of citizens for fast, transparent, and user-friendly interaction with the state.

The purpose of the article is to analyse the digital competencies required for effective public service delivery and to determine how their development influences the performance of public institutions. The methodological basis includes the analysis of regulatory documents, scientific approaches, international competency frameworks, as well as comparative assessment of training models for civil servants. The results demonstrate that higher levels of digital literacy, proficiency in electronic systems, and understanding of cyber hygiene correlate with improved service quality, reduced administrative errors, increased transparency, and faster processing of citizens' requests.

The study also identifies key challenges that hinder the effective implementation of digital competencies in the public sector, including uneven digital readiness among employees, the absence of unified evaluation standards, limited institutional capacity, and the need for continuous professional training. It is concluded that strengthening digital competencies is a strategic prerequisite for improving public service delivery. The article outlines priority directions for developing digital skills among civil servants, which may be integrated into professional training programmes and institutional capacity-building strategies.

Key words: digital competencies, civil servants, public services, digital transformation, e-governance, digital literacy, service quality.

Постановка проблеми. Цифровізація державного управління, що інтенсивно розвивається в Україні впродовж останніх років, суттєво змінює формат щоденної діяльності державних службовців. Поява нових електронних сервісів, інтеграція державних реєстрів, автоматизація документообігу та зростання очікувань громадян

щодо швидкого й зрозумілого отримання послуг зумовлюють підвищення вимог до цифрової підготовки працівників органів влади. За недостатнього рівня цифрових навичок зростає ймовірність технічних помилок, порушення строків опрацювання звернень, труднощів у взаємодії з інформаційними системами, що негативно впливає на загальний рівень довіри до державних інституцій. Окремою проблемою залишається нерівномірність цифрової готовності різних органів влади, яка посилює відмінності у якості публічних послуг в умовах активної трансформації управлінських процесів.

У таких умовах зростає потреба у системному дослідженні цифрових компетентностей державних службовців як важливої складової інституційної спроможності. Цифрові навички визначають не лише здатність працювати з електронними інструментами, а й загальний рівень сервісності, оперативності та прозорості управлінських процесів. Наявні дослідження засвідчують, що цифрова трансформація нерідко відбувається швидше, ніж готовність персоналу опановувати нові формати роботи, що створює розрив між технічними можливостями держави та їх фактичним застосуванням. Це підсилює актуальність комплексного вивчення чинників, які впливають на рівень цифрових компетентностей, та визначення напрямів їх подальшого розвитку в системі публічного управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика цифровізації державного управління та формування цифрових компетентностей державних службовців посідає помітне місце у дослідженнях вітчизняних і зарубіжних науковців. Значна увага приділяється тому, як цифрові навички впливають на модернізацію управлінських процесів та якість взаємодії держави з громадянами. У працях J. Bertot, T. Janowski, L. Estevez, J. Gil-García цифрові компетентності розглядаються як інструмент підвищення ефективності роботи державних інституцій, забезпечення прозорості процедур та скорочення адміністративних бар'єрів [3; 5; 7; 11]. Дослідники підкреслюють, що якісно сформовані цифрові навички державних службовців є передумовою успішного впровадження електронних сервісів і цифрових платформ.

Українські науковці також звертають увагу на виклики, що супроводжують процес цифрової трансформації публічного управління. У роботах вітчизняних авторів окреслюються проблеми нерівномірної цифрової готовності персоналу, обмеженої кількості програм підвищення кваліфікації, відсутності єдиних стандартів оцінювання цифрових компетентностей та необхідності інституційного закріплення процесів їх формування [17; 18]. Низка досліджень акцентує на важливості системного підходу до навчання службовців, який має враховувати як технічний, так і управлінський вимір цифрової трансформації.

Питання формування цифрових компетентностей відображено й у нормативних документах України. Зокрема, Концепція розвитку цифрових компетентностей та Концепція цифрової трансформації визначають цифрові навички як обов'язковий компонент професійної діяльності державного службовця. Водночас результати прикладних аналізів свідчать, що рівень їх фактичної сформованості залишається нерівномірним і потребує комплексного удосконалення [19; 20].

Узагальнення наукових праць демонструє, що розвитку цифрових компетентностей притаманний міждисциплінарний характер, який охоплює організаційні, управлінські, соціальні та технологічні аспекти. Це зумовлює потребу у подальших дослідженнях, спрямованих на виявлення чинників, які визначають готовність державних службовців до роботи в умовах цифрової трансформації.

Метою статті є комплексне дослідження цифрових компетентностей державних службовців у контексті сучасної цифровізації публічного управління, аналіз їхнього впливу на якість адміністративних послуг та виявлення чинників, що визначають рівень цифрової готовності працівників органів влади. Особливу увагу приділено окресленню проблем, які виникають у процесі впровадження цифрових сервісів, та визначенню пріоритетних напрямів розвитку цифрових навичок, необхідних для формування ефективної, стабільної та орієнтованої на громадян моделі публічного управління.

Виклад основного матеріалу. Цифрові зміни, що сьогодні відбуваються в системі публічного управління, поступово переорієнтують діяльність державних установ на нові формати взаємодії з громадянами. Поширення електронних сервісів, цифрових реєстрів та інструментів аналізу даних вимагає перегляду традиційних підходів до організації службової роботи. За таких умов саме рівень цифрової компетентності державних службовців визначає, наскільки ефективно вони здатні працювати з інформаційними системами та забезпечувати якісне надання послуг [1; 3]. Зростання очікувань громадян щодо зручності, швидкості та прозорості сервісів формує нові професійні стандарти, у центрі яких – уміння службовця впевнено діяти в цифровому середовищі, ухвалювати рішення на основі даних та підтримувати ефективну комунікацію [1; 3].

Зміна технологічних підходів спричиняє появу нових форматів взаємодії між державою та громадянами. У цих умовах цифрові компетентності перестають бути вузькими технічними навичками – вони перетворюються на інструмент професійної адаптації, що дозволяє службовцям ефективно працювати в умовах динамічних цифрових змін. Працівник, який володіє сучасними цифровими вміннями, здатний швидше орієнтуватися в оновлених електронних системах, самостійно вирішувати частину технічних труднощів і забезпечувати більш якісний супровід громадянських звернень. Така здатність до оперативної адаптації є важливою складовою професійної стійкості державних службовців у період масштабної цифрової трансформації.

У наукових дослідженнях підкреслюється, що цифрові інструменти істотно спрощують процес надання адміністративних послуг, зменшують кількість проміжних процедур, прискорюють обробку інформації та сприяють переходу до сервісної моделі управління [3; 5]. Проте практичний досвід показує: ефективність роботи електронних систем безпосередньо залежить від готовності персоналу користуватися ними та підтримувати їх функціонування. Органи влади, у яких працівники володіють розвиненими цифровими компетентностями, характеризуються вищою оперативністю, точністю обробки інформації та прозорістю діяльності [11; 14].

Поглиблений аналіз показує, що цифрові інструменти впливають не лише на технічні аспекти обробки інформації, а й на організаційні процеси всередині установ. Вони дозволяють більш раціонально розподіляти навантаження між працівниками, оптимізувати виконання стандартних операцій та зменшувати обсяг рутинної роботи. Це створює умови для зосередження уваги службовців на більш складних управлінських завданнях, що потребують аналітичного мислення та комунікації з громадянами. Відповідно, цифрові компетентності набувають значення індикатора якості управлінських процесів і загальної організаційної спроможності.

Поширення електронних адміністративних сервісів, впровадження систем електронного документообігу та автоматизація внутрішніх процесів скорочують час опрацювання звернень, уніфікують процедури та знижують ризик технічних і людських помилок. Однак трапляються випадки, коли цифрові рішення впроваджуються формально, без перегляду змісту та логіки процесів. У таких ситуаціях системи перевантажуються, виникає дублювання операцій, а ефективність сервісів знижується [9; 14, с. 25]. Одним із ключових чинників цього є нерівномірний рівень цифрової підготовки працівників, брак стандартизованих інструментів оцінювання компетентностей та недостатня інтеграція інформаційних платформ між установами [17; 20].

Цифрова нерівність серед державних службовців також істотно впливає на якість надання послуг. Деякі працівники впевнено користуються цифровими інструментами, тоді як інші відчують труднощі навіть під час роботи з базовими функціями. Це уповільнює обробку звернень, знижує точність виконання процедур і ускладнює доступ до інформації [5; 21]. Цифрові зміни вимагають від органів влади не лише роботи з новими інструментами, а й уміння швидко адаптуватися до оновлених процедур. У таких умовах важливими стають практичні навички, що допомагають уникати помилок і підтримувати стабільність адміністративних процесів. Окремим обмежувальним фактором є різний рівень технічного забезпечення та нерівномірне фінансування органів влади, що зумовлює дисбаланс у можливостях цифрової роботи [19; 22].

Водночас цифрова нерівність має і психологічний вимір. Працівники, які відчують невпевненість у володінні цифровими інструментами, частіше уникають використання нових сервісів або застосовують їх неоптимально. Це спричиняє додаткові труднощі як для самої установи, так і для громадян, яким важко отримати передбачуваний та стабільний результат послуги. Тому розвиток цифрових навичок має включати не лише технічне навчання, а й формування у службовців стійкої мотивації до цифрового розвитку та впевненості у власній професійній компетентності.

Важливого значення набуває питання кібербезпеки. Оскільки державні службовці працюють із персональними даними та іншою чутливою інформацією, вони мають володіти навичками цифрової безпеки, своєчасно розпізнавати кіберзагрози та дотримуватися правил роботи в захищених середовищах. Низький рівень цих компетентностей підвищує ризики витоку даних, перебоїв у роботі сервісів та негативно впливає на рівень довіри громадян до держави [11; 17].

Важливим чинником результативності цифрової трансформації є організаційна культура та управлінські практики керівництва. Досвід установ, де підтримують інноваційність, колективне навчання та відкритість до змін, свідчить про значно більшу цифрову зрілість порівняно з організаціями, де домінують консервативні або формально-ієрархічні підходи [14; 9]. Це доводить, що цифрові компетентності є не лише індивідуальним умінням службовця, а й результатом цілеспрямованої внутрішньої політики установи.

Додатковим аспектом, що потребує уваги, є зв'язок між цифровими компетентностями та якістю публічних послуг. У сучасній моделі публічного управління якість послуг розглядається не лише як результат виконання адміністративної процедури, а як комплекс характеристик, що включає доступність, зручність, швидкість, прозорість та рівень задоволеності громадян. Саме цифрові навички державних службовців стають тим інструментом, який дозволяє забезпечити високі стандарти сервісності відповідно до європейських підходів.

У практиці країн ЄС цифрові компетентності розглядаються як складова інституційної спроможності та включаються до системи оцінювання ефективності роботи державних службовців. Численні дослідження та аналітичні документи (OECD, European Commission, EIPA) підкреслюють, що розвиток цифрових навичок напряму пов'язаний із модернізацією публічного сектору та переходом до управління на основі даних. У таких моделях цифрові компетентності розглядаються ширше, ніж просто здатність працювати з комп'ютером: вони включають аналітичне мислення, уміння працювати з великими масивами даних, навички кібергігієни, цифрової комунікації та користувацько орієнтованого підходу до сервісів.

У контексті України цей підхід поступово інтегрується у державну політику, однак нерідко спостерігається ситуація, коли технологічні можливості впроваджено, а компетентнісної готовності персоналу — недостатньо.

Це призводить до того, що окремі цифрові сервіси залишаються малоефективними або використовуються формально. Особливо помітним це стає у процесах, які передбачають роботу з інтегрованими реєстрами, складними інформаційними системами або цифровими каналами надання послуг. У таких випадках рівень цифрових навичок працівника прямо впливає на якість кінцевого результату для громадянина.

Важливим є і те, що цифрові компетентності сприяють підвищенню довіри до держави. Дослідження показують, що громадяни оцінюють якість послуг не лише за результатом, а й за логікою процесу: наскільки прозоро, передбачувано, безпечно та професійно органи влади працюють із їхніми даними. Тому цифрові навички службовців стають інструментом забезпечення не тільки технічної, а й соціальної якості послуги, формуючи позитивний досвід взаємодії з державою.

Отже, цифрові компетентності необхідно розглядати як невід'ємну частину системи управління якістю публічних послуг. Вони поєднують технологічну, сервісну та управлінську складові, забезпечуючи здатність публічних інституцій відповідати вимогам сучасного цифрового суспільства. Їх розвиток має стати пріоритетом не лише у сфері професійного навчання державних службовців, а й у стратегічному плануванні процесів цифрової трансформації в органах влади.

Узагальнений аналіз свідчить, що цифрові навички впливають на роботу органів влади багатомірно – одночасно через технологічні, організаційні, управлінські та соціальні механізми. Вони визначають не лише здатність службовця працювати з електронними інструментами, а й формують спроможність установи адаптуватися до вимог цифрової держави, підтримувати стабільність сервісів і забезпечувати якісний рівень взаємодії з громадянами.

Цифрові компетентності формуються під впливом не лише індивідуальних характеристик працівника, а й внутрішніх управлінських рішень. Організації, де існують механізми наставництва, колективного навчання та системного оновлення цифрових навичок, демонструють значно кращі результати у впровадженні електронних сервісів. Це підтверджує, що успішна цифровізація потребує поєднання технологічної готовності та стратегічного управління персоналом.

Узагальнюючи наведене, можна зробити висновок, що рівень цифрових компетентностей державних службовців має безпосередній вплив на якість публічних послуг. Володіння цифровими інструментами позначається на швидкості та точності опрацювання звернень, зменшує кількість помилок, підвищує доступність і стабільність сервісів. Саме тому розвиток цифрової грамотності, впровадження єдиних критеріїв оцінювання компетентностей та оновлення технічної бази мають стати пріоритетними напрямками державної цифрової політики [5; 20; 22].

Висновки із досліджуваного матеріалу і перспективи подальших розвідок в цьому напрямі. Проведене дослідження підтвердило, що цифрові компетентності державних службовців є одним із ключових чинників підвищення якості публічних послуг в умовах цифрової трансформації. Рівень цифрової грамотності працівників прямо впливає на швидкість опрацювання звернень, точність адміністративних процедур, прозорість управлінських рішень та ступінь довіри громадян до органів влади.

Аналіз показав, що установи, які системно інвестують у цифрову підготовку персоналу, демонструють значно кращі результати у впровадженні електронних сервісів. У таких органах більш ефективно організовані внутрішні процеси, зменшується кількість технічних помилок, а самі послуги стають доступнішими та передбачуваними. Водночас дослідження виявило низку бар'єрів: нерівномірний рівень цифрової готовності службовців, слабку інтегрованість державних інформаційних систем, нестачу технічних ресурсів і актуальні ризики кібербезпеки.

Результати роботи свідчать, що розвиток цифрових компетентностей має бути визначений як стратегічний пріоритет державної політики в сфері публічного управління. До першочергових завдань варто віднести створення єдиних стандартів оцінювання цифрових навичок, удосконалення механізмів професійного навчання, модернізацію технічної інфраструктури та зміцнення спроможності установ у сфері кіберзахисту.

Окремо слід наголосити, що цифрові компетентності сьогодні формують не лише технічну, а й культурно-управлінську основу діяльності органів влади. Вони сприяють підвищенню передбачуваності адміністративних процедур, стабільності роботи сервісів і створюють умови для прозорості, відповідальності та орієнтованості на громадянина моделі державного управління. Саме розвиток цифрових навичок є тим фактором, який зміцнює довіру громадян до державних інституцій.

Цифрові компетентності підсилюють здатність державних установ адаптуватися до технологічних змін та впроваджувати сучасні рішення. Їх розвиток підвищує інституційну спроможність і забезпечує відповідність публічних послуг вимогам цифрової держави. Тому формування цифрової грамотності має бути інтегровано до стратегічних документів розвитку державної служби як на національному, так і на місцевому рівнях.

Перспективи подальших досліджень охоплюють аналіз взаємозв'язку між рівнем цифрової грамотності та результативністю діяльності органів влади, оцінювання ефективності програм цифрового навчання, розроблення інструментів моніторингу цифрової зрілості, а також вивчення причин та наслідків цифрової нерівності серед державних службовців. Додаткової уваги потребує виявлення впливу організаційної культури на формування цифрових навичок та здатність інституцій адаптуватися до технологічних змін.

Список використаних джерел:

1. Верховна Рада України. Про адміністративні послуги : Закон України № 5203-VI від 06.09.2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>
2. Кабінет Міністрів України. Про затвердження Положення про Єдиний державний вебпортал електронних послуг : Постанова № 623 від 17.07.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/623-2019>
3. OECD. Digital Government Review of Ukraine: Towards a Data-Driven Public Sector. Paris : OECD Publishing, 2022. DOI: 10.1787/1658b79a-en
4. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрова грамотність державних службовців : аналітичний огляд. Київ, 2022.
5. United Nations. E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government. New York : UNDESA, 2022.
6. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей : Розпорядження КМУ № 167-р від 03.03.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021>
7. Національне агентство України з питань державної служби. Професійний стандарт «Державний службовець». Київ, 2021. URL: <https://nads.gov.ua>
8. Dunleavy P., Margetts H. The Digital Era Governance. Oxford : Oxford University Press, 2020.
9. European Commission. The Digital Economy and Society Index (DESI) 2023. Brussels : Publications Office of the EU, 2023.
10. Gil-García J. R. Enacting Electronic Government Success. Springer, 2012. DOI: 10.1007/978-1-4614-2015-8
11. Національне агентство України з питань державної служби. Щорічна доповідь про стан державної служби в Україні. Київ, 2023.
12. Кабінет Міністрів України. Концепція розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження № 2250-р від 20.09.2017.
13. Kettunen P., Kallio J. Digital Transformation and Public Sector Innovation. Government Information Quarterly, 2021. DOI: 10.1016/j.giq.2021.101625
14. Velázquez J., Pérez M. Digital Skills in the Public Sector: Challenges and Perspectives. Government Information Quarterly, 2022.
15. Державна служба статистики України. Інформаційне суспільство в Україні. Київ, 2023.
16. World Bank. GovTech Maturity Index 2022. Washington : World Bank Group.
17. European Institute of Public Administration. Competency Framework for Digital Public Administration. Maastricht, 2021.
18. Брижко В. М. Кібербезпека в органах державної влади: сучасні виклики. Інформація і право. 2023. № 1. С. 45–52.
19. Дудник Т., Коваленко І. Розвиток цифрових навичок публічних службовців: тенденції та виклики. Державне управління та цифровізація. 2022. № 4. С. 33–41.

References:

1. Verkhovna Rada Ukrainy. (2012). Pro administrativnyi posluhy : Zakon Ukrainy № 5203-VI vid 06.09.2012. [Verkhovna Rada of Ukraine. On administrative services: Law of Ukraine No. 5203-VI]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>
2. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2019). Pro zatverdzhennia Polozhennia pro Yedyniy derzhavnyi vebportal elektronnykh posluh : Postanova № 623 vid 17.07.2019. [Cabinet of Ministers of Ukraine. Regulation on the Unified State Web Portal of Electronic Services: Resolution No. 623]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/623-2019>
3. OECD. (2022). Digital Government Review of Ukraine: Towards a data-driven public sector. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1658b79a-en>
4. Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii Ukrainy. (2022). Tsyfrova hramotnist derzhavnykh sluzhbovtziv : analitychnyi ohliad [Ministry of Digital Transformation of Ukraine. Digital literacy of civil servants: Analytical review].
5. United Nations. (2022). E-Government Survey 2022: The future of digital government. UNDESA.
6. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021). Concept of digital competence development: Order No. 167-r. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021>
7. NADS. (2021). Professional standard “Civil servant”. Retrieved from: <https://nads.gov.ua>
8. Dunleavy, P., & Margetts, H. (2020). The digital era governance. Oxford University Press.
9. European Commission. (2023). Digital Economy and Society Index (DESI) 2023. Publications Office of the EU.
10. Gil-García, J. R. (2012). Enacting electronic government success. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-2015-8>
11. NADS. (2023). Annual report on the state of civil service in Ukraine.
12. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2017). Concept for the development of e-government: Order No. 2250-r.

13. Kettunen, P., & Kallio, J. (2021). Digital transformation and public sector innovation. *Government Information Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101625>
14. Velázquez, J., & Pérez, M. (2022). Digital skills in the public sector: Challenges and perspectives. *Government Information Quarterly*.
15. State Statistics Service of Ukraine. (2023). Information society in Ukraine.
16. World Bank. (2022). GovTech Maturity Index 2022. World Bank Group.
17. European Institute of Public Administration. (2021). Competency Framework for Digital Public Administration.
18. Bryzhko, V. M. (2023). Kiberbezpeka v orhanakh derzhavnoi vlady: suchasni vyklyky [Cybersecurity in public authorities: Modern challenges]. *Informatsiia i pravo*. № 1. S. 45–52.
19. Dudnyk, T., & Kovalenko, I. (2022). Rozvytok tsyfrovyykh navychok publichnykh sluzhbovtziv: tendentsii ta vyklyky [Development of digital skills of public servants: Trends and challenges]. *Public Administration and Digitalization*, 4, 33–41.

Дата надходження статті: 26.11.2025

Дата прийняття статті: 22.12.2025

Опубліковано: 30.12.2025

А. В. Матченко, аспірантка кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів
<https://orcid.org/0009-0001-1608-8276>

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПІД ЧАС ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

У статті проаналізовано можливості й ризики використання штучного інтелекту (ШІ) для забезпечення гендерної рівності на державній службі крізь призму алгоритмічного врядування. Показано, що перехід від «правил до даних» зміщує легітимацію управлінських рішень до метрично підтверджуваної ефективності, водночас загострюючи виклики верховенства права, недискримінації та процедурної підзвітності. Узагальнено міждисциплінарні підходи до токенизму, «критичної маси», стереотипної загрози, а також сучасних концептів алгоритмічної справедливості й інтерпретованості моделей. На емпіричному рівні розглянуто застосування цифрових інструментів у рекрутингу, відборі та оцінюванні службовців: від кейсів відтворення історичних упереджень через проксі-ознаки та неякісні дані до сценаріїв, де оголошення про використання ШІ зменшувало гендерний розрив у подачі заявок і підвищувало представленість жінок серед топ-кандидатів. Запропоновано «гендерно орієнтований життєвий цикл ШІ» для HR-процесів: ex-ante Algorithmic Impact Assessment (AIA) з урахуванням інтерсекційних груп; дизайн даних із мінімізацією «bias in, bias out» і контролем проксі-ідентифікаторів; пріоритет інтерпретованих/пояснюваних моделей у високоризикових завданнях; незалежні пре-/пост-аудити справедливості з пошуком менш дискримінаційних альтернатив; безперервний моніторинг і публічна звітність на основі стандартизованих метрик (acceptance-rate parity, error-rate gaps, калібрування). Аргументовано, що політики представництва (квоти, цільові показники) ефективні лише в поєднанні з процедурними гарантіями неупередженості: структурованими конкурсами, прозорими критеріями («перевага за рівних»), наставництвом і безперервним професійним розвитком.

У фокусі українського контексту обґрунтовано «вікно можливостей» для вбудованої підзвітності завдяки синхронізації гендерних стратегій і політик цифрової трансформації (інтеграція гендерних аудитів у публічні закупівлі ШІ-рішень, вимоги до документації моделей/даних, публікація агрегованих fairness-метрик). Зроблено висновок, що ШІ не є ані панацеєю, ані загрозою за визначенням; результати визначаються якістю даних, архітектурою процесів та рівнем прозорості. Перетворення формальної рівності на субстантивну можливе в інтегрованій моделі, де алгоритмічне врядування, гендерно чутливі процедури HR і відповідальні технічні стандарти діють узгоджено.

Ключові слова: гендерна рівність, алгоритмічне врядування, державна служба, гендерні квоти, штучний інтелект у HR, алгоритмічна справедливість (fairness), інтерпретованість/пояснюваність моделей, оцінка алгоритмічного впливу (AIA), проксі-ознаки, менш дискримінаційні альтернативи (LDA), критична маса, токенизм, інтерсекційність.

A. V. Matchenko. Using artificial intelligence to advance gender equality in the civil service

The article examines how artificial intelligence (AI) can advance gender equality in the civil service through the lens of algorithmic governance. It argues that the shift from “rules to data” relocates the legitimacy of administrative decisions toward metrically verified effectiveness while intensifying challenges for the rule of law, non-discrimination, and procedural accountability. The review synthesizes interdisciplinary insights on tokenism, critical mass, and stereotype threat alongside contemporary approaches to algorithmic fairness and model interpretability. Empirically, it surveys the use of digital tools in recruitment, selection, and performance evaluation: from cases where historical bias is reproduced via proxy variables and weak data governance to settings where signaling AI use at initial screening reduced gender gaps in applications and increased women’s presence among top candidates. The paper proposes a gender-responsive AI lifecycle for public-sector HR: ex-ante Algorithmic Impact Assessment (AIA) attentive to intersectional risk; data design that minimizes “bias in, bias out” and controls gender proxies; a preference for interpretable/explainable models in high-risk tasks; independent pre-/post-deployment fairness audits with searches for less discriminatory alternatives; and continuous monitoring with public reporting based on standardized metrics (acceptance-rate parity, error-rate gaps, calibration). It contends that representation policies (quotas, targets) are effective only when paired with procedural safeguards against bias: structured competitions, transparent criteria (including tie-break rules), mentoring, and continuous professional development.

Focusing on Ukraine, the article identifies a window of opportunity for embedded accountability by synchronizing gender-equality strategies with digital-transformation policy (integrating gender audits into AI procurement, requiring model/data documentation, and publishing aggregate fairness metrics). It concludes that AI is neither a panacea nor an inherent threat; outcomes depend on data quality, process architecture, and transparency. Transforming formal into substantive equality requires an integrated model in which algorithmic governance, gender-sensitive HR procedures, and responsible technical standards operate coherently.

Key words: gender equality, algorithmic governance, civil service, gender quotas; AI in HR, algorithmic fairness, model interpretability/explainability, Algorithmic Impact Assessment (AIA), proxy variables, Less Discriminatory Alternatives (LDA), critical mass, tokenism, intersectionality.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація державного сектору супроводжується стрімким впровадженням систем штучного інтелекту (далі ШІ) у кадрові процеси – від пошуку та первинного скринінгу кандидатів до оцінювання результативності й планування кар'єрного розвитку. Для України це відкриває можливість підвищити ефективність і прозорість державної служби, проте одночасно загострює питання дотримання принципів рівності та недискримінації, насамперед у гендерному вимірі. Ключова суперечність полягає в тому, що ШІ як інструмент стандартизації та масштабування управлінських рішень здатен як зменшувати людські упередження, так і відтворювати та посилювати історичну нерівність через якість даних, вибір метрик і непрозорість алгоритмів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми формування та реалізації гендерної політики, її вплив на розвиток публічного управління, вивчення зародження та поширення гендерних стереотипів, визначення умов розвитку жіночого лідерства у політиці та суспільстві знайшли відображення в працях багатьох зарубіжних дослідників. Так, Дж. Дастін [6] у своїй статті обґрунтовує чому Amazon відмовляється від секретного інструменту рекрутингу на основі ШІ, що демонстрував упередженість щодо жінок. А М. Ейвері, А. Лейббрандт, Дж. Векчі [10] задаються питанням: «Чи допомагає ШІ гендерній різноманітності, чи шкодить їй?». Практика найму за допомогою ШІ в контексті гендерної рівності висвітлена у статті Л. Ендрюса, Х. Бухера [11]. Емпіричні кейси HR свідчать про контекстну дію ШІ: від негативних прикладів відтворення статевої упередженості у ранжуванні резюме до польових експериментів, де повідомлення про використання ШІ на первинному скринінгу зменшувало гендерний розрив у поданні заявок та збільшувало частку жінок серед топ-кандидатів. На макрорівні кроскрайнові дослідження показують, що квоти змінюють суспільні ставлення до жінок у політиці, особливо в демократичних контекстах.

Мета статті – розроблення інтегрованої моделі використання ШІ для забезпечення гендерної рівності на державній службі, що поєднує: політики представництва (квоти/цільові показники) із процедурними гарантіями неупередженості в доборі, оцінюванні та просуванні; гендерно-орієнтований життєвий цикл ШІ (ex-ante Algorithmic Impact Assessment, контроль проксі-ознак, інтерпретовані моделі у високоризикових кейсах, незалежні аудити та безперервний моніторинг fairness-метрик). Стаття прагне показати, за яких умов ШІ реально перетворює формальну рівність у субстантивну, мінімізуючи стигму та відтворення упередженості й підвищуючи прозорість, довіру та ефективність державного HR.

Виклад основного матеріалу. Алгоритмічне врядування постає як нова парадигма публічного адміністрування, у межах якої складні алгоритми, зокрема моделі машинного навчання, застосовуються для підготовки, ухвалення та імплементації управлінських рішень. Алгоритмічне врядування спирається на масштабну обробку даних і предиктивні моделі, які формують та підтримують соціальний порядок, зміщуючи центр легітиматії з процедурних норм на метричну ефективність і точність [1]. У публічному секторі це підкріплюється політиками цифрової трансформації, зокрема національними «білими книгами» та концепціями розвитку ШІ, які визначають стандарти прозорості, відповідальності та етичності застосувань [2]. Водночас саме перехід від «правил до даних» загострює класичні виклики верховенства права: непрозорість складних моделей («ефект чорної скриньки»), ускладнений контроль та можливість оскарження, ризики прихованої дискримінації й розмивання демократичної підзвітності [3–5].

У сфері найму персоналу доказова база вже фіксує як загрози, так і потенціали. З одного боку, резонансний кейс експериментального рекрутингового інструмента Amazon продемонстрував, як історично «чоловічі» тренувальні дані «навчили» модель занижувати бали резюме з індикаторами жіночої участі – від згадки «women's» до випускниць жіночих коледжів [6]. З іншого боку, два польові експерименти у технологічній галузі показали, що оголошення про використання ШІ на етапі первинного скринінгу здатне зменшувати гендерний розрив у завершенні заявок і подекуди більш ніж удвічі підвищувати частку жінок серед топ-кандидатів, тобто вплив ШІ є контекстно- та дизайно-залежним [10]. Позасудові й судові рамки у відповідь на це акцентують на забороні непрямой дискримінації та необхідності підзвітності: у британській доктрині йдеться про реальні перешкоди доказуванню упередженості через непрозорість комерційних систем, а також про обмеженість традиційних антидискримінаційних інструментів для «чорних скриньок» у наймі [9].

Ключовий механізм відтворення нерівностей у таких системах – не «намір» алгоритму, а властивості даних: «bias in, bias out» означає, що історична нерівність трансформується на статистично «раціональні» сигнали ризику/успіху, які алгоритм відтворює і масштабує [7]. Навіть за прямої заборони використання статі як ознаки, моделі можуть відновлювати її через проксі (адреси, траєкторії освіти, стиль письма, хобі), що ускладнює доказування дискримінації та потребує нових підходів до аудиту й регуляції [8]. Додатковим аналітичним обмеженням є «несумісність» різних критеріїв справедливості: доведено, що ключові формалізації fairness не можуть бути задоволені одночасно поза спеціальними випадками, отже політики змушені обирати і прозора комунікувати пріоритети та trade-off'i [17].

Із огляду на український контекст, державна служба вже інституціоналізує гендерну рівність як вимір належного врядування – через стратегії до 2030 р., гендерні аудити в публічному секторі та програми підвищення

кваліфікації [14]. Паралельно формується нормативне поле для етичного використання даних і ШІ (Концепція розвитку ШІ; рекомендації щодо регулювання), це створює вікно можливостей для «вбудованої» підзвітності (ex ante оцінювання впливів, аудит моделей, прозорі критерії добору) та для поєднання державних цілей рівності з технічними стандартами інтерпретованості [15]. На рівні ширших європейських орієнтирів (РЄ/Київ) підкреслюється необхідність забезпечити партнерську участь жінок у «революції ШІ», аби уникнути закріплення структурної нерівності у цифровій інфраструктурі [16].

Таким чином, ризики алгоритмізації управління не зводяться до одиничних помилок. Стандартизовані й тиражовані рішення приватних постачальників породжують «упередження від масштабу»: локальні хиби перетворюються на системні ефекти, що охоплюють доступ до послуг, праці й можливостей у різних юрисдикціях [9]. Академічні та прикладні дослідження пропонують дві взаємодоповнювальні стратегії реагування. По-перше, «інтерпретованість за замовчуванням» у високоризикових кейсах (найм, доступ до соціальних благ), коли моделі зіставної якості мають перевагу за пояснюваністю [4]. По-друге, правові вимоги до пошуку «менш дискримінаційних альтернатив» (LDA) з урахуванням феномену множинності моделей та аудитів на всьому життєвому циклі [5; 18]. У практиці найму це означає: документовані критерії підбору, регулярні незалежні аудити на предмет непрямой дискримінації, контроль проксі-ознак, тестування чутливості результатів до метрик справедливості, а також розділення «експериментального» та «продуктивного» контурів для мінімізації шкоди [11].

Зрештою, докази засвідчують, що ШІ не є ані «панацеєю», ані «загрозою за визначенням»: за належного дизайну процесів і даних він може зменшувати фрикції для жінок на етапі подання заявок і первинного скринінгу; за відсутності запобіжників – масштабувати історичну упередженість, зокрема поза прямими ознаками статі через проксі [12]. Політики публічного сектору мають синхронізувати нормативні (гендерні стратегії, антидискримінаційне право) та технічні (аудит, інтерпретованість, управління даними) інструменти – і робити це з урахуванням локальних інституційних практик і стандартів належного врядування в Україні [16].

Для забезпечення справжньої гендерної чутливості систем ШІ недостатньо реактивних заходів на кшталт разових аудитів уже впроваджених рішень; потрібен проактивний, «вбудований» у життєвий цикл підхід, що поєднує технічні, організаційні та правові інструменти [8]. Статичні оцінки впливу не відповідають динаміці моделей машинного навчання, які оновлюються та «донавчаються» у виробничому середовищі; відтак необхідні безперервний моніторинг, регулярні аудити справедливості та перевірка наявності «менш дискримінаційних альтернатив» (LDA) за умови збереження функціональної ефективності [18]. Такий підхід має інтегрувати феміністські методології – аналіз «жіночого питання» (the woman question) та інтерсекційний гендерний аналіз – не після кодування, а на етапі формування проблеми та постановки мети [19]. Практичним інструментом є гендерно-орієнтований аналіз (наприклад, GBA+), застосований на старті проєктування публічних ШІ-систем для попередньої ідентифікації ризиків ненавмисної упередженості та переведення фокусу з «ремонту» на превентивний дизайн справедливих систем [19]. Це узгоджується із підходами алгоритмічного врядування, де критерієм легітимності має бути не тільки обчислювана ефективність, а й процедурна прозорість та підзвітність [3].

Відповідний «життєвий цикл справедливого ШІ» включає: (1) формулювання проблеми різноманітною командою із залученням груп, на які вплине система; (2) збір і підготовку репрезентативних даних із мінімізацією історичних викривлень («bias in, bias out»); (3) вибір інтерпретованих або пояснюваних моделей у високоризикових кейсах; (4) до-впроваджувальний аудит (у т. ч. правовий і гендерно-орієнтований) та перевірку проксі-ознак; (5) післявпроваджувальний моніторинг і періодичну переатестацію [9]. Непрозорість «чорних скриньок» та комерційні обмеження доступу до логіки рішень залишаються ключовими бар'єрами для ефективного оскарження дискримінації в автоматизованому наймі й суміжних сферах [3; 5]. Досвід ринку підтверджує як ризики, так і потенціали: від відомого кейсу Amazon із відтворенням статевих упереджень у ранжуванні резюме до польових експериментів, де сигнал про використання ШІ на початковому скринінгу збільшував частку жінок серед топ-кандидатів [10].

Український контекст задає сприятливі рамки поєднання рівності та цифровізації: інституційні зобов'язання щодо гендерної рівності в публічному секторі (аудити, навчальні програми, інтеграція гендерних підходів у HR-цикли) та державна політика у сфері ШІ і цифрової трансформації (концепції, «білі книги», гармонізація з європейськими стандартами) [16]. Масштабні програми підвищення кваліфікації НАДС за підтримки ООН Жінки формують кадрове підґрунтя для імплементації гендерно-чутливих практик у державному управлінні [14]. Водночас, застереження теорії справедливості ризикових скорів вимагають від політик чесного вибору між несумісними критеріями fairness та прозорості комунікації таких trade-off'ів [17].

Звідси випливають прикладні рекомендації для дорожньої карти: (а) обов'язкова участь гендерних експертів у проєктуванні/закупівлях/впровадженні ШІ в органах влади; (б) «gender-responsive by design» у публічних закупівлях (передбачає незалежні пре-аудити упередженості та вимоги до інтерпретованості у високоризикових завданнях); (в) розбудова національної спроможності до аудитів (технічних і правових), включно з пошуком LDA; (г) пілотні проєкти «ШІ для гендерної рівності» – аналіз розриву в оплаті праці, аудит інклюзивності мови на держресурсах, моніторинг представництва жінок у прийнятті рішень; (г) розширення навчальних програм для

держслужбовців із модулів про ШІ, упередженість і етику [2; 4]. Лише наскрізна інтеграція гендерної перспективи в цикл «від проблеми до моніторингу» дає шанс уникнути «зацементування» історичної несправедливості у цифровій інфраструктурі держави [19].

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Алгоритмічне врядування формує нову логіку публічної політики, у якій легітимація рішень зсувається від процедурної відповідності до метрично підтверджуваної ефективності та точності, а масштабна обробка даних і предиктивні моделі стають базовою інфраструктурою управління. У сфері державного HR це відкриває подвійне вікно можливостей і ризиків: добре спроектовані системи можуть зменшувати дискримінаційні практики обмеження доступу і підвищувати участь жінок на ранніх етапах конкурсу; натомість погано керовані дані і «чорні скриньки» здатні масштабувати історичну нерівність через проксі-ознаки навіть за формальної заборони використання обмежень за ознаками статі. Правові та етичні рамки (білі книги, концепції ШІ, антидискримінаційні стандарти) уже закладають вимоги підзвітності, прозорості та оскаржуваності, однак саме перехід від «правил до даних» загострює виклики верховенства права: дефіцит пояснюваності, процесуальна вразливість до непрямої дискримінації та ускладнення доказування у спорах про нерівне ставлення. Доказова база вказує, що ядро проблеми – не «намір» алгоритму, а походження та якість даних: «bias in, bias out» транслює історичні диспропорції у статистично «раціональні» сигнали успіху/ризiku, які алгоритм відтворює та підсилює. Додатково, формальні критерії алгоритмічної справедливості є частково несумісними, тож політика має робити явний вибір пріоритетів і комунікувати trade-off. У відповідь на це виробляються дві взаємодоповнювальні стратегії: (1) «інтерпретованість за замовчуванням» у високоризикових HR-кейсах і (2) юридичний обов’язок пошуку менш дискримінаційних альтернатив (LDA) в усьому життєвому циклі системи. Для України узгодження державних гендерних стратегій із політикою цифрової трансформації створює можливість «вбудованої підзвітності» – ex-ante оцінювання впливів, незалежних аудитів справедливості, контролю проксі-ознак та прозорих критеріїв добору.

Сумарно, ШІ у державному HR – не панацея і не загроза ex definitione: ефекти визначаються дизайном даних, процесів і підзвітності. Сталий прогрес рівності досягається не «квотою як такою», а пакетом із досягнення «критичної маси» представництва, процедурних гарантій неупередженості та відповідального використання алгоритмів із відкритими «правилами гри» для кандидатів і суспільства. Варто розробити і випробувати набір метрик (acceptance-rate parity, FNR/FPR-gap, calibration), адаптованих до українських конкурсних процедур і галузевих профілів посад, із публічними порогами прийнятності та протоколами реагування. Також доцільно провести А/В-експерименти політик і дизайну оголошень. Перевірити, як фреймінг використання ШІ, формулювання вимог і «перевага за рівних» впливають на жіночу участь/успішність та сприйняття процедурної справедливості.

Список використаних джерел:

1. Yeung K. Algorithmic regulation: A critical interrogation. *Regulation & Governance*. 2018. Vol. 12, Iss. 4. P. 505–523. URL: <https://doi.org/10.1111/rego.12158>
2. Біла книга з регулювання ШІ в Україні: бачення Мінцифри / Міністерство цифрової трансформації України, червень 2024. URL: <https://storage.thedigital.gov.ua/files/d/9d/0bbc3a705c821a197bedfcdfe00899d9.pdf>
3. Burrell J. How the machine ‘thinks’: Understanding opacity in machine learning algorithms. *Big Data & Society*. 2016. Vol. 3, Iss. 1. P. 1–12. URL: <https://doi.org/10.1177/2053951715622512>
4. Rudin C. Stop explaining black box machine learning for high stakes decisions and use interpretable models instead. *Nature Machine Intelligence*. 2019. Vol. 1, Iss. 5. P. 206–215. URL: <https://doi.org/10.48550/arXiv.1811.10154>
5. Kelly-Lyth A. Challenging Biased Hiring Algorithms. *Oxford Journal of Legal Studies*. 2021. Vol. 41, Iss. 4. P. 899–928. URL: <https://doi.org/10.1093/ojls/gqab006>
6. Dastin J. Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women. *Reuters*. 11 Oct. 2018. URL: <https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-insight-idUSKCN1MK08G>
7. Mayson S. G. Bias In, Bias Out. *The Yale Law Journal*. 2019. Vol. 128, Iss. 8. P. 2218–2300. URL: https://www.yalelawjournal.org/pdf/Mayson_p5g2tz2m.pdf
8. Barocas S., Selbst A. D. Big Data’s Disparate Impact. *California Law Review*. 2016. Vol. 104. P. 671–732. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2477899>
9. Sánchez-Monedero J., Dencik L., Edwards L. What does it mean to ‘solve’ the problem of discrimination in hiring? Social, technical and legal perspectives from the UK on automated hiring systems. *Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency (FACIT)*. 2020. P. 458–468. URL: <https://doi.org/10.48550/arXiv.1910.06144> (date of access: 22.10.2025).
10. Avery M., Leibbrandt A., Vecchi J. Does Artificial Intelligence Help or Hurt Gender Diversity? *CESifo Working Paper*. 2024. No. 10996. URL: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/296085/1/cesifo1_wp10996.pdf
11. Andrews L., Bucher H. Automating Discrimination: AI Hiring Practices and Gender Inequality. *Cardozo Law Review*. 2022. Vol. 44, Iss. 1. URL: <https://cardozolawreview.com/automating-discrimination-ai-hiring-practices-and-gender-inequality>

12. Cotter K., Reisdorf B. C. Algorithmic Knowledge Gaps: A New Horizon of (Digital) Inequality. *International Journal of Communication*. 2020. Vol. 14. P. 745–765. URL: <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/12450>
13. Kim J., Fallon K. M. Making Women Visible: How Gender Quotas Shape Global Attitudes toward Women in Politics. *Politics & Gender*. 2023. Vol. 19, Iss. 4. P. 981–1006. URL: <https://doi.org/10.1017/S1743923X23000089>.
14. Забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків у публічному секторі України: звіт за результатами опитування / Національне агентство України з питань державної служби. Київ, 2023. 76 с. URL: <https://nads.gov.ua/news/predstavleno-zvit-shchodo-opytuvannia-zabezpechennia-rivnykh-prav-ta-mozhlyvostei-zhinok-i-cholovikiv-na-derzhavnii-sluzhbi-ukrainy>
15. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні : Розпорядження КМУ від 02.12.2020 р. № 1556-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80>.
16. Women as equal partners in the AI revolution: a call for gender equality in the digital age / Council of Europe Office in Ukraine, 2025. URL: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv/-/women-as-equal-partners-in-the-ai-revolution-a-call-for-gender-equality-in-the-digital-age>.
17. Kleinberg J., Mullainathan S., Raghavan M. Inherent Trade-Offs in the Fair Determination of Risk Scores. *Innovations in Theoretical Computer Science Conference*. 2017. Vol. 67. P. 43:1–43:23. URL: <https://doi.org/10.48550/arXiv.1609.05807> (.
18. Black E., Koepke L., Kim P., Barocas S., Hsu M. The Legal Duty to Search for Less Discriminatory Algorithms. *Cornell University*. 2024. arXiv:2406.06817. URL: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2406.06817>.
19. Becirovic A. The Intersection of Gender Data Gaps and AI: Redefining Future Workplace. *The World Bank*, 2024. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/9fe224595c1ecfe9e508d7f3be205a8d-0080012025/related/S2-8-P-Azra-Becirovic-paper.pdf>.

References:

1. Yeung, K. (2018). Algorithmic regulation: A critical interrogation. *Regulation & Governance*, 12(4), 505–523. <https://doi.org/10.1111/rego.12158>
2. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2024, Jun). Bila knyha z rehulivannia shtuchnoho intelektu v Ukraini: bachennia Mintsifry [White Paper of Artificial Intelligence in Ukraine: Vision of the Ministry of Digital Transformation]. Retrieved from: <https://storage.thedigital.gov.ua/files/d/9d/0bbc3a705c821a197bedfcdfe00899d9.pdf>. [in Ukrainian].
3. Burrell, J. (2016). How the machine ‘thinks’: Understanding opacity in machine learning algorithms. *Big Data & Society*, 3(1), 1–12. <https://doi.org/10.1177/2053951715622512>
4. Rudin, C. (2019). Stop explaining black box machine learning for high stakes decisions and use interpretable models instead. *Nature Machine Intelligence*, 1(5), 206–215. <https://doi.org/10.48550/arXiv.1811.10154>
5. Kelly-Lyth, A. (2021). Challenging Biased Hiring Algorithms. *Oxford Journal of Legal Studies*, 41(4), 899–928. <https://doi.org/10.1093/ojls/ggab006>
6. Dastin, J. (2018, Oct 11). Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women. Reuters. Retrieved from: <https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-insight-idUSKCN1MK08G>
7. Mayson, S. G. (2019). Bias In, Bias Out. *The Yale Law Journal*, 128(8), 2218–2300. Retrieved from: https://www.yalelawjournal.org/pdf/Mayson_p5g2tz2m.pdf
8. Barocas, S., & Selbst, A. D. (2016). Big Data’s Disparate Impact. *California Law Review*, 104, 671–732. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2477899>
9. Sánchez-Monedero, J., Dencik, L., & Edwards, L. (2020). What does it mean to ‘solve’ the problem of discrimination in hiring? Social, technical and legal perspectives from the UK on automated hiring systems. *Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency (FAccT)*, 458–468. <https://doi.org/10.48550/arXiv.1910.06144>
10. Avery, M., Leibbrandt, A., & Vecchi, J. (2024). Does Artificial Intelligence Help or Hurt Gender Diversity? *CESifo Working Paper*, 10996. Retrieved from: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/296085/1/cesifo1_wp10996.pdf
11. Andrews, L., & Bucher, H. (2022). Automating Discrimination: AI Hiring Practices and Gender Inequality. *Cardozo Law Review*, 44(1). Retrieved from: <https://cardozolawreview.com/automating-discrimination-ai-hiring-practices-and-gender-inequality>
12. Cotter, K., & Reisdorf, B. C. (2020). Algorithmic Knowledge Gaps: A New Horizon of (Digital) Inequality. *International Journal of Communication*, 14, 745–765. Retrieved from: <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/12450>
13. Kim, J., & Fallon, K. M. (2023). Making Women Visible: How Gender Quotas Shape Global Attitudes toward Women in Politics. *Politics & Gender*, 19(4), 981–1006. <https://doi.org/10.1017/S1743923X23000089>
14. National Agency of Ukraine of Civil Service. (2023). *Zabezpechennia rivnykh prav ta mozhlyvostei zhinok i cholovikiv u publichnomu sektori Ukrainy: zvit za rezultatamy opytuvannia* [Ensuring Equal Rights and Opportunities for Women and Men in the Public Sector of Ukraine: Survey Report]. Kyiv, 76 p. Retrieved from: <https://nads.gov.ua/>

news/predstavleno-zvit-shchodo-opytuvannia-zabezpechennia-rivnykh-prav-ta-mozhlyvostei-zhinok-i-cholovikiv-na-derzhavnii-sluzhbi-ukrainy [in Ukrainian].

15. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2020, December 2). *Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku shtuchnoho intelektu v Ukraini: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy* [On the Approval of the Concept for the Development of Artificial Intelligence in Ukraine: Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine], 1556-r. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80> [in Ukrainian].

16. Council of Europe Office in Ukraine. (2025). *Women as equal partners in the AI revolution: a call for gender equality in the digital age*. Retrieved from: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv/-/women-as-equal-partners-in-the-ai-revolution-a-call-for-gender-equality-in-the-digital-age>

17. Kleinberg, J., Mullainathan, S., & Raghavan, M. (2017). Inherent Trade-Offs in the Fair Determination of Risk Scores. *Innovations in Theoretical Computer Science Conference*, 67, 43:1–43:23. <https://doi.org/10.48550/arXiv.1609.05807>

18. Black, E., Koepke, L., Kim, P., Barocas, S., & Hsu, M. (2024, Jun 10). The Legal Duty to Search for Less Discriminatory Algorithms. *Cornell University*, arXiv:2406.06817. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2406.06817>

19. Becirovic, A. (2024). The Intersection of Gender Data Gaps and AI: Redefining Future Workplace. *The World Bank*. Retrieved from: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/9fe224595c1ecfe9e508d7f3be205a8d-0080012025/related/S2-8-P-Azra-Becirovic-paper.pdf>

Дата надходження статті: 30.11.2025

Дата прийняття статті: 22.12.2025

Опубліковано: 30.12.2025

Л. Я. Самойленко, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри менеджменту та державної служби Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького
<https://orcid.org/0000-0002-0335-3077>

С. А. Назаренко, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та державної служби Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького
<https://orcid.org/0000-0003-3367-5875>

Д. О. Кучер, здобувач вищої освіти кафедри менеджменту та державної служби Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького
<https://orcid.org/0009-0004-5989-3226>

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ УКРАЇНИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ЄВРОПЕЙСЬКІ ОРІЄНТИРИ

У статті досліджується трансформація системи мотивації державних службовців в Україні в контексті сучасних викликів, сформованих воєнним станом, посиленням адміністративної відповідальності та стратегічною необхідністю узгодження національної практики державного управління з європейськими стандартами належного управління. Проаналізовано основні нормативні, інституційні та організаційні зміни, що впливають на формування мотиваційної політики у сфері державної служби. Аналіз зосереджений на інституційних, регуляторних та організаційних реформах, які визначають сучасну архітектуру мотиваційної політики в українській державній службі. Особлива увага приділяється інтеграції цифрових інструментів, інституціоналізації компетентнісного підходу та модернізації систем оцінки ефективності роботи, які дедалі більше визначають ефективність, прозорість та стійкість державних установ. У статті також наголошується на зростаючій актуальності нематеріальних стимулів, ціннісно-орієнтованого лідерства та організаційної культури у сприянні залученості співробітників та пом'якшенні професійного вигорання. Обґрунтовано важливість використання європейських орієнтирів для підвищення ефективності, прозорості та стійкості публічної служби. Європейські орієнтири, що просуваються ОЕСР та державами-членами ЄС, розглядаються як важливі орієнтири для побудови адаптивної мотиваційної системи, здатної підтримувати сталий розвиток людського капіталу в державному секторі. На основі отриманих результатів дослідження окреслює пріоритетні напрямки вдосконалення системи мотивації державних службовців в Україні, підкреслюючи необхідність стратегічної координації між інституційними реформами, процесами цифрової трансформації та зміною очікувань, що ставляться до державних службовців у часи кризи. Запропоновано пріоритетні напрями подальшого вдосконалення системи мотивації державних службовців України.

Ключові слова: мотивація державних службовців, публічна служба, європейські орієнтири, цифрова трансформація, компетентнісний підхід, оцінювання діяльності, нематеріальні стимули.

L. Ya. Samoilenko, S. A. Nazarenko, D. O. Kucher. Transformation of the motivation system of civil servants in Ukraine: current challenges and European guidelines

The article investigates the transformation of the motivation system of civil servants in Ukraine in the context of contemporary challenges shaped by the state of war, the intensification of administrative responsibilities, and the strategic need to align national public administration practices with European standards of good governance. The analysis focuses on institutional, regulatory, and organizational reforms that define the current architecture of motivational policy in the Ukrainian civil service. Particular attention is given to the integration of digital tools, the institutionalization of the competency-based approach, and the modernization of performance appraisal systems, which increasingly determine the effectiveness, transparency, and resilience of public institutions. The article also emphasizes the growing relevance of non-material incentives, value-driven leadership, and organizational culture in fostering employee engagement and mitigating professional burnout. The importance of using European guidelines to increase the efficiency, transparency, and sustainability of public service is substantiated. European benchmarks promoted by the OECD and EU member states are examined as important reference points for constructing an adaptive motivational framework capable of supporting sustainable human capital development in the public sector. Based on the findings, the study outlines priority directions for enhancing Ukraine's motivation system for civil servants, highlighting the necessity of strategic coordination between institutional

© Л. Я. Самойленко, С. А. Назаренко, Д. О. Кучер, 2025

Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

reforms, digital transformation processes, and the evolving expectations placed upon public servants in times of crisis. Priority areas for further improvement of the motivation system of civil servants of Ukraine are proposed.

Key words: civil servants' motivation, public service, European guidelines, digital transformation, competency-based approach, performance evaluation, non-material incentives.

Постановка проблеми. Сучасні трансформаційні процеси в системі державного управління України відбуваються в умовах безпрецедентних викликів, спричинених повномасштабною війною, високим рівнем кадрового навантаження, нестачею кваліфікованих працівників та зростаючими вимогами до професійної стійкості державних службовців. У цих умовах ефективна система мотивації персоналу стає ключовим чинником забезпечення результативності діяльності органів публічної влади, підвищення їх інституційної спроможності та здатності забезпечувати надання публічних послуг на високому рівні.

Однак існуючі механізми мотивації державних службовців демонструють низку дисфункцій: дисбаланс між матеріальними й нематеріальними стимулами, недостатню інтегрованість компетентнісного підходу, обмеженість цифрових інструментів оцінювання та розвитку персоналу, а також невідповідність європейським орієнтирам у сфері управління людськими ресурсами. Наявні проблеми посилюються зростанням обсягів завдань, необхідністю оперативного прийняття рішень та функціонування в умовах невизначеності та підвищеного стресу.

У зв'язку з цим постає науково й практично значуще завдання – визначити напрями модернізації системи мотивації державних службовців, що дозволять підвищити її ефективність, стійкість і відповідність кращим європейським практикам. Наукова актуальність проблеми полягає у потребі переосмислення традиційних моделей мотивації та розробки комплексного підходу, який поєднає цифрові інструменти, компетентнісну модель, сучасні методи оцінювання діяльності та психологічні аспекти стимулювання персоналу.

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання його результатів органами державної влади, Національним агентством України з питань державної служби, кадровими підрозділами та органами місцевого самоврядування для розробки та впровадження ефективної мотиваційної політики, спрямованої на утримання професійних кадрів, підвищення продуктивності та формування стійкої публічної служби в умовах довготривалої кризи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика мотивації державних службовців широко висвітлена в працях українських і зарубіжних дослідників. У роботах Н. Артеменко, Н. Гончарук, А. Козопас акцентується на системних проблемах традиційної моделі мотивації, зокрема низькій конкурентоспроможності оплати праці, обмеженості нематеріальних стимулів та недосконалості процедур оцінювання. І. Карпенко та інші автори підкреслюють важливість нематеріальної мотивації та організаційного клімату для підвищення ефективності діяльності службовців.

Питання професійного розвитку, компетентнісного підходу та сучасних HR-технологій розкриваються у працях Л. Самойленко, А. Тодорова, Л. Лутай, Н. Малярчук, Л. Малімон та І. Глови. Сучасні дослідження НАДС та інших практиків доповнюють розуміння нематеріальної мотивації, оцінювання результативності та цифрових інструментів управління персоналом.

Зарубіжні автори Дж. Перрі та Л. Вайз сформулювали концепцію public service motivation, яка стала теоретичною основою для аналізу мотивації у публічному секторі, тоді як європейські дослідження та аналітичні матеріали обґрунтовують необхідність комплексної модернізації мотиваційної системи відповідно до сучасних управлінських стандартів.

Наявні публікації свідчать про значні напрацювання у сфері мотивації державних службовців, однак недостатньо дослідженням залишається вплив воєнного стану, цифрових HR-технологій та сучасних європейських підходів на трансформацію мотиваційної політики в Україні.

Метою статті є комплексний аналіз трансформації системи мотивації державних службовців України в умовах сучасних викликів та визначення пріоритетних напрямів її модернізації з урахуванням європейських орієнтирів у сфері управління людськими ресурсами.

Виклад основного матеріалу. Трансформація системи мотивації державних службовців України відбувається в умовах багатовимірної кризи, що поєднує воєнний стан, затяжні економічні обмеження, реформу державного управління та євроінтеграційні зобов'язання. У таких умовах мотивація персоналу виходить за межі суто кадрового інструменту й перетворюється на стратегічний чинник інституційної спроможності держави.

Класичні теорії мотивації (ієрархія потреб А. Маслоу, двофакторна модель Ф. Герцберга, теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості Дж. Адамса тощо) сформували методологічну основу для аналізу трудової поведінки працівників, включно з тими, що працюють у державному секторі. Вони виходять із того, що мотивація є результатом взаємодії потреб, стимулів, сприйняття справедливості та можливостей для самореалізації. Узагальнення цих підходів у сучасній українській та зарубіжній літературі дозволяє розглядати мотивацію державних службовців як багаторівневу систему, що поєднує матеріальні, статусні, професійні, етичні та ідентифікаційні компоненти [7].

У 1990-ті роки в західному науковому дискурсі формується концепція public service motivation (PSM) Дж. Перрі та Л. Вайза, яка принципово зміщує акценти з інструментальної (зарплата, бонуси) на ціннісно-орієнтовану мотивацію, пов'язану з бажанням служити суспільному благу, впливати на публічну політику, проявляти співчуття та готовність до самопожертви заради публічних цілей [19]. У подальших дослідженнях PSM інтерпретується як специфічна для публічного сектору орієнтація, що пояснює готовність працівника працювати в умовах нижчої оплати праці, високої регламентованості та політичної турбулентності, але з високим символічним і соціальним значенням діяльності [16].

Для українського контексту важливим є поєднання класичних теорій мотивації та концепції PSM з урахуванням постсоціалістичної спадщини, традиційної орієнтації на «стабільність» державної служби, а також трансформаційних процесів, пов'язаних із євроінтеграцією та війною. Це зумовлює потребу переосмислення ролі державної служби як носія не лише владних повноважень, а й публічної місії, що має віддзеркалюватися в системі мотиваційних механізмів.

Дослідження українських авторів засвідчують, що протягом 2000–2010-х років система мотивації в державному управлінні залишалась переважно формалізованою, з домінуванням посадових окладів, надбавок за вислугу років і ранг, а також обмежених можливостей службового просування. Н. Гончарук та Н. Артеменко вказують на комплексну кризу мотивації, зумовлену низькою конкурентоспроможністю оплати праці, непрозорістю кар'єрних траєкторій, відсутністю сучасних інструментів оцінювання результативності та слабким розвитком нематеріальних стимулів [3].

Подальші дослідження Н. Артеменко та інших українських авторів розкривають специфіку мотиваційних очікувань державних службовців: прагнення до стабільності й соціальних гарантій поєднується з невдоволенням рівнем оплати праці, відсутністю чітких критеріїв оцінювання, недостатньою увагою до професійного розвитку та визнання досягнень [1]. Це призводить до формування «пасивної лояльності», коли працівники залишаються в системі, але не демонструють високого рівня залученості та ініціативності.

Окремі автори акцентують на тому, що кадрова політика до реформування законодавства про державну службу мала ознаки «закритої» бюрократичної моделі: слабка конкуренція, обмежена мобільність, низька гнучкість умов праці [11]. За цих умов традиційні матеріальні стимули не лише не компенсували високий рівень регламентованості та формалізму, а й не створювали підґрунтя для системного розвитку людського капіталу.

Повномасштабна агресія РФ проти України докорінно змінила контекст функціонування публічної служби. Навантаження на державних службовців зросло у зв'язку з необхідністю забезпечувати безперервність публічних послуг, координацію гуманітарної допомоги, реалізацію політики підтримки внутрішньо переміщених осіб, відновлення критичної інфраструктури, адаптацію до постійних загроз безпеці. Це супроводжується високим рівнем стресу, ризиком професійного вигорання, моральними дилемами та підвищеною відповідальністю.

У цих умовах традиційні матеріальні стимули (оклад, премії, доплати) виявилися недостатніми для утримання персоналу й підтримки їхньої внутрішньої мотивації. Одночасно зростає значення нематеріальних чинників: визнання внеску, можливість долучатися до важливих для країни рішень, підтримка психологічного стану, довіра керівництва, гнучкість організації праці, створення безпечного й підтримуючого робочого середовища. Це підтверджується як міжнародними дослідженнями про залученість і благополуччя працівників державного сектору, так і опитуваннями, що проводяться серед державних службовців країн [4].

Важливу роль відіграють також інституційні сигнали: чітке формулювання місії органу, комунікація стратегічних цілей, участь працівників у прийнятті рішень, справедливість розподілу навантаження та винагород. У цьому сенсі воєнний стан виступає не лише зовнішнім викликом, а й каталізатором перегляду мотиваційної парадигми: від «утримання штату» до формування високопрофесійної, стійкої та ціннісно зорієнтованої команди.

Європейський Союз у своїх рекомендаціях щодо реформування державної служби акцентує на комплексному підході до мотиваційної політики, що передбачає поєднання конкурентоспроможної оплати праці, прозорих процедур добору та просування, розвинених систем професійного навчання й розвитку, сучасних інструментів оцінювання, гнучких режимів праці, формування лідерського потенціалу та створення комфортного організаційного середовища [2].

У сучасних аналітичних дослідженнях у сфері публічного управління наголошується, що мотивація державних службовців дедалі більше залежить від якості керівництва, рівня довіри до інституцій, можливостей участі у процесах прийняття рішень, забезпечення балансу між роботою та особистим життям, а також підтримки їхнього психологічного благополуччя. Окрему увагу приділено розвитку гнучких форм зайнятості, впровадженню гібридних форматів роботи, зміцненню етичного та інклюзивного лідерства, що підвищує стійкість та адаптивність публічної служби до сучасних викликів.

Для України ці орієнтири відображаються в політиці НАДС щодо розвитку HR-систем, компетентнісних моделей, оцінювання службової діяльності, а також у впровадженні підходів, спрямованих на розвиток організаційної культури та нематеріальної мотивації. Публічні виступи керівництва НАДС підкреслюють важливість

поєднання формалізованого оцінювання з інструментами морального визнання, розвитку персоналу, підтримки ментального здоров'я та гнучких умов праці як ключових засобів утримання кадрів у системі державної служби [10].

Трансформація мотиваційної системи державної служби в Україні відбувається за кількома стратегічними напрямами, які поступово формують нову управлінську парадигму. Насамперед важливим є оновлення нормативно-правової бази державної служби, що включає модернізацію законодавства, підзаконних актів щодо оплати праці, оцінювання результатів професійного навчання створює правові рамки для більш гнучкої та результативно-орієнтованої мотиваційної політики. У фахових працях відзначається поступовий перехід від "стажистської" моделі до моделі, що більше враховує компетентності, результативність та індивідуальний внесок працівника [9].

Одним із ключових напрямів виступає удосконалення системи оцінювання результативності державних службовців. Сучасні підходи передбачають регулярне оцінювання не лише за формальними показниками виконання завдань, а й за критеріями якості, інноваційності, командної взаємодії, лідерських здібностей. У дослідженнях українських науковців наголошується, що оцінювання має бути інтегрованим із системою винагород, кар'єрним просуванням та плануванням професійного розвитку, інакше воно перетворюється на формальну процедуру без реального мотиваційного ефекту.

Важливою умовою модернізації є розвиток компетентнісної моделі публічної служби. У навчальних програмах і методичних рекомендаціях для HR-служб наголошується на впровадженні компетентнісного підходу, який передбачає визначення переліку ключових компетентностей (стратегічне мислення, комунікація, цифрова грамотність, управління змінами, стресостійкість тощо) та побудову мотиваційних механізмів, що заохочують розвиток цих компетентностей [12].

Значного значення набуває цифровізація HR-процесів, яка забезпечує прозорість, доступність і керованість мотиваційних інструментів. У навчальних програмах і методичних рекомендаціях для HR-служб наголошується на впровадженні компетентнісного підходу, який передбачає визначення переліку ключових компетентностей (стратегічне мислення, комунікація, цифрова грамотність, управління змінами, стресостійкість тощо) та побудову мотиваційних механізмів, що заохочують розвиток цих компетентностей [6].

Трансформація мотиваційної системи також передбачає посилення ролі нематеріальної мотивації. Позиція НАДС та аналітичні матеріали, присвячені організаційній культурі на публічній службі, акцентують на важливості морального визнання, залучення працівників до ухвалення рішень, розвитку командної роботи, наставництва, забезпечення можливостей професійного зростання як ключових чинників утримання й залученості персоналу [8].

На основі аналізу теоретичних підходів, європейських орієнтирів і сучасних практик української публічної служби пропонується концептуальна модель трансформації системи мотивації державних службовців, яка включає кілька взаємопов'язаних блоків.

Центральне місце в ній посідає ціннісно-місійний компонент, спрямований на посилення ролі public service motivation через чітке окреслення публічної місії органів влади, комунікацію суспільно значущих цілей їх діяльності, розвиток етичної інфраструктури та лідерства служіння. Така орієнтація дозволяє перетворити індивідуальне прагнення до суспільного служіння на стабільну професійну залученість, що зберігається навіть в умовах високих ризиків, невизначеності та підвищеної відповідальності.

Другим елементом виступає результативно-компетентнісний блок, який передбачає глибоку інтеграцію компетентнісного підходу з сучасними системами оцінювання результативності. У межах цього компоненту пріоритетом стає ув'язування рівня винагороди, можливостей кар'єрного просування та доступу до програм професійного розвитку з фактичними результатами діяльності, продемонстрованими компетентностями та індивідуальним внеском у досягнення стратегічних цілей органу. Така логіка стимулювання формує культуру відповідальності, прозорості та професійного зростання, усуваючи домінування суто формальних критеріїв, пов'язаних зі стажем чи рангом [13].

Не менш значущим є цифрово-організаційний блок, орієнтований на застосування сучасних цифрових технологій у сфері управління персоналом. Використання HR-платформ, систем аналітики даних, електронних інструментів оцінювання та дистанційних або гібридних форматів праці створює засади для гнучкої, прозорої та контрольованої мотиваційної системи. Цифровізація дає змогу зменшити адміністративне навантаження, підвищити об'єктивність управлінських рішень і забезпечити працівникам рівний доступ до інформації про власні результати, можливості розвитку та кар'єрні перспективи [14].

Окремим компонентом моделі є психологічно-соціальний блок, який акцентує увагу на підтримці ментального здоров'я, профілактиці професійного вигорання, зміцненні довіри та розвитку здорової організаційної культури. Програми наставництва, коучингу, командного навчання, формування практик взаємної підтримки та визнання відіграють особливо важливу роль в умовах воєнного стану, коли рівень психологічних ризиків та емоційного виснаження суттєво зростає. Такий підхід забезпечує стійкість кадрового потенціалу та зменшує ймовірність демотивації [5].

Запропонована модель демонструє, що ефективна мотиваційна система в сучасних умовах не може обмежуватися фінансовими стимулами, а має охоплювати ціннісні, професійні, організаційні й психологічні аспекти діяльності державних службовців.

Узагальнення викладеного матеріалу дозволяє системно оцінити динаміку змін у мотиваційній політиці державної служби та визначити ключові чинники, що впливають на її ефективність у сучасних умовах. Здійснений аналіз теоретичних підходів, нормативних засад, міжнародних орієнтирів та практик української публічної служби створює підґрунтя для формування цілісних висновків дослідження, а також окреслення перспектив подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Проведене дослідження дає змогу стверджувати, що трансформація системи мотивації державних службовців України є критично важливим чинником підвищення інституційної спроможності держави, особливо в умовах воєнного стану та глибинних соціально-економічних потрясінь. Аналіз еволюції теоретичних підходів до мотивації, міжнародних рекомендацій та сучасних управлінських практик доводить, що ефективна мотиваційна система в публічній службі повинна охоплювати не лише фінансові стимули, а бути комплексною, інтегруючи ціннісні орієнтири, компетентнісний підхід, результативнісні моделі управління, цифрові інструменти та механізми підтримки психологічного благополуччя персоналу.

Визначено, що ключовими проблемами існуючої системи мотивації є дисбаланс між матеріальними й нематеріальними стимулами, недостатня прозорість та результативність процедур оцінювання службової діяльності, нерозвиненість компетентнісних моделей, обмежена цифровізація HR-процесів, а також відсутність сталої організаційної культури підтримки та професійного зростання. Воєнний стан не лише загострив ці проблеми, але й виступив каталізатором для зміни управлінської парадигми, заснованої на довірі, ціннісній мотивації та стратегічному управлінні людським капіталом.

Результати дослідження дають підстави стверджувати, що успішна трансформація мотиваційної політики в Україні має спиратися на поєднання європейських орієнтирів (прозорість, результативність, компетентність, лідерство) та національних реалій, зокрема умов воєнного часу, змін у структурі державних завдань та потреб у забезпеченні стійкості публічного сектору. Запропонована модель трансформації – ціннісно-місійна, компетентнісно-результативна, цифрово-організаційна та психологічно-соціальна, може слугувати основою для формування сучасної мотиваційної системи, здатної забезпечити утримання професійних кадрів, підвищення ефективності роботи та зменшення кадрових ризиків.

Отже, стаття обґрунтовує необхідність переходу від формальної кадроцентричної моделі до інтегрованої системи стратегічного управління людськими ресурсами, яка орієнтується на формування професійної, стійкої та інноваційно-спроможної державної служби.

Список використаних джерел:

1. Артеменко Н. Ф. Особливості мотивації персоналу у сфері державної служби. *Аспекти публічного управління*, 2016, 4(4–5), 37–47. DOI: <https://doi.org/10.15421/151617>.
2. Береза Н., Козопас А. Інноваційні підходи до управління людськими ресурсами в публічному секторі: український та європейський контекст. *Аспекти публічного управління*, 2025, 13(3), 63–70. DOI: <https://doi.org/10.15421/152531>.
3. Гончарук Н. Т., Артеменко Н. Ф. Мотивація персоналу у сфері державної служби України: проблеми та перспективи. *Аспекти публічного управління*, 2013, № 2, 48–54. URL: <https://doi.org/10.15421/151326>.
4. Карпенко І. А. Вплив нематеріальної мотивації на підвищення ефективності трудової діяльності державних службовців. *Наукові праці. Державне управління*, вип. 286, т. 298. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/379170>.
5. Самойленко Л. Я., Тодоров А. А. Підвищення кваліфікації управлінського персоналу: регуляторні аспекти. У: *Актуальні проблеми обліково-аналітичного процесу в управлінні підприємницькою діяльністю: матеріали XII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*, 24 жовтня 2024 р., Мукачево, 387–389. URL: <https://www.researchgate.net/.../Vnutrisnij-kontrol-ta-ocinka-tovariv-robit-i-poslug-pidpriemstva.pdf#page=387>.
6. Лутай Л. А., Малярчук Н. М. HR-технології: ефективна адаптація та мотивація через цифрові платформи. *Актуальні питання економічних наук*, 2025, № 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.155788011>.
7. Малімон Л. Я., Глова І. В. Мотивація професійної діяльності державних службовців місцевих органів виконавчої влади: монографія. Луцьк: ВежаДрук, 2015. 220 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/17807/1/malimon_hlova.pdf.
8. Мотивація персоналу як інструмент управління персоналом на публічній службі. НАДС, 29.08.2023. URL: <https://nads.gov.ua/news/motyvatyia-personalu-iak-instrument-upravlinnia-personalom-na-publichnii-sluzhbi>.

9. Чурсінов О. А. Особливості мотиваційних систем державних службовців країн ЄС: перспективи для України на шляху до Євросоюзу. Державне управління: удосконалення та розвиток, 2024, № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.12.23>.
10. Ілюшина Н. Оцінювання та нематеріальна мотивація – важливі інструменти управління персоналом. Доповідь голови НАДС. Київ: НАДС, 2024. URL: <https://nads.gov.ua/news/holova-nads-nataliia-aliushyna-otsiniuvannia-ta-nematerialna-motyvatsiia-vazhlyvi-instrumenty-upravlinnia-personalom>.
11. Сидоренко Н. С., Шевченко С. О., Липовська Н. А. Публічна служба: навч. посіб. Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2022. 264 с.
12. Сичинська-Сибірцева І. М. Упровадження компетентнісного підходу в систему оцінки державних службовців. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2021, № 4(121). DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2021-4-8>.
13. Черевко О. В., Самойленко Л. Я., Маслянюк О. А. Управління персоналом публічної служби на засадах гендерної рівності. Інвестиції: практика та досвід, 2024, № 22, 234–240. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.22.234>.
14. OECD. Public Employment and Management 2023: Towards a More Flexible Public Service. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/5b378e11-en>.
15. Perry J. L., Wise L. R. The Motivational Bases of Public Service. Public Administration Review, 1990, 50, 367–373. DOI: <https://doi.org/10.2307/976618>.
16. Perry J. L., Wise L. R. Public Service Motivational. In K. Schedler (Ed.), Encyclopedia of Public Management. Cheltenham: Edward Elgar, 2022, pp. 172–175.

References:

1. Artemenko, N. F. (2016). Osoblyvosti motyvatsii personalu u sferi derzhavnoi sluzhby [Features of staff motivation in the civil service], Aspekty publichnoho upravlinnia, 4(4–5), pp. 37–47. DOI: <https://doi.org/10.15421/151617>. [in Ukrainian].
2. Bereza, N., Kozopas, A. (2025). Innovatsiini pidkhody do upravlinnia liudskymy resursamy v publichnomu sektori: ukrainskyi ta yevropeyskyi kontekst [Innovative approaches to HRM in the public sector: Ukrainian and European context], Aspekty publichnoho upravlinnia, 13(3), pp. 63–70. DOI: <https://doi.org/10.15421/152531>. [in Ukrainian].
3. Honcharuk, N. T. and Artemenko, N. F. (2013). Motyvatsiia personalu u sferi derzhavnoi sluzhby Ukrainy: problemy ta perspektyvy [Motivation of personnel in Ukraine's civil service: problems and prospects], Aspekty publichnoho upravlinnia, (2), pp. 48–54. DOI: <https://doi.org/10.15421/151326>. [in Ukrainian].
4. Karpenko, I. A. (n.d.) Vplyv nematerialnoi motyvatsii na pidvyshchennia efektyvnosti trudovoi diialnosti derzhavnykh sluzhbovtiv [Impact of non-material motivation on work efficiency of civil servants], Naukovi pratsi. Derzhavne upravlinnia, Iss. 286, Vol. 298. Retrieved from: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/379170>. [in Ukrainian].
5. Samoilenko, L. Ya. and Todorov, A. A. (2024). Pidvyshchennia kvalifikatsii upravlinskoho personalu: rehuliatorni aspekty [Professional development of managerial staff: regulatory aspects], in Aktualni problemy oblikovo-analitychnoho protsesu v upravlinni pidpriiemnytstvoiu diialnistiu: Proceedings of the XII International Scientific and Practical Internet Conference, Mukachevo, 24 October, pp. 387–389. Retrieved from: <https://www.researchgate.net/.../page=387>. [in Ukrainian].
6. Lutai, L. A. and Maliarchuk, N. M. (2025). HR-tekhnologii: efektyvna adaptatsiia ta motyvatsiia cherez tsyfrovii platformy [HR technologies: effective adaptation and motivation via digital platforms], Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk, (11). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.155788011>. [in Ukrainian].
7. Malimon, L. Ya. and Hlova, I. V. (2015). Motyvatsiia profesiinoi diialnosti derzhavnykh sluzhbovtiv mistsevykh orhaniv vykonavchoi vlady [Motivation of professional activity of civil servants of local executive bodies]. Lutsk: VezhaDruk. Retrieved from: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/17807/1/malimon_hlova.pdf. [in Ukrainian].
8. NADS (2023) Motyvatsiia personalu yak instrument upravlinnia personalom na publichnii sluzhbi [Personnel motivation as a tool for HRM in public service], 29 August. Retrieved from: <https://nads.gov.ua/news/motyvatsiia-personalu-iaak-instrument-upravlinnia-personalom-na-publichnii-sluzhbi>. [in Ukrainian].
9. Chursinov, O. A. (2024). Osoblyvosti motyvatsiinykh system derzhavnykh sluzhbovtiv krain YeS: perspektyvy dlia Ukrainy na shliakhu do YeS [Features of motivational systems of EU civil servants: prospects for Ukraine], Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok, (12). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.12.23>. [in Ukrainian].
10. Iliushyna, N. (2024). Otsiniuvannia ta nematerialna motyvatsiia – vazhlyvi instrumenty upravlinnia personalom [Assessment and non-material motivation – important HRM tools]. Kyiv: NADS. Retrieved from: <https://nads.gov.ua/news/holova-nads-nataliia-aliushyna-otsiniuvannia-ta-nematerialna-motyvatsiia-vazhlyvi-instrumenty-upravlinnia-personalom>. [in Ukrainian].

11. Sydorenko, N. S., Shevchenko, S. O. and Lypovska, N. A. (2022). Publichna sluzhba [Public service]. Dnipro: Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs. [in Ukrainian].
12. Sychynska-Syvirtseva, I. M. (2021). Uprovadzhennia kompetentnisnoho pidkhodu v systemu otsinky derzhavnykh sluzhbovtiv [Implementing the competence-based approach in civil servants' assessment], Derzhava ta rehiony. Seriia: Ekonomika ta pidpriemnytstvo, 4(121). DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2021-4-8>. [in Ukrainian].
13. Cherevko, O. V., Samoilenko, L. Ya. and Maslian ko, O. A. (2024). Upravlinnia personalom publichnoi sluzhby na zasadakh hendernoi rivnosti [Public service HRM based on gender equality], Investytsii: praktyka ta dosvid, (22), pp. 234–240. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.22.234>. [in Ukrainian].
14. OECD (2023). Public Employment and Management 2023: Towards a More Flexible Public Service. Paris: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/5b378e11-en>
15. Perry, J. L. and Wise, L. R. (1990). 'The Motivational Bases of Public Service', Public Administration Review, 50, pp. 367–373. DOI: <https://doi.org/10.2307/976618>
16. Perry, J. L. and Wise, L. R. (2022). 'Public Service Motivational', in Schedler, K. (ed.) Encyclopedia of Public Management. Cheltenham: Edward Elgar, pp. 172–175

Дата надходження статті: 06.11.2025

Дата прийняття статті: 10.12.2025

Опубліковано: 30.12.2025

С. П. Хобзей, аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка»
<https://orcid.org/0009-0008-3478-6511>

ВПЛИВ ВІЙНИ НА ФОРМУВАННЯ КРИЗОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПРЕДСТАВНИКІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

У статті досліджено вплив війни на формування кризових компетентностей представників територіальних громад та визначено ключові чинники, що сприяють або обмежують їхню здатність ефективно реагувати на надзвичайні ситуації. У сучасних умовах громади опинилися на передньому плані багатовимірної кризи: забезпечення базових послуг, гуманітарна допомога, захист цивільного населення, координація волонтерських ініціатив і відновлення інфраструктури стали щоденною практикою органів місцевого самоврядування, громадських організацій та бізнесу. Війна стимулює розвиток управлінських, організаційних, координаційних і соціально-психологічних компетентностей, включаючи здатність приймати рішення в умовах невизначеності, мобілізувати ресурси, налагоджувати міжсекторну взаємодію та підтримувати соціальну згуртованість.

Проаналізовано сучасні дослідження та практичні звіти, які демонструють високий рівень адаптації громад навіть за обмежених ресурсів і складних умов. Визначено основні компоненти кризових компетентностей: управлінська та організаційна спроможність; громадська участь і міжсекторна координація; соціально-психологічна стійкість і згуртованість; інституційна гнучкість і легітимність; ресурсна спроможність. Показано, що слабкість у будь-якій із сфер може знижувати ефективність інших компонентів, а успішність адаптації визначається одночасно ресурсною забезпеченістю, розвитком професійних навичок і рівнем соціальної інтеграції.

Встановлено, що більшість існуючих практик носить фрагментарний характер і потребує системної інтеграції у стратегії розвитку громад та механізми безперервного професійного навчання. Підкреслено необхідність комплексного підходу до підтримки територіальних громад у воєнний та повоєнний періоди, що поєднує розвиток професійних, організаційних та соціально-психологічних компетентностей із належним ресурсним і інституційним забезпеченням.

Ключові слова: територіальні громади, війна, кризові компетентності, стійкість громад, адаптивне управління, міжсекторна координація, соціально-психологічна стійкість, ресурсна спроможність, місцеве самоврядування, громадська участь.

S. P. Khobzey. The impact of war on the formation of crisis competencies among representatives of territorial communities

This article examines the impact of war on the formation of crisis competencies among representatives of territorial communities and identifies the key factors that facilitate or constrain their ability to respond effectively to emergency situations. In the current context, communities have been at the forefront of multidimensional crises: providing basic services, delivering humanitarian aid, protecting civilians, coordinating volunteer initiatives, and restoring infrastructure have become daily practices for local government bodies, civil society organizations, and businesses. War stimulates the development of managerial, organizational, coordination, and socio-psychological competencies, including the ability to make decisions under uncertainty, mobilize resources, establish cross-sector collaboration, and maintain social cohesion.

The study analyzes contemporary research and practical reports, which demonstrate a high level of community adaptability even under resource constraints and complex conditions. The main components of crisis competencies are identified: managerial and organizational capacity; civic engagement and cross-sector coordination; socio-psychological resilience and cohesion; institutional flexibility and legitimacy; and resource capacity. It is shown that weaknesses in any of these areas can reduce the effectiveness of others, and successful adaptation depends simultaneously on resource availability, professional skill development, and the level of social integration.

It is established that most existing practices are fragmented and require systematic integration into community development strategies and continuous professional development mechanisms. The study emphasizes the need for a comprehensive approach to supporting territorial communities during wartime and post-war periods, combining the development of professional, organizational, and socio-psychological competencies with adequate resource and institutional support.

Key words: territorial communities, war, crisis competencies, community resilience, adaptive governance, cross-sector coordination, socio-psychological resilience, resource capacity, local self-government, civic engagement.

Постановка проблеми. У сучасних умовах територіальні громади опинилися на передньому плані адаптації до багатовимірної кризи: забезпечення базових послуг, захист цивільного населення, гуманітарна допомога, координація волонтерських ініціатив і відновлення інфраструктури стали щоденною практикою місцевих органів

влади, громадських організацій і бізнесу. Ця трансформація ролей висуває нові вимоги до професійних і соціальних компетентностей представників громад, починаючи від оперативного прийняття рішень у стресових умовах до здатності налагоджувати міжсекторну взаємодію й підтримувати психосоціальну стійкість населення.

Дослідження *Swedish International Centre for Local Democracy (ICLD)* [1] вказує, що вже на ранніх етапах повномасштабної війни місцеві органи влади та територіальні громади продемонстрували високий рівень адаптації до надзвичайних умов. Зокрема, громади оперативно перебудовували управлінські процеси, розширювали горизонтальні комунікаційні мережі та запроваджували інноваційні форми взаємодії з громадськими ініціативами та локальним бізнесом. Однак успішність таких дій визначається рівнем сформованих кризових компетентностей, наявністю управлінської спроможності та інституційних механізмів підтримки, що забезпечують сталість прийняття рішень у надзвичайних умовах.

Чимало практичних звітів показують, що громади значно відрізняються за готовністю та здатністю ефективно реагувати на воєнні виклики. Відмінності в кадровому потенціалі, доступі до фінансових інструментів, рівні залученості громадянського суспільства і локального бізнесу зумовлюють нерівномірність управлінських результатів у кризових ситуаціях. Дані звіту *«Impact of War: Front Line Communities and Resilience»* [2], свідчать, що громади з вищим рівнем міжсекторної кооперації, прозорих процедур прийняття рішень та навичок адаптивного менеджменту демонструють значно більшу стійкість і здатність до відновлення. Але системне розуміння механізмів формування таких компетентностей залишається фрагментарним: наявні дослідження лише частково пояснюють, як саме поєднання управлінських навичок, інституційних практик та локальної взаємодії перетворюється на стійкі моделі кризового врядування, що підкреслює необхідність подальшого комплексного та емпірично орієнтованого вивчення цих процесів для розроблення ефективних стратегій підтримки громад у воєнних і поствоєнних умовах.

Критичною залишається проблема відсутності скоординованих підходів до цілеспрямованого розвитку кризових компетентностей (комунікація в надзвичайних ситуаціях, лідерство в умовах невизначеності, управління ресурсами, психологічна підтримка, навички міжсекторної координації) на рівні місцевого самоуправління та громадських ініціатив. Існуючі ініціативи часто мають точковий характер: вони не завжди інтегруються в загальну систему безперервного професійного розвитку або місцевих стратегій підвищення стійкості.

Для кращого розуміння того, як саме територіальні громади адаптуються до викликів війни та які компетентності визначають їхню стійкість, необхідно звернутися до сучасних наукових і аналітичних джерел.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що в останні роки суттєво зросла кількість досліджень, аналітичних звітів та практичних оглядів, спрямованих на вивчення процесів адаптації місцевих громад до умов війни, трансформації моделей управління, механізмів громадської участі та формування стійкості громад. Ці праці створюють актуальний контекст для розуміння процесів формування кризових компетентностей на локальному рівні.

Дослідження *ICLD* [1] демонструє, що органи місцевого самоврядування (ОМС) в умовах активних бойових дій модифікують свої управлінські процеси, і навіть за наявності моральних, ресурсних або правових обмежень принципи місцевої демократії – прозорість, участь громадян та підзвітність залишаються фундаментом здатності громад реагувати на кризові ситуації та забезпечувати відновлення.

Подібну увагу до стійкості громад в умовах війни приділяє А. Двігун [3], яка акцентує увагу на ключових чинниках, що визначають здатність територіальних громад пережити кризу: соціальній згуртованості, психологічній витривалості, економічній стабільності та адаптивності місцевого самоврядування. Авторка підкреслює, що війна не лише посилює загрози, а й стимулює системну мобілізацію ресурсів – людських, організаційних та інформаційних для виживання та відновлення громад.

Є. Ревтюк та Т. Іванова [4] проаналізували, як українські громади у період війни переживають своєрідний «природний експеримент» у побудові системи кризового управління. Їхнє дослідження базувалося на інтерв'ю з особами, які безпосередньо опікуються кризовим менеджментом у громадах, що перебувають під загрозою бойових дій. Науковці фіксують високий рівень життєстійкості громад: створення мереж взаємодії між громадянами, волонтерами, бізнесом та місцевою владою; застосування інноваційних рішень; оперативна адаптація до змінних умов (переміщення, евакуація, логістика, розподіл ресурсів). Водночас автори зазначають, що законодавчі та інституційні зміни часто відстають від темпів локальної практичної трансформації, це створює ризик, що успішні рішення залишаться локальними та не будуть системно закріплені чи масштабовані.

Х. Патицька [5] досліджує вплив формування місцевих бюджетів через податки та збори на фінансову стійкість громад під час війни. Дослідниця показує, що війна посилює економічні диспропорції між громадами: економічно сильні громади зберігають стабільні бюджетні показники, тоді як менш забезпечені перебувають у вразливому становищі.

А. Костенко та ін. [6] звертають увагу, що для багатьох українців, особливо переселенців або тих, хто опинився у зоні ризику, родина стала ключовим джерелом соціальної підтримки та стабільності. Автори демонструють, що міцні сімейні зв'язки, взаємопідтримка та готовність до спільних дій є критичними елементами

колективної резильєнтності. Разом з тим вони зазначають негативні тенденції, такі як соціальна атомізація, надмірна самодостатність та низький рівень довіри до інституцій, що знижує колективну здатність громад реагувати на кризу.

О. Семеркіна [7] підкреслює роль громадської активності, волонтерства та неформальних мереж як важливих чинників підтримки стійкості громад у війні. Вони часто є більш мобільними та гнучкими, ніж формальні інститути, проте їхнє функціонування може бути нестабільним та залежати від ресурсів, ентузіазму і зовнішньої підтримки. Це підтверджує, що соціально-психологічний компонент є критично важливим для формування кризових компетентностей, особливо у вимірах довіри, комунікації, колективної мобілізації та готовності до взаємодії.

Економічна стійкість громад як основа їхньої життєздатності у воєнний період досліджена Г. Возняк та ін. [8], які аналізували 73 громади Львівської області у 2021–2023 рр. Результати показують, що громади з більш стабільною податковою базою та доступом до фінансових ресурсів демонструють вищий рівень стійкості, однак навіть серед них існують громади з критично низьким рівнем резильєнтності, що свідчить: фінансовий ресурс є необхідним, але недостатнім фактором без громадянської активності та налагодженої взаємодії.

А. Жуковська та Т. Желюк [9] доводять, що концепція інклюзивного розвитку, яка визнає цінність кожного жителя, передбачає створення інклюзивних послуг та врахування потреб вразливих груп населення, є фундаментальною для довгострокової стійкості громад у воєнний та повоєнний період.

Так, існуючі дослідження дають підґрунтя для розуміння того, як війна стимулює соціальну інженерію на рівні громад та каталізує розвиток кризових компетентностей (управлінських, організаційних, координаційних, соціально-психологічних). Проте більшість робіт зосереджені на описі реакцій та вже реалізованих практик, а не на системному аналізі механізмів формування компетентностей, чинників, що сприяють або гальмують цей процес, що створює значну наукову прогалину і обґрунтовує актуальність нашого дослідження.

Мета статті дослідити вплив війни на формування кризових компетентностей представників територіальних громад, визначити ключові чинники, що сприяють або обмежують здатність громад ефективно реагувати на кризові ситуації.

Виклад основного матеріалу. Війна створила принципово новий контекст функціонування територіальних громад. Вона не лише загострила проблеми доступу до ресурсів і координації допомоги, а й стимулювала переосмислення ролей місцевих органів влади, громадських організацій та бізнесу, формуючи своєрідне «навчальне середовище» для адаптації та розвитку компетентностей. Поступова трансформація управлінських практик, створення нових горизонтальних комунікаційних мереж і швидке впровадження інноваційних моделей взаємодії стали невід’ємною частиною життя громад [1].

На наш погляд, цей процес демонструє, що адаптивність громади залежить не лише від наявності ресурсів, а й від здатності її представників швидко навчатися, координувати дії та підтримувати соціальну згуртованість. Фактично війна стимулює формування кризових компетентностей – управлінських, організаційних, координаційних і соціально-психологічних.

Ключовим аспектом цієї адаптації є формування кризових компетентностей, що проявляються як здатність ефективно приймати рішення в умовах невизначеності, налагоджувати міжсекторну взаємодію, координувати ресурси та підтримувати соціальну згуртованість.

Проведений аналіз дозволяє виділити основні компоненти, які формують кризові компетентності представників громад (рис. 1):

- *управлінська/організаційна спроможність* – здатність швидко змінювати формати роботи, налагоджувати логістику, координувати допомогу, вирішувати адміністративні питання під тиском часу та обмежених ресурсів. Такі навички стали особливо помітними у громадах, що успішно реагували на потреби ВПО, інфраструктурні руйнування та евакуацію [1; 10];

- *громадська участь і міжсекторна координація* – здатність залучати мешканців, волонтерів, бізнес, громадські організації та міжнародних партнерів до спільного реагування та відновлення. Дослідження показують, що активне залучення громадянського суспільства значно підвищує стійкість громади [11; 12];

- *соціально-психологічна стійкість і згуртованість* – здатність витримувати психологічні навантаження, підтримувати взаємодопомогу, довіру, солідарність та комунікацію серед мешканців у кризових умовах. Соціальна згуртованість визнається критично важливим ресурсом для життєздатності громад [3; 13]. Зокрема, наявність сильних неформальних мереж дозволяє швидше організовувати волонтерські ініціативи, підтримувати психологічну стабільність та забезпечувати рівень локальної солідарності, необхідний для тривалого протистояння викликам війни;

- *інституційна гнучкість і легітимність* – здатність місцевих інституцій адаптувати процедури та прийняття рішень, залучати нових партнерів і впроваджувати нові механізми співпраці, а також підтримувати довіру громади через прозорість і підзвітність [1];

- *ресурсна спроможність* – доступ до фінансів, матеріальних та людських ресурсів, здатність оперативно мобілізувати їх для гуманітарної допомоги, відновлення та забезпечення базових послуг. Однаксамі ресурси не



Рис. 1. Основні компоненти, які формують кризові компетентності представників громад

Джерело: [1; 10; 11; 12; 3; 13; 14].

гарантують ефективного реагування: без управлінської компетентності, розвитку соціального капіталу та налагодженої координації ресурсна спроможність не трансформується у реальну резильєнтність [14].

Компоненти кризових компетентностей тісно взаємопов'язані: слабкість у будь-якій площині – наприклад, недостатня участь громадян, низький рівень довіри чи переважаність волонтерських структур може нівелювати сильні сторони в інших сферах, таких як фінансові ресурси або управлінські навички. Зауважимо, аналіз цих взаємозв'язків демонструє, що кризові компетентності функціонують як єдина інтегрована система. Саме тому у багатьох громадах спостерігається розрив між ситуативними успіхами та здатністю до довготривалої стійкості.

Дані *German Marshall Fund of the United States* [11] свідчать, що громадянське суспільство, місцеві органи влади та приватний сектор є ключовими гравцями у забезпеченні резильєнтності громад. У багатьох громадах, особливо не в прифронтовій зоні, спочатку не було належної підготовки до війни, але завдяки мобілізації громади, волонтерів і бізнесу та налагодженню горизонтальних зв'язків вони змогли адаптуватися [11; 15].

ICLD відзначає, що цифрові інструменти та громадські простори, як фізичні, так і віртуальні, відіграють важливу роль у швидкому перепрофілюванні діяльності, координації, обміні інформацією та залученні громадян [1].

Водночас виникають виклики: обмежені ресурси, складна координація з центральними органами, нестабільність волонтерських ініціатив, ризик «втоми громади», висока навантаженість на окремих людей – усе це може обмежувати здатність до довгострокової стійкості [11].

Отже, війна не лише створює «шокові хвилі», але й стимулює «швидке навчання» громад – формує кризові компетентності: адаптивність, координацію, здатність до самоорганізації, швидкого прийняття рішень, підтримки населення. Але також демонструє, наскільки нестабільним і залежним від волонтерства, соціального капіталу та зовнішньої підтримки цей процес може бути.

Проведений нами аналіз сучасних досліджень дозволив виділити низку довгострокових викликів, які визначають ефективність розвитку кризових компетентностей територіальних громад. Серед них слід відзначити *консолідацію успішних практик у системні механізми*, оскільки багато ініціатив залишаються точковими – після завершення прямої кризи вони згасають. Потрібна системна інтеграція у стратегії розвитку громад, політики місцевого самоврядування та механізми постійного навчання. Важливою також є *професійна підготовка та розвиток кризових компетентностей*. Адаптивність під тиском – не лише навичка, а цінність, яку необхідно системно розвивати через навчальні програми, міжсекторну підготовку, симуляційне й сценарне навчання, створення платформ для обміну досвідом.

Не можна оминути питання *балансу між формальним управлінням та громадською ініціативою*, оскільки навіть у кризових умовах важливо зберігати принципи місцевої демократії – прозорість, участь громадян

та підзвітність органів влади. Одночасно *ефективне залучення ресурсів і їхнє раціональне використання* є критичним чинником стійкості: фінансова спроможність важлива, проте недостатня без одночасного розвитку організаційних та соціальних складових громади. А *інституалізація гнучких форм координації між суб'єктами різного рівня* – ОМС, громадськими організаціями, бізнесом, волонтерами та міжнародними партнерами – забезпечує здатність громад до довгострокової адаптивності та стабільності.

Як бачимо, війна стимулює формування кризових компетентностей територіальних громад. Ефективність цього процесу визначається одночасно наявністю ресурсів, розвитком професійних навичок, рівнем громадської участі та здатністю налагоджувати міжсекторну координацію. Попри це, обмежені ресурси, нестабільність волонтерських ініціатив і відсутність системної інтеграції розвитку компетентностей створюють ризик, що здатність громад до довгострокової стійкості буде обмеженою.

Висновки із досліджуваного матеріалу і перспективи подальших розвідок в цьому напрямі. Визначено, що війна формує принципово новий контекст функціонування територіальних громад, стимулюючи розвиток кризових компетентностей їхніх представників. Встановлено, що ключовими складовими цих компетентностей є управлінська та організаційна спроможність, громадська участь і міжсекторна координація, соціально-психологічна стійкість та згуртованість, інституційна гнучкість і легітимність, а також ресурсна спроможність.

Досліджено взаємозв'язки між компонентами кризових компетентностей і визначено, що слабкість у будь-якій із сфер може нівелювати ефективність інших. Показано, що успішність адаптації громад залежить не лише від наявності ресурсів, а й від здатності до швидкого навчання, координації дій, мобілізації соціального капіталу та підтримки місцевої демократії.

Встановлено, що більшість існуючих практик формування кризових компетентностей носить фрагментарний характер і потребує системної інтеграції в стратегії розвитку громад та механізми безперервного професійного навчання. Таким чином, ефективна підтримка територіальних громад у воєнний та повоєнний періоди потребує комплексного підходу, який поєднує розвиток професійних, організаційних та соціально-психологічних компетентностей із належним ресурсним і інституційним забезпеченням.

Список використаних джерел:

1. Darkovich A., Huss O., Keudel O., Hatsko V. Local Democracy and Resilience in Ukraine: Learning from Communities' Crisis Response in War. Swedish International Centre for Local Democracy (ICLD) Research Report. 2024. 57 p. URL: <https://icld.se/sv/publikationer/local-democracy-and-resilience-in-ukraine-learning-from-communities-crisis-response-in-war/>
2. Ivashchenko-Stadnik Kateryna, Dağlı-Hustings İlke Impact Of War: Front Line Communities And Resilience. Based on the Hromada level reSCORE key informants survey. 2024. Ukraine. 56 p. URL: https://api.scoreforpeace.org/storage/pdfs/PUB_Impact-of-War_Hromada_Feb.22.2024.pdf
3. Двігун, А. Стійкість та потенціал громад в умовах війни: загрози та заходи протидії. *Review of transport economics and management*. 2023. № 10 (26), С.34–38. URL: <https://pte.ust.edu.ua/article/view/300138>
4. Revtiuk Y., Ivanova T. Implementation of the Community Resilience Approach in the System of Crisis Management of Ukraine in 2022-2024. *European Research Studies Journal*. 2024. Vol. XXVII. (Special A). P.712–731.
5. Патицька Х. О. Фінансова стійкість територіальних громад у воєнний час: роль податкових доходів. *Фінанси України*. 2024. № 3. С. 95–115. URL: <https://finukr.com.ua/index.php/journal/article/view/22/22>
6. Kostenko A., Semenov V., Osetrova O., Kubatko O., Nazarov M., Stepanov V. Resilience and vulnerability of Ukrainians: The role of family during the war. *Problems and Perspectives in Management*. 2024. Vol. 22. Is. 1. P. 432–445. URL: <https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/problems-and-perspectives-in-management/issue-446/resilience-and-vulnerability-of-ukrainians-the-role-of-family-during-the-war>
7. How do we strengthen community resilience in times of war? Results of the study / Ukrainian Center for Independent Political Research (UCIPR). 2025. URL: <https://ucipr.org.ua/en/news/how-do-we-strengthen-community-resilience-in-times-of-war-results-of-the-study>
8. Voznyak H., Patytska K., Mulska O., Zherybylo I., Sorokovyi D. Resilience of territorial communities amid the war against Ukraine: The role of budgetary instruments. *Public and Municipal Finance*. 2024. № 13(1), P. 41–54. URL: https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/19919/PMF_2024_01_Voznyak.pdf
9. Жуковська А., Желюк Т. Інклюзивний розвиток територіальних громад в умовах війни та післявоєнної відбудови. *Вісник економіки*. 2024. Вип. 4. С. 24–45. DOI: 10.35774/visnyk2024.04.024. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1694/1804>
10. Громади під тиском війни: співпраця, міжнародна підтримка та фінансова стійкість. Дані моніторингу від Мінрозвитку // *Веб-портал Децентралізація*. 2025. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/20100>
11. Volintiru Clara and Kravets Valerii. Local Stakeholders and Ukraine's Resilience: A Survey of Community-Level Engagement During the War. The German Marshall Fund of the United States. 2025. 26 p. URL: <https://>

www.gmfus.org/sites/default/files/2025-06/Volintiru%20&%20Kravets%20-%20Ukraine%20stakeholders%20-%20report.pdf

12. Сьмьоркіна Олена. Уроки стійкості: як українські громади долають виклики війни. Чернігівський Центр Прав Людини. 2025, 14 березня. URL: <https://pravocn.org.ua/уроки-стійкості-як-українські-громад/>.

13. Ткачук Анатолій. Стійкість територіальних громад. Що це таке і чому це важливо?: Практичний порадник / веб-сайт ГО «Інститут громадянського суспільства». 2025, 30 червня. URL: <https://www.csi.org.ua/news/stijkist-terytorialnyh-gromad-shho-cze-take-i-chomu-cze-vazhlyvo-praktychnyj-poradnyk/>.

14. Возняк Г., Сороковий Д. Територіальні громади в умовах війни в Україні: стан, особливості функціонування та розвитку. *Фінансовий простір*. 2025, № 1-2 (55). С. 20–36. URL: <https://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/999>

15. Darkovich Andrii. A year of experience: Governance processes and the territorial communities' (hromadas') resilience to wartime challenges. *VoxUkraine*. 2023, 24 March. URL: <https://voxukraine.org/en/a-year-of-experience-governance-processes-and-the-territorial-communities-resilience-to-wartime-challenges>.

References:

1. Darkovich, A., Huss, O., Keudel, O., Hatsko, V. (2024). Local Democracy and Resilience in Ukraine: Learning from Communities' Crisis Response in War. Swedish International Centre for Local Democracy (ICLD). Research Report. 57 p. Retrieved from: <https://icld.se/sv/publikationer/local-democracy-and-resilience-in-ukraine-learning-from-communities-crisis-response-in-war/>

2. Ivashchenko-Stadnik Kateryna, Dağlı-Hustings İlke (2024) Impact Of War: Front Line Communities And Resilience. Based on the Hromada level reSCORE key informants survey. Ukraine. 56 p. Retrieved from: https://api.scoreforpeace.org/storage/pdfs/PUB_Impact-of-War_Hromada_Feb.22.2024.pdf.

3. Dvahun, A. (2023). Stijkist ta potentsial hromad v umovakh viiny: zahrozy ta zakhody protydii [Resilience and Potential of Communities in Wartime: Threats and Countermeasures]. *Review of transport economics and management*, No. 10 (26), P. 34–38. Retrieved from: <https://pte.ust.edu.ua/article/view/300138> [in Ukrainian].

4. Revtiuk, Y., & Ivanova, T. (2024). Implementation of the Community Resilience Approach in the System of Crisis Management of Ukraine in 2022-2024. *European Research Studies Journal*. Vol. 27. (Special A). P. 712–731.

5. Patytska, K. (2024). Finansova stijkist' terytorial'nykh hromad u voyennyy chas: rol' podatkovykh dokhodiv [Financial resilience of territorial communities during war: the role of tax revenues]. *Finansy Ukrainy* [Finance of Ukraine]. No. 3, P. 95–115. Retrieved from: <https://finukr.com.ua/index.php/journal/article/view/22/22> [in Ukrainian].

6. Kostenko, A., Semenov, V., Osetrova, O., Kubatko, O., Nazarov, M., & Stepanov, V. (2024). Resilience and vulnerability of Ukrainians: The role of family during the war. *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 22. Iss. 1. P. 432–445. Retrieved from: <https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/problems-and-perspectives-in-management/issue-446/resilience-and-vulnerability-of-ukrainians-the-role-of-family-during-the-war>

7. Ukrainian Center for Independent Political Research (2025) How do we strengthen community resilience in times of war? Results of the study. (UCIPR). Retrieved from: <https://ucipr.org.ua/en/news/how-do-we-strengthen-community-resilience-in-times-of-war-results-of-the-study>

8. Voznyak, H., Patytska, K., Mulska, O., Zherybylo, I., & Sorokovyi, D. (2024). Resilience of territorial communities amid the war against Ukraine: The role of budgetary instruments. *Public and Municipal Finance*, No. 13 (1). P. 41–54. Retrieved from: https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/19919/PMF_2024_01_Voznyak.pdf

9. Zhukovska, A., Zheliuk, T. (2024). Inklyuzyvnyy rozvytok terytorial'nykh hromad v umovakh viyny ta pislyavoyennoyi vidbudovy [Inclusive development of territorial communities in the conditions of war and post-war reconstruction]. *Visnyk ekonomiky*. 2024. No. 4. P. 24–45. Retrieved from: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1694/1804> [in Ukrainian].

10. Decentralization, Web Portal (2025). Hromady pid tyskom viiny: spivpratsia, mizhnarodna pidtrymka ta finansova stijkist Dani monitorynhu vid Minrozvytku [Communities under the Pressure of War: Cooperation, International Support, and Financial Resilience. Monitoring data from the Ministry of Development]. *Detsentralizatsiia*. Retrieved from: <https://decentralization.gov.ua/news/20100> [in Ukrainian].

11. Volintiru Clara and Kravets Valerii (2025). Local Stakeholders and Ukraines Resilience: A Survey of Community-Level Engagement During the War. The German Marshall Fund of the United States. German Marshall Fund of the United States. 26 p. Retrieved from: <https://www.gmfus.org/sites/default/files/2025-06/Volintiru%20&%20Kravets%20-%20Ukraine%20stakeholders%20-%20report.pdf>

12. Semyorkina Olena (2025). Uroky stijkosti: yak ukrainski hromady dolaiut vyklyky viiny [Lessons in Resilience: How Ukrainian Communities Overcome the Challenges of War]. *Chernihivskyi Tsentrv Prav Liudyny*. Retrieved from: <https://pravocn.org.ua/uroky-stijkosti-yak-ukrainski-hromad/> [in Ukrainian].

13. Tkachuk Anatoly (2025). Stiikist terytorialnykh hromad. Shcho tse take i chomu tse vazhlyvo? Praktychnyi poradnyk [Resilience of Territorial Communities: What It Is and Why It Matters? Practical guide.]. Website of the NGO "Institute of Civil Society", June 30. Retrieved from: <https://www.csi.org.ua/news/stiikist-terytorialnyh-gromad-shho-tse-take-i-chomu-tse-vazhlyvo-praktychnyj-poradnyk/> [in Ukrainian].

14. Vozniak, H., & Sorokovyi, D. (2025). Terytorialni hromady v umovakh viiny v Ukraini: stan, osoblyvosti funktsionuvannia ta rozvytku [Territorial Communities in Wartime Ukraine: Status, Functional Features, and Development]. *Finansovyi prostir*, No 1-2 (55), P. 20–36 Retrieved from: <https://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/999> [in Ukrainian].

15. Darkovich Andrii (2023). A year of experience: Governance processes and the territorial communities (hromadas) resilience to wartime challenges. VoxUkraine. Retrieved from: <https://voxukraine.org/en/a-year-of-experience-governance-processes-and-the-territorial-communities-resilience-to-wartime-challenges>

Дата надходження статті: 25.11.2025

Дата прийняття статті: 22.12.2025

Опубліковано: 30.12.2025

І. В. Назаренко, аспірант кафедри регіонального управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка
<https://orcid.org/0009-0003-5884-5356>

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

У статті досліджено сучасний стан і тенденції розвитку інноваційного підприємництва в Україні в умовах воєнного часу. Проаналізовано динаміку змін у структурі інноваційної активності національного підприємницького сектора у 2022–2025 роках. З'ясовано, що, попри високий рівень зовнішніх загроз, Україна демонструє позитивну динаміку за низкою ключових індикаторів: покращення позицій у Глобальному інноваційному індексі (GII), зростання кількості стартапів, активізація цифрових інновацій. Розглянуто структурні характеристики інноваційно активного бізнесу, охарактеризовано галузеву специфіку, зокрема концентрацію інноваційної активності у сферах ІТ, наукових досліджень, машинобудування, фінансових послуг. Визначено роль ІТ-сектора як рушія цифрової трансформації, джерела валютних надходжень і платформи для створення продуктів глобального масштабу.

Доведено, що адаптивна поведінка підприємств, у поєднанні з інституційною підтримкою (програма WIN-WIN 2023, режим Дія.City), сприяє збереженню інноваційного потенціалу навіть в умовах деструктивного середовища. Водночас ідентифіковано низку системних бар'єрів: руйнування науково-технічної інфраструктури, дефіцит людського капіталу, енергетична нестабільність, логістичні обмеження, скорочення внутрішнього попиту, складність залучення фінансування та зростання безпекових ризиків. Зазначено, що кризові умови формують не лише виклики, а й можливості для розробки проривних рішень у сферах DefenseTech, Cybersecurity, GreenTech. Сформовано висновки щодо необхідності реалізації міжсекторальної політики відновлення та модернізації на основі інноваційної моделі розвитку, орієнтованої на технологічну суверенність, людський капітал і глобальну інтеграцію.

Ключові слова: інноваційне підприємництво, стартап-екосистема, технологічна модернізація, ІТ-сектор, цифрова трансформація, воєнна економіка, інституційна підтримка, венчурний капітал, інноваційна інфраструктура, економічна стійкість.

I. V. Nazarenko. Current state and trends of innovative entrepreneurship in Ukraine

The article examines the current state and trends in the development of innovative entrepreneurship in Ukraine in wartime conditions. The dynamics of changes in the structure of innovative activity of the national business sector in 2022–2025 are analysed. It is found that, despite the high level of external threats, Ukraine demonstrates positive dynamics according to a number of key indicators: improving positions in the Global Innovation Index (GII), increasing the number of startups, and activating digital innovations. The structural characteristics of innovatively active business are considered, and the industry specifics are characterized, in particular, the concentration of innovative activity in the areas of IT, scientific research, mechanical engineering, and financial services. The role of the IT sector as a driver of digital transformation, a source of foreign exchange earnings, and a platform for creating global-scale products is determined.

It is proven that the adaptive behaviour of enterprises, combined with institutional support (WIN-WIN 2023 program, Action. City mode), contributes to the preservation of innovative potential even in a destructive environment. At the same time, a number of systemic barriers have been identified: destruction of scientific and technical infrastructure, shortage of human capital, energy instability, logistical constraints, reduction in domestic demand, difficulty in attracting financing and increasing security risks. It is noted that crisis conditions create not only challenges, but also opportunities for developing breakthrough solutions in the areas of DefenseTech, Cybersecurity, GreenTech. Conclusions have been drawn regarding the need to implement an intersectoral policy of recovery and modernization based on an innovative development model focused on technological sovereignty, human capital and global integration.

Key words: innovative entrepreneurship, startup ecosystem, technological modernization, IT sector, digital transformation, military economy, institutional support, venture capital, innovative infrastructure, economic sustainability.

Постановка проблеми. В умовах повномасштабної військової агресії проти України, що супроводжується руйнуванням інфраструктури, масштабними людськими втратами та економічною нестабільністю, питання розвитку інноваційного підприємництва набуває особливої стратегічної ваги. Воєнний стан істотно трансформує економічний ландшафт країни, змінює структуру попиту, інвестиційні потоки, логістику та ринкові зв'язки. Водночас кризовий контекст стимулює появу нових форм підприємницької активності, пов'язаних із адаптацією до нестандартних умов, цифровізацією процесів, впровадженням військово-цивільних технологій та соціальних інновацій.

© **І. В. Назаренко, 2025**

Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

Інноваційне підприємництво за своєю суттю має здатність забезпечувати гнучке реагування на виклики, сприяти збереженню економічної активності, створенню робочих місць, інтеграції результатів наукових досліджень у виробництво, а також прискорювати процеси відновлення й реконструкції у післявоєнний період. Однак, попри визнаний потенціал інноваційного сектору, в Україні фіксується низка системних обмежень, що стримують його розвиток: зниження обсягів інвестицій в інновації, релокація або руйнування інфраструктури інноваційних кластерів, дефіцит кваліфікованих кадрів, ускладнення доступу до фінансування, а також загрози фізичній безпеці підприємців і команд стартапів.

Окрім того, інституційне середовище, що формувалося в мирний період, виявилось недостатньо адаптивним до умов високої турбулентності та невизначеності. Необхідність перегляду стратегій інноваційного розвитку, формування гнучких механізмів державної підтримки, налагодження ефективної взаємодії між владою, бізнесом, наукою й громадянським суспільством зумовлює потребу в комплексному аналізі сучасного стану та тенденцій інноваційного підприємництва в Україні у воєнний період.

Таким чином, наукова проблема полягає у наявності суперечності між стратегічною необхідністю активізації інноваційного підприємництва як передумови економічної стійкості та відновлення, з одного боку, і реальними бар'єрами інституційного, ресурсного та безпекового характеру – з іншого.

У зв'язку з цим доцільним є системне дослідження сучасного стану та основних тенденцій інноваційного підприємництва в Україні, зокрема в контексті воєнного стану, для визначення чинників стійкості, виявлення адаптивних стратегій підприємців та формулювання рекомендацій щодо формування ефективного механізму державної підтримки інновацій у період відновлення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика інноваційного підприємництва знайшла широке відображення у наукових дослідженнях як вітчизняних, так і зарубіжних учених, що свідчить про її стійку актуальність у контексті сучасних соціально-економічних трансформацій. У працях Н. І. Ставничої та Л. М. Савчук підкреслюється визначальна роль інновацій як чинника активізації підприємницької діяльності та забезпечення економічного зростання. Дослідники виокремлюють сучасні тенденції розвитку інноваційної активності в Україні, аналізуючи її динаміку та обмеження [5].

На теоретико-методологічному рівні важливим є доробок Й. Шумпетера, який одним із перших обґрунтував концепцію «творчого руйнування», згідно з якою інноваційна активність підприємців є ключовим рушієм структурних змін та економічного прогресу [10]. У контексті формалізованих моделей економічного зростання, значний внесок зробив Р. Солоу, який довів залежність довгострокового розвитку від рівня технологічного прогресу [11].

У межах українського наукового дискурсу значний інтерес становлять праці, присвячені аналізу стану інноваційного розвитку та визначенню чинників, що його обумовлюють. Так, Л. І. Федулова у своїх дослідженнях розкриває тенденції інноваційного розвитку економіки України як результату реалізації державної політики, наголошуючи на взаємозв'язку між інституційним середовищем і рівнем інноваційної активності [7]. У свою чергу, А. І. Амоша досліджує інноваційні процеси в промисловому секторі регіонів, зосереджуючи увагу на структурних бар'єрах та перспективах переходу до інноваційної моделі розвитку [1].

У зазначених наукових джерелах розкриваються як позитивні імпульси інноваційного оновлення (підвищення активності бізнесу, поява нових технологічних стартапів), так і наявні структурні обмеження, зокрема, низький рівень фінансування наукової сфери, відтік кадрів, нестабільність зовнішнього середовища та вплив воєнних ризиків, що, у свою чергу, створює необхідність продовження дослідження зазначеної проблематики з урахуванням сучасних викликів.

Таким чином, проаналізовані наукові погляди вчених формують важливе теоретико-методологічне підґрунтя для вивчення сучасного стану й тенденцій інноваційного підприємництва в Україні, водночас залишаючи відкритим питання пошуку ефективних механізмів його підтримки в умовах післякризового відновлення та підвищеної економічної турбулентності.

Мета статті – дослідити сучасний стан та тенденції інноваційного підприємництва в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз сучасних тенденцій розвитку інноваційного підприємництва в Україні у 2023–2025 роках свідчить про наявність окремих позитивних зрушень, що фіксуються у провідних міжнародних рейтингах. Зокрема, у Глобальному інноваційному індексі (Global Innovation Index, GII) за 2023 рік Україна посіла 55-те місце серед 132 країн світу, дещо покращивши свою позицію порівняно з 2022 роком, коли вона займала 57-му позицію [8]. У межах класифікації за рівнем доходів зазначений показник відповідає третій позиції серед країн з доходом нижче середнього – після Індії та В'єтнаму, що засвідчує конкурентоспроможність окремих сегментів національної інноваційної системи навіть за умов воєнного стану [14].

Певне відновлення демонструє також стартап-сектор. Згідно з рейтингом глобальних стартап-екосистем StartupBlink, у 2024 році українська стартап-екосистема піднялася до 46-ї позиції у світі та повернулася до топ-10 у Східній Європі, після значного зниження у 2022 році, обумовленого зовнішньою агресією.

Системний аналіз сучасних статистичних показників засвідчує тенденцію до поступового зростання інноваційної активності підприємницького сектору України у 2022–2024 роках. Згідно з оцінками проєкту EU4Innovation, на початку 2024 року загальна ринкова капіталізація стартап-екосистеми України становила 23,3 млрд євро, а кількість функціонуючих стартапів досягла 2600 одиниць [9]. Зазначені показники свідчать про збереження підприємницької динаміки в умовах воєнного стану та посилення ролі цифрових інновацій як основи економічної стійкості.

Позитивні зміни у структурі бізнес-середовища підтверджуються також офіційними статистичними даними. За інформацією Державної служби статистики України, у 2022–2024 роках кількість інноваційно активних підприємств становила 4428 одиниць, що відповідає 18,5% від загальної кількості суб'єктів господарювання, тоді як у попередньому трирічному періоді цей показник дорівнював 10,5% (2589 підприємств) [6]. Така динаміка відображає зміщення підприємницьких стратегій у напрямі технологічної модернізації та інноваційного оновлення виробничих процесів.

Зростання інноваційної активності має об'єктивне підґрунтя, зумовлене потребою адаптації до умов воєнної економіки. Фактори зовнішньої невизначеності, логістичні обмеження та необхідність забезпечення операційної безперервності стимулювали впровадження технологічних рішень, цифрових сервісів і нових моделей управління. У 2024 році обсяг витрат підприємств на інноваційну діяльність становив 26 млрд грн, тоді як обсяг реалізованої інноваційної продукції досяг 187 млрд грн, що підтверджує економічну доцільність інноваційних перетворень [6].

Галуzeвий розподіл інноваційно активних підприємств характеризується значною диференціацією. Найвищі показники зафіксовано у сфері наукових досліджень і розробок (43% підприємств галузі), машинобудуванні, зокрема у виробництві транспортних засобів (41%), виробництві комп'ютерної, електронної та оптичної техніки (33%), фінансовій і страховій діяльності (31%), а також у виробництві гумових і пластмасових виробів (29%) [6].

З метою візуалізації галузевої структури інноваційно активного бізнесу в Україні побудовано графік, що ілюструє частку підприємств, які впроваджують інновації, у найбільш динамічних секторах економіки. На основі статистичних даних Державної служби статистики України відображено п'ять провідних галузей, де інноваційна активність виявилася найвищою.

Отримані дані підтверджують концентрацію інноваційної активності у секторах з високою інтелектуальною складовою, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності економіки навіть за умов зовнішніх загроз.

Узагальнення наведених статистичних даних дозволяє констатувати, що зростання інноваційної активності в Україні у 2022–2025 рр. не є ситуативним явищем, а відображає структурну трансформацію національної економіки в бік технологічної модернізації. Окреслена динаміка проявляється через розширення кількості інноваційно активних суб'єктів господарювання, зростання обсягів інвестицій в інноваційні рішення, а також посилення ролі високотехнологічних секторів. У цьому контексті особливої уваги заслуговує розвиток ІТ-індустрії як одного з ключових сегментів інноваційної екосистеми.

За даними галуzeвих аналітичних оглядів, інформаційно-комунікаційний сектор продемонстрував високу стійкість до зовнішніх кризових чинників. У 2022 році обсяг експорту ІТ-послуг сягнув 7,3 млрд дол., що на 5,8%



Рис. 1. Галуzeвий розподіл інноваційно активних підприємств в Україні

перевищувало відповідний показник 2021 року, і стало найвищим результатом за всю історію розвитку галузі в Україні [4]. Однак, у 2023 році обсяг експорту дещо скоротився – до 6,7 млрд дол., за оцінками Національного банку України, галузь зберегла провідні позиції, забезпечивши близько 42% усіх валютних надходжень від експорту послуг [3].

Окрім експортного потенціалу, IT-сектор України характеризується високим рівнем інноваційності, що проявляється у створенні конкурентоспроможних цифрових продуктів і технологічних компаній. Українське походження мають низка стартапів зі світовим визнанням та оцінкою понад 1 млрд дол. (так звані «єдинороги»), серед яких – Grammarly, GitLab, Bitfury, People.ai [12].

Динаміка залучення венчурного капіталу також свідчить про зростання довіри інвесторів до української інноваційної екосистеми. Якщо у 2014 році обсяг венчурного фінансування становив 39 млн дол., то у 2019 році він підвищився до 509 млн дол. Упродовж 2020-х років, попри воєнні ризики, в Україні було створено нові венчурні фонди та активізувалася діяльність бізнес-ангелів, що забезпечило підтримку інноваційно орієнтованих підприємницьких ініціатив [12].

Крім традиційного IT-сектору, в умовах воєнного стану сформувалися нові пріоритетні напрями розвитку інноваційного підприємництва. Значного поширення набули технологічні рішення у сферах DefenseTech, MilitaryTech та Cybersecurity, спрямовані на підтримку оборонного потенціалу держави. Паралельно з цим зростає роль GovTech (цифрові державні послуги), GreenTech та інновацій у сфері відновлення інфраструктури, які забезпечують стійкість суспільних інститутів і відбудову критично важливих об'єктів [9].

Інституційна підтримка з боку держави стала важливим фактором активізації інноваційних процесів. У 2023 році була затверджена стратегія WIN-WIN 2023 – дорожня карта інноваційного розвитку, яка окреслює ключові галузі для підтримки та передбачає механізми стимулювання стартапів, акселераційних програм, удосконалення регуляторного середовища і просування українських інноваційних рішень на міжнародних ринках. У межах правового режиму Dія.City, який забезпечує пільгове оподаткування та гнучкі умови залучення IT-фахівців, на кінець 2025 року було зареєстровано понад 1600 резидентів [9].

На основі вище зазначеного, можна констатувати, що вітчизняна інноваційна екосистема у 2023–2025 рр. функціонує як адаптивний механізм реагування на кризові виклики та водночас формує передумови для стійкого економічного зростання на засадах цифровізації, технологічного оновлення та інтеграції до глобального інноваційного простору.

Разом із тим, незважаючи на окреслені позитивні тенденції, наслідки повномасштабної війни зумовили появу низки системних загроз, які істотно ускладнили функціонування інноваційного сектора, зокрема у регіональному вимірі. Одним із ключових обмежувальних чинників є масштабні фізичні руйнування, що охопили науково-технологічну інфраструктуру. У результаті бойових дій було частково або повністю зруйновано численні об'єкти інноваційної інфраструктури – науково-дослідні інститути, лабораторії закладів вищої освіти, технопарки, бізнес-інкубатори, інноваційні хаби. За оцінками проєкту EU4Innovation East, станом на початок 2023 року рівень пошкоджень науково-дослідної інфраструктури в Україні становив до 35%, причому найбільш постраждали такі міста, як Харків, Київ, Маріуполь, Чернігів [9].

Іншим деструктивним наслідком війни є зміни у структурі людського капіталу та інвестиційних потоків. Значна частка науковців, розробників і технологічних фахівців змушена була виїхати за межі України або переміститися у відносно безпечні регіони. Згідно з оцінками, близько 25% дослідників тимчасово залишили країну, що ускладнило реалізацію інноваційних проєктів на місцях [9]. Крім того, низка IT-компаній, орієнтованих на зовнішні ринки, здійснила часткову або повну релокацію офісів і команд до країн Європейського Союзу та Північної Америки. Це призвело до тимчасового зниження фіскальних надходжень, скорочення робочих місць у регіонах та ризику «втрати» людського і технологічного потенціалу. За відсутності цілеспрямованих державних інструментів повернення інноваторів через гарантії безпеки, податкові стимули та перспективи професійного розвитку – ймовірність невідновлення втрачених ресурсів залишається високою.

Ще одним обмежувальним фактором стала трансформація логістичної системи, зумовлена втратою традиційних маршрутів поставок і ринків збуту. Військові дії призвели до блокування морських портів України, що унеможливило функціонування значної частини зовнішньоекономічної інфраструктури. У зв'язку з цим підприємства змушені були перебудовувати логістичні ланцюги на користь альтернативних маршрутів через західний кордон та інфраструктуру країн ЄС. Така адаптація супроводжувалася зростанням транспортних витрат, подовженням строків постачання і підвищенням навантаження на внутрішні логістичні системи [13].

Окремо варто зазначити вплив зниження внутрішнього попиту на інноваційні продукти та послуги. Масове переміщення населення, зменшення доходів домогосподарств, а також переорієнтація споживчих пріоритетів суттєво обмежили місткість внутрішнього ринку інновацій, що ускладнило процес комерціалізації розробок, підвищило ризики для інвесторів та посилило залежність бізнесу від зовнішніх джерел підтримки. У відповідь на зазначені виклики інноваційні компанії змушені були змінювати ринкову стратегію – диверсифікувати напрямки діяльності, трансформувати продуктові лінійки та шукати нішеві ринки, зокрема за межами країни.

Серед критичних обмежень, що у 2022–2023 роках створили додаткові бар'єри реалізації інноваційних проєктів в Україні, слід виділити енергетичну нестабільність, спричинену цілеспрямованими атаками на об'єкти критичної інфраструктури. Пошкодження енергетичних вузлів, часті перебої в електропостачанні, зростання вартості енергоресурсів та необхідність додаткових капіталовкладень в автономні джерела живлення призвели до збільшення виробничих витрат і, як наслідок, до зниження темпів інноваційного розвитку підприємств [2, с. 49].

Суттєве обмеження доступу до фінансових ресурсів стало ще одним дестабілізуючим чинником. Зростання вартості капіталу, пов'язане з преміями за воєнні ризики, а також загальна макрофінансова нестабільність, зменшили обсяг кредитування, особливо для малих і середніх підприємств, що є основними носіями інноваційної ініціативи. Це обмежило можливості запуску стартапів і модернізації інфраструктури інноваційного виробництва.

Окрему загрозу становить безпекова невизначеність, що зумовлює складнощі стратегічного планування в умовах воєнного часу. Тривала загроза обстрілів, людські втрати, психологічне навантаження на колективи розробників і обмежений інтерес з боку іноземних партнерів істотно знижують інвестиційну привабливість довгострокових інноваційних проєктів. Водночас, саме в кризовому середовищі формуються проривні технології, адаптовані до надзвичайних умов, зокрема, у сферах оборонних рішень, безпілотних систем, автономного енергозабезпечення, кібербезпеки, а також цифрових сервісів, орієнтованих на управління в умовах нестабільності, що свідчить про збереження потенціалу інноваційного середовища до адаптивної діяльності навіть за умов високого ризику.

На основі проведеного аналізу доцільно окреслити п'ять системних груп викликів, що визначають параметри функціонування інноваційного підприємництва в регіонах України під час воєнного стану:

1. Фізична деградація інфраструктури, що охоплює руйнування науково-дослідної та виробничої бази.
2. Міграційні процеси людського капіталу і ротація інвестицій, які знижують локальну концентрацію інтелектуальних ресурсів.
3. Порушення логістичних та торговельних ланцюгів, що ускладнюють експорт, постачання й збут інноваційної продукції.
4. Нестабільність у сфері енергозабезпечення, яка спричиняє зростання витрат та підвищує ризики виробництва.
5. Високий рівень загроз у сфері безпеки, що унеможливує довгострокове прогнозування та масштабування інновацій.

Подолання зазначених загроз потребує системної міжгалузевої політики, спрямованої на відновлення інфраструктурного потенціалу, включаючи науково-технічну базу; повернення кваліфікованих фахівців через інструменти стимулювання та безпекові гарантії; оптимізацію логістичних механізмів і розширення доступу до зовнішніх ринків; забезпечення енергетичної автономії шляхом розвитку децентралізованих джерел живлення; формування інституційної архітектури безпеки, що забезпечить передбачуваність і сталість інноваційного розвитку.

У цьому контексті адаптивна реорганізація інноваційного сектора виступає не лише засобом підтримання економічної життєздатності в умовах війни, а й фундаментом для післявоєнної модернізації, що базується на технологічній суверенності, високій вартості людського капіталу та стратегічному орієнтуванні на сталий розвиток.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. На основі проведеного дослідження встановлено, що вітчизняне інноваційне підприємництво в сучасних умовах функціонує в режимі адаптивного реагування на кризові виклики, демонструючи при цьому ознаки поступального розвитку. Спостерігається позитивна динаміка у міжнародних рейтингах, розширення стартап-екосистеми, активізація високотехнологічних секторів, насамперед ІТ, а також посилення інституційної підтримки з боку держави. Нові напрями, пов'язані з цифровою трансформацією, безпекою та обороною, формують стратегічний вектор інноваційного оновлення.

Водночас ідентифіковано комплекс структурних бар'єрів, зокрема руйнування інфраструктури, дефіцит людського капіталу, енергетичну нестабільність, логістичні порушення та фінансові обмеження. Подолання цих загроз вимагає цілісної міжсекторальної політики, спрямованої на відновлення науково-технологічного потенціалу, стимулювання повернення фахівців, диверсифікацію джерел фінансування та забезпечення сталості інноваційного розвитку. За таких умов інноваційне підприємництво спроможне відігравати провідну роль у післявоєнній економічній модернізації України.

Список використаних джерел:

1. Амоша О. І., Саломатіна Л. М. Інноваційний розвиток промислових підприємств у регіонах: проблеми та перспективи. *Економіка України*. 2017. № 3(664). С. 20–34.
2. Білоус-Сергєєва С. Інноваційне підприємництво як ключовий фактор розвитку регіону у післявоєнний період. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*, 2023. Вип. (1(38)). С. 45–50. [https://doi.org/10.31498/2225-6725.1\(38\).2023.280738](https://doi.org/10.31498/2225-6725.1(38).2023.280738)

3. Експорт ІТ послуг вперше за тривалий час знизився у річному показнику – дані за 2023 рік. *Асоціація ІТ Україна*. URL: <https://itukraine.org.ua/eksport-it-poslug-vpershe-za-trivalij-chas-znizivsya-u-richnomu-pokazniku-dani-za-2023-rik/> (дата звернення: 12.11.2025)
4. Прасад А. Український експорт ІТ-послуг у 2022 році склав \$7,3 млрд. Це найбільший показник з початку існування галузі в країні. *Forbes Україна*. 2023. URL: <https://forbes.ua/news/ukrainskiy-eksport-it-poslug-u-2022-rotsi-sklav-73-mlrd-tse-naibilshiy-pokaznik-z-pochatku-isnuvannya-galuzi-v-kraini-31012023-11421#:~> (дата звернення: 12.11.2025)
5. Ставнича Н. І., Савчук Л. М. Сучасні тенденції інноваційної діяльності в Україні. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 19. С. 34–39. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.19.2021.240440>
6. У Держстаті розповіли, як бізнес впроваджує інновації під час війни. 2025. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/sviy-biznes/innovaciyni-pidpriyemstva-v-ukrajini-zrostannya-mayzhe-vidvichi-za-tri-roki-50533366.html#:~> (дата звернення: 12.11.2025)
7. Федулова Л. І. Тенденції інноваційного розвитку економіки України як результат державної політики. *Інноваційна економіка*. 2018. № 1–2. С. 11–19.
8. Bezvershenko Y., Ganguli I., Talavera O., Gorodnichenko Y. Innovation for economic resilience: strengthening Ukraine's human capital and science sector. *Centre for Economic Policy Research (CEPR)*, 2023. URL: https://cepr.org/system/files/publication-files/235620-policy_insight_138_innovation_for_economic_resilience_strengthening_ukraine_s_human_capital_and_science_sector.pdf (дата звернення: 12.11.2025)
9. EU4Innovation East. *Ukraine*. URL: <https://eu4innovationeast.eu/ukraine/> (дата звернення: 12.11.2025)
10. Liberto D. Joseph Schumpeter: Pioneer of Creative Destruction and Capitalist Theories. *Investopedia*. 2025. URL: <https://www.investopedia.com/terms/j/joseph-schumpeter.asp#:~:text=Keynes%20viewed%20the%20economy%20as,92%2C%20destroying%20the%20economy> (дата звернення: 12.11.2025)
11. Solow R. M. A Contribution to the Theory of Economic Growth. *The Quarterly Journal of Economics*. 1956. Vol. 70, No. 1. P. 65–94.
12. Taub L. Eastern Europe Startup Ecosystem Guide 2025. Medium. URL: <https://lolitataub.medium.com/eastern-europes-startup-guide-8d551b9a7c11> (дата звернення: 12.11.2025)
13. USAID та UK Dev співпрацюють для підтримки цифрової трансформації в Україні. *Фонд «Євразія»*. 2024. URL: <https://www.eurasia.org/%D1%84%D0%BE%D0%BD%D0%B4-%D0%BF%D1%96/> (дата звернення: 12.11.2025)
14. World Intellectual Property Organization (WIPO). Global Innovation Index 2023. Country profile: Ukraine. Женева : WIPO, 2023. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023/ua.pdf> (дата звернення: 12.11.2025)

References:

1. Amosha, O. I., Salomatina, L. M. (2017). Innovatsiyni rozvytok promyslovykh pidpriemstv u rehionakh: problemy ta perspektyvy [Innovative development of industrial enterprises in the regions: problems and prospects]. *Ekonomika Ukrainy*. 3(664), 20–34.
2. Bilous-Serhieieva, S. (2023). Innovatsiine pidpriemnytstvo yak kliuchovyi faktor rozvytku rehionu u pislivoiennnyi period [Innovative entrepreneurship as a key factor in the development of the region in the post-war period]. *Visnyk Pryazovskoho Derzhavnoho Tekhnichnoho Universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, (1(38)), 45–50. [https://doi.org/10.31498/2225-6725.1\(38\).2023.280738](https://doi.org/10.31498/2225-6725.1(38).2023.280738)
3. Експорт ІТ послуг вперше за тривалий час знизився у річному показнику – дані за 2023 рік [Export of IT services decreased for the first time in a long time in annual terms – data for 2023]. *Asotsiatsiia IT Ukraine*. Retrieved from: <https://itukraine.org.ua/eksport-it-poslug-vpershe-za-trivalij-chas-znizivsya-u-richnomu-pokazniku-dani-za-2023-rik/> (data zvernennia: 12.11.2025)
4. Prasad, A. (2023). Ukrainskyi eksport IT-poslug u 2022 rotsi sklav \$7,3 mlrd. Tse naibilshyi pokaznyk z pochatku isnuvannya haluzi v kraini [Ukrainian export of IT services in 2022 amounted to \$7.3 billion]. *Forbes Ukraina*. Retrieved from: <https://forbes.ua/news/ukrainskiy-eksport-it-poslug-u-2022-rotsi-sklav-73-mlrd-tse-naibilshiy-pokaznik-z-pochatku-isnuvannya-galuzi-v-kraini-31012023-11421#:~> (data zvernennia: 12.11.2025)
5. Stavnycha, N. I., Savchuk, L. M. (2021). Suchasni tendentsii innovatsiinoi diialnosti v Ukraini [Current trends in innovative activity in Ukraine]. *Ekonomichniy visnyk NTUU «Kyivskyi politekhnichniy instytut»*, 19, 34–39. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.19.2021.240440>
6. U Derzhstati rozpovily, yak biznes vprovadzhuie innovatsii pid chas viiny [The State Statistics Service told how business implements innovations during the war]. 2025. Retrieved from: <https://biz.nv.ua/ukr/sviy-biznes/innovaciyni-pidpriyemstva-v-ukrajini-zrostannya-mayzhe-vidvichi-za-tri-roki-50533366.html#:~> (data zvernennia: 12.11.2025)

7. Fedulova, L. I. (2018). Tendentsii innovatsiinoho rozvytku ekonomiky Ukrainy yak rezultat derzhavnoi polityky [Trends in the innovative development of the economy of Ukraine as a result of state policy]. *Innovatsiina ekonomika*, 1–2, 11–19.
8. Bezvershenko, Y., Ganguli, I., Talavera, O., Gorodnichenko, Y. (2023). Innovation for economic resilience: strengthening Ukraine's human capital and science sector. *Centre for Economic Policy Research (CEPR)*. Retrieved from: https://cepr.org/system/files/publication-files/235620-policy_insight_138_innovation_for_economic_resilience_strengthening_ukraine_s_human_capital_and_science_sector.pdf (accessed: 12.11.2025)
9. EU4Innovation East. *Ukraine*. Retrieved from: <https://eu4innovationeast.eu/ukraine/> (accessed: 12.11.2025)
10. Liberto D. (2025) Joseph Schumpeter: Pioneer of Creative Destruction and Capitalist Theories. *Investopedia*. Retrieved from: <https://www.investopedia.com/terms/j/joseph-schumpeter.asp#:~:text=Keynes%20viewed%20the%20economy%20as,92%2C%20destroying%20the%20economy> (accessed: 12.11.2025)
11. Solow, R. M. A. (1956). Contribution to the Theory of Economic Growth. *The Quarterly Journal of Economics*, 70 (1), 65–94.
12. Taub, L. Eastern Europe Startup Ecosystem Guide 2025. Medium. Retrieved from: <https://lolutaub.medium.com/eastern-europes-startup-guide-8d551b9a7c11> (accessed: 12.11.2025)
13. USAID ta UK Dev spivpratsiuiut dlia pidtrymky tsyfrovoy transformatsii v Ukraini [Collaborate to Support Digital Transformation in Ukraine.]. *Fond «Yevraziia»*. 2024. Retrieved from: <https://www.eurasia.org/%D1%84%D0%BE%D0%BD%D0%B4-%D0%BF%D1%96/> (accessed: 12.11.2025)
14. World Intellectual Property Organization (WIPO). Global Innovation Index 2023. Country profile: Ukraine. Женева : WIPO, Retrieved from: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023/ua.pdf> (accessed: 12.11.2025)

Дата надходження статті: 22.11.2025

Дата прийняття статті: 15.12.2025

Опубліковано: 30.12.2025

Л. Я. Самойленко, кандидат з державного управління,
доцент, доцент кафедри менеджменту та державної
служби Черкаського національного університету імені
Богдана Хмельницького
<https://orcid.org/0000-0002-0335-3077>

С. П. Заєць, здобувач вищої освіти кафедри
менеджменту та державної служби Черкаського
національного університету імені Богдана Хмельницького
<https://orcid.org/0009-0000-9757-5633>

ЗАКОНОДАВЧЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПЛАТИ ЗА ЗЕМЛЮ В УКРАЇНІ ТА ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ В КОНТЕКСТІ ЗБІЛЬШЕННЯ ДОХОДІВ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ (НА ПРИКЛАДІ ШПОЛЯНСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ)

У статті розглядаються земельні платежі у формі орендної плати як одне з ключових джерел доходів місцевих бюджетів територіальних громад. Особлива увага приділяється аналізу доходів, отриманих від орендної плати за сільськогосподарські земельні ділянки, що перебувають у комунальній власності Шполянської міської ради об'єднаної територіальної громади, та їх внеску до міського бюджету в контексті децентралізації та поточної реформи системи місцевого самоврядування в Україні. У дослідженні наголошується на важливості механізмів земельних платежів як фіскального інструменту, що забезпечує фінансову стійкість місцевих бюджетів та зміцнює економічну незалежність громад.

Дослідження зосереджено на динаміці доходів від оренди сільськогосподарських земельних ділянок за останні роки та визначено основні фактори, що впливають на збільшення коштів, отриманих у формі орендної плати за землю. Серед цих факторів – перегляд ставок орендної плати, оновлення процедур оцінки землі та підвищення ефективності управління земельними ресурсами на рівні громади. У статті також наведено комплексний аналіз чинної нормативно-правової бази, що регулює земельні платежі в Україні, включаючи положення Земельного кодексу та Податкового кодексу, а також відповідні підзаконні акти, що регулюють встановлення та стягнення орендної плати.

На основі отриманих даних у статті робиться висновок, що чинне законодавство потребує подальшого доопрацювання, зокрема в частині, що стосується методології визначення розміру орендної плати за земельні ділянки, що перебувають у комунальній власності. У ній наголошується на необхідності запровадження чіткіших правових механізмів розрахунку плати за землю, забезпечення прозорості процесу оренди та посилення можливостей місцевого самоврядування ефективно управляти земельними ресурсами комунальної власності. Впровадження таких законодавчих удосконалень сприятиме зростанню доходів місцевих бюджетів, сприятиме раціональному використанню земель та підтримуватиме ширші цілі реформи децентралізації в Україні.

Ключові слова: плата за землю, орендна плата, місцевий бюджет, децентралізація, територіальна громада, комунальна власність, земельне законодавство.

L. Ya. Samoilenko, S. P. Zayets. Legislative regulation of land payment in Ukraine and its improvement in the context of increasing local budget revenues (case study of Shpola city territorial community)

The article examines land payments in the form of lease fees as one of the key sources of revenue for the local budgets of territorial communities. Particular attention is paid to the analysis of revenues generated from lease payments for agricultural land plots owned by the communal property of the Shpola City Council of the united territorial community and their contribution to the city budget in the context of decentralization and the ongoing reform of the local self-government system in Ukraine. The study emphasizes the importance of land payment mechanisms as a fiscal instrument that ensures the financial sustainability of local budgets and strengthens the economic independence of communities.

The research focuses on the dynamics of revenues from the lease of agricultural land plots over recent years and identifies the main factors influencing the increase in funds received in the form of land lease payments. Among these factors are the revision of lease rates, updating of land valuation procedures, and improvement of the efficiency of land resource management at the community level. The paper also provides a comprehensive analysis of the current regulatory and legal framework governing land payments in Ukraine, including the provisions of the Land Code and the Tax Code, as well as relevant bylaws that regulate the establishment and collection of lease fees.

Based on the findings, the article concludes that the existing legislation requires further refinement, particularly in the part concerning the methodology for determining the amount of rent for land plots that are in communal ownership. It highlights the necessity of introducing clearer legal mechanisms for calculating land payments, ensuring transparency in the leasing process, and enhancing

local governments' capacity to manage communal land resources effectively. The implementation of such legislative improvements would contribute to the growth of local budget revenues, promote rational land use, and support the broader goals of decentralization reform in Ukraine.

Key words: land payment, rent, local budget, decentralization, territorial community, communal ownership, land legislation.

Постановка проблеми. Після впровадження реформи децентралізації в Україні територіальні громади отримали розширені повноваження та фінансові ресурси для самостійного вирішення питань місцевого значення. Одним із ключових результатів цієї реформи стало посилення ролі органів місцевого самоврядування у сфері управління земельними ресурсами, зокрема землями сільськогосподарського призначення.

Земельні ресурси виступають вагомим фінансово-економічним потенціалом територіальних громад, а надходження від плати за землю – одним із основних джерел наповнення місцевих бюджетів. Водночас ефективність управління цими ресурсами значною мірою залежить від правового статусу земель, умов укладених договорів оренди та можливостей органів місцевого самоврядування впливати на їх перегляд.

Більша частина земельних ділянок сільськогосподарського призначення, які передано у комунальну власність після утворення об'єднаних територіальних громад, перебуває у довгостроковій оренді. Ці договори були укладені ще до початку децентралізації без проведення земельних торгів (аукціонів):

- із Шполянською районною державною адміністрацією, оскільки відповідно до Земельного кодексу України у період з 01.01.2002 по 31.12.2012 розпорядниками земель державної власності, у тому числі земель сільськогосподарського призначення, визначалися районні державні адміністрації;

- із Головним управлінням Держгеокадастру у Черкаській області, адже відповідно до положень Земельного кодексу України, у період з 01.01.2013 року і до моменту передачі земель у комунальну власність на виконання розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.01.2018 № 60-р, розпорядником земель сільськогосподарського призначення державної власності був центральний орган виконавчої влади з питань земельних ресурсів та його територіальні органи [9].

Наявність таких договорів значно ускладнює подальше управління земельними ресурсами з боку громади. Зокрема, виникають проблеми у взаємодії з окремими орендарями щодо внесення змін до чинних договорів у частині перегляду та збільшення розміру орендної плати. Через дію довгострокових договорів громада часто позбавлена можливості ефективно розпоряджатися цими земельними ділянками шляхом передачі їх в оренду на конкурентних засадах (через проведення земельних торгів). Це, своєю чергою, обмежує потенційні надходження до місцевого бюджету, знижує ефективність використання земельних ресурсів та не сприяє формуванню прозорої і справедливої системи земельних відносин.

Таким чином, постає практично важливе завдання – удосконалення механізмів управління земельними ресурсами комунальної власності в умовах децентралізації, зокрема через оновлення договірних відносин, перегляд розмірів орендної плати та впровадження ринкових механізмів розпорядження земельними ділянками. Це дозволить забезпечити ефективніше використання земельного потенціалу територіальних громад і збільшити фінансову самостійність місцевих бюджетів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження підтверджують ключову роль плати за землю у формуванні доходної частини місцевих бюджетів та наголошують на впливі інституційних чинників і ринкових механізмів на рівень орендної плати. Зокрема, Жаліло Я. та Шевченко О. [4, с. 27] акцентують на зв'язку земельно-фінансової політики з процесами децентралізації та підвищення фінансової спроможності громад. Симанич Н. [15] досліджує структуру місцевих бюджетів і визначає плату за землю як стабільне джерело власних доходів територіальних громад.

Даугуль В., Алексенко А. [1] аналізують механізми проведення земельних торгів, підкреслюючи їх значення для формування ринкової вартості оренди, тоді як Олексій Осіянін [8] розглядає судову практику щодо перегляду розміру орендної плати в контексті змін нормативної грошової оцінки. Окремі автори [16] зосереджують увагу на проблемах передачі земель у комунальну власність та необхідності уніфікації правових процедур оренди.

Попри наявність значної кількості досліджень, невіршеними залишаються питання процедурального врегулювання переходу від довгострокових договорів оренди до конкурентних торгів, методології застосування усереднених показників орендної плати та оцінки фінансового ефекту законодавчих змін для малих громад. Саме цим аспектам присвячено дану статтю.

Метою статті є всебічний аналіз теоретико-правових та організаційно-економічних засад справляння плати за землю як важливого джерела наповнення місцевих бюджетів в умовах децентралізації влади, а також виявлення проблемних аспектів функціонування земельно-податкових механізмів у територіальних громадах.

Виклад основного матеріалу. В останні роки розвиток системи публічного управління в Україні перебуває на етапі глибоких трансформацій, зумовлених реалізацією реформи децентралізації. Ця реформа передбачає передачу значної частини владних повноважень від центральних органів державної влади до органів місцевого самоврядування та створення умов для фінансової автономії територіальних громад. Внаслідок цього органи

місцевого самоврядування отримали можливість самостійно приймати рішення щодо розвитку інфраструктури, освіти, охорони здоров'я, комунальних послуг, а також управління земельними ресурсами, що є ключовим елементом економічного потенціалу громад [7]. Ця трансформація дозволила громадам не лише здійснювати управління земельними ресурсами, а й формувати власні джерела доходів через механізми оренди та продажу землі на відкритих аукціонах, що стало вагомим чинником фінансової децентралізації [4].

Земельні ресурси виконують не тільки економічну, а й соціальну функцію, оскільки ефективне використання землі забезпечує фінансування соціальної інфраструктури, включаючи будівництво доріг, шкіл, закладів дошкільної освіти, розвиток комунальної інфраструктури та залучення інвестицій у місцеву економіку. Підтвердженням цього є дослідження Жаліло Я. та Шевченко О., які відзначають тісний зв'язок земельно-фінансової політики з процесами децентралізації та підвищенням фінансової спроможності громад [4].

Сучасні наукові дослідження підтверджують, що плата за землю відіграє визначальну роль у формуванні дохідної частини місцевих бюджетів і є ключовим інструментом фінансової автономії територіальних громад [15]. Формування сталих джерел наповнення місцевих бюджетів безпосередньо пов'язане з ефективністю адміністрування земельних відносин, прозорістю орендних механізмів і наявністю дієвого нормативно-правового регулювання. Особливу увагу дослідники приділяють впливу інституційних чинників і ринкових механізмів на рівень орендної плати, що визначає фінансову стійкість громад та ефективність використання земельних ресурсів.

У науковому дискурсі зазначається, що орендна плата за землю є одним із найвагоміших джерел доходів місцевих бюджетів, здатним забезпечити не лише поточне функціонування, а й розвиток територіальних громад [15]. Вона виступає стабільним інструментом фінансової самостійності, водночас потребуючи постійного оновлення нормативної бази та адаптації до економічних умов. Ефективне управління земельними ресурсами, як наголошують фахівці, передбачає встановлення орендної плати відповідно до ринкової вартості землі, що сприяє підвищенню надходжень до бюджетів громад і стимулює раціональне використання земельного фонду [1].

Окрему увагу приділено ролі земельних торгів як інструменту формування ринкової вартості оренди та забезпечення конкурентності у сфері користування землями [1]. Проведення відкритих аукціонів сприяє оптимізації розміру орендної плати, запобіганню неефективному використанню земельних ділянок і мінімізації корупційних ризиків. Водночас важливою складовою удосконалення орендних відносин є розвиток судової та правозастосовної практики, що забезпечує визначеність у питаннях встановлення, перегляду та зміни розміру орендної плати у зв'язку з оновленням нормативної грошової оцінки земель.

Суттєвим напрямом удосконалення земельного законодавства є уніфікація процедур передачі земель у комунальну власність та оптимізація правових механізмів укладення й реалізації договорів оренди [16]. Таке вдосконалення забезпечить баланс між інтересами громад і суб'єктів господарювання, сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості земельних ресурсів та зміцненню фінансової бази місцевого самоврядування. Отже, плата за землю є не лише податковим платежем, а й стратегічним інструментом економічного розвитку територіальних громад, ефективне адміністрування якого вимагає поєднання правових, економічних та управлінських підходів.

Наявність довгострокових договорів оренди, укладених до початку реформи децентралізації, створює значні організаційно-правові та економічні виклики. Такі договори укладались із районними державними адміністраціями у період до 2012 року, а також із центральним органом виконавчої влади з питань земельних ресурсів і його територіальними підрозділами у період до передачі земель у комунальну власність відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.01.2018 № 60-р [6]. Наявність цих договорів ускладнює процес перегляду умов оренди, підвищення розміру орендної плати та передачу земель у конкурентні земельні торги, що обмежує потенційні доходи місцевих бюджетів і знижує ефективність управління земельними ресурсами [16].

Першим важливим кроком держави у процесі передачі земель у комунальну власність стало прийняття розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 січня 2018 року № 60-р «Питання передачі земельних ділянок сільськогосподарського призначення державної власності у комунальну власність об'єднаних територіальних громад». Документ визначив відповідальність Державної служби з питань геодезії, картографії та кадастру за формування земельних ділянок державної власності в межах перспективних планів громад із подальшою їх передачею у комунальну власність [5].

На прикладі Шполянської міської територіальної громади Черкаської області можна простежити практичну ефективність цього процесу. Передача земель сільськогосподарського призначення у власність громади дала змогу збільшити місцеві доходи та посилити контроль за використанням земельних ресурсів, а також стимулювати прозорі механізми розпорядження землею [3].

Регулювання земельних відносин в Україні здійснюється через комплекс нормативно-правових актів, серед яких провідне місце займають Земельний кодекс України [5], Податковий кодекс України [19], Закон України «Про оренду землі» [12] та Закон України «Про оцінку земель» [13]. Ці акти визначають правові засади власності та користування землею, порядок укладення договорів оренди, умови проведення оцінки земель та справляння плати за землю, що є критично важливим для фінансової стабільності громад.

Згідно з Податковим кодексом України, орендна плата за земельні ділянки встановлюється у межах 3–12% від нормативної грошової оцінки землі, а у випадку конкурентних торгів може перевищувати цей рівень [10]. У Шполянській міській громаді середній розмір орендної плати становить 10,2% від нормативної грошової оцінки земельних ділянок [14], що свідчить про ефективне використання наданих повноважень. Водночас встановлений граничний рівень орендної плати (12%) не відповідає сучасним економічним умовам і знижує потенційні доходи місцевих бюджетів [15].

Інфляційні процеси, зростання витрат на утримання комунальної інфраструктури та наявність воєнних ризиків зумовили потребу у вдосконаленні механізмів визначення та перегляду орендних ставок за користування земельними ресурсами. Оптимізація орендної плати набуває особливого значення, оскільки вона має не лише забезпечувати стабільне наповнення місцевих бюджетів, а й відображати реальну ринкову вартість земельних ділянок, стимулюючи їх раціональне та ефективне використання.

В умовах воєнного стану нормативно-правове регулювання земельних відносин зазнало низки тимчасових змін, спрямованих на забезпечення гнучкості у прийнятті управлінських рішень. Встановлення спрощених процедур оренди, надання можливості укладення короткострокових договорів чи пролонгації чинних орендних відносин без проведення нових торгів стали вимушеними, але необхідними кроками для підтримки функціонування громад. Такі заходи сприяють забезпеченню безперервності господарської діяльності та стабільності місцевих фінансів у кризових умовах.

Водночас значного поширення набули інструменти електронного врядування у сфері управління земельними ресурсами. Запровадження електронних земельних торгів через платформу Prozorro.Продажі [11] стало дієвим механізмом підвищення прозорості, відкритості та конкурентності при розпорядженні комунальними землями. Використання цифрових аукціонів сприяє зменшенню корупційних ризиків, забезпечує рівний доступ учасників до земельних ресурсів, формує довіру до органів місцевого самоврядування та підвищує ефективність використання земель як важливого фінансового активу територіальних громад. Досвід Шполянської громади показав, що завдяки електронним аукціонам середній розмір орендної плати зріс до 39,4% від нормативної грошової оцінки, що більш ніж утричі перевищує граничний рівень, встановлений Податковим кодексом. Це сприяє формуванню справедливої системи оренди, підвищує доходи місцевого бюджету, створює прозорі умови конкуренції серед орендарів та підвищує інвестиційну привабливість території [10].

Таким чином, постає комплексна науково-практична проблема: удосконалення механізмів управління земельними ресурсами комунальної власності в умовах децентралізації. Це включає оновлення договірних відносин, перегляд розмірів орендної плати, впровадження ринкових механізмів управління земельними ділянками, забезпечення прозорості і справедливості земельних відносин та ефективного моніторингу. Розв'язання цієї проблеми дозволяє забезпечити ефективніше використання земельного потенціалу громад, підвищити фінансову спроможність місцевих бюджетів, створити умови для економічного розвитку територій та формування сталих інституційних практик управління ресурсами.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Проведене дослідження засвідчує, що передача земельних ділянок сільськогосподарського призначення у комунальну власність стала одним із ключових результатів реформи децентралізації, спрямованої на зміцнення фінансової самостійності територіальних громад та розширення їхніх управлінських повноважень. Саме земельні ресурси дедалі більше визначають економічну спроможність громад, формуючи основу їх бюджетної стабільності та інвестиційної привабливості. На прикладі Шполянської міської територіальної громади підтверджено, що ефективне управління землею, зокрема через впровадження конкурентних механізмів розпорядження нею, безпосередньо впливає на збільшення доходів місцевого бюджету та розвиток території загалом.

Досвід функціонування громади демонструє, що використання електронних аукціонів, зокрема системи Prozorro. Продажі, сприяє суттєвому підвищенню рівня орендної плати, прозорості розподілу земельних ресурсів і зростанню довіри з боку інвесторів. У багатьох випадках розмір орендної плати перевищує базові нормативні показники, що свідчить про потенціал ринку земельних відносин у межах громад. Проте водночас наявні довгострокові договори оренди, укладені ще до процесу децентралізації, залишаються фактором, який стримує ефективне управління землею. Це ускладнює перегляд умов оренди, обмежує можливості участі громад у земельних торгах та зменшує надходження до місцевих бюджетів.

Поряд із позитивними тенденціями виявлено низку проблем нормативного та організаційного характеру. Чинна методика нормативної грошової оцінки земель не завжди відображає реальну ринкову вартість ділянок, а граничні ставки орендної плати потребують перегляду відповідно до сучасних економічних умов. Водночас відсутність єдиних механізмів моніторингу ефективності використання земель комунальної власності та недостатня цифровізація управлінських процесів знижують прозорість і контроль у цій сфері.

Подальші наукові розвідки доцільно спрямувати на розроблення комплексних підходів до удосконалення методики оцінювання земельних ресурсів, підвищення прозорості орендних відносин та формування індикаторів ефективності управління комунальною землею. Перспективним є дослідження впливу цифрової трансформації,

геоінформаційних систем і блокчейн-технологій на забезпечення публічності, відкритості та результативності земельних відносин на місцевому рівні. Не менш важливим напрямом є адаптація європейських практик управління земельними ресурсами, орієнтованих на баланс економічних, соціальних та екологічних інтересів.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ефективне управління земельними ресурсами є одним із ключових чинників зміцнення фінансової самостійності територіальних громад та важливою передумовою сталого місцевого розвитку. Посилення нормативного, інституційного та технологічного забезпечення цієї сфери має стати стратегічним пріоритетом державної політики регіонального розвитку в умовах євроінтеграційних процесів і післявоєнного відновлення України.

Список використаних джерел:

1. Даугуль В., Алексенко А. Актуальні питання використання земель сільськогосподарського призначення органами місцевого самоврядування. – Харків : Фактор, 2018. 176 с.
2. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні : наук. доп. / Шевченко О. В., Романова В. В., Жаліло Я. А. та ін. за наук. ред. д-ра екон. наук Я. А. Жаліло. Київ : НІСД, 2020. 153 с.
3. Дьяків С. В., Мельник Н. І. Земельні торги як інструмент підвищення ефективності використання земель сільськогосподарського призначення. *Фінанси України*. 2023. № 8. С. 60–70.
4. Жаліло Я. А., Шевченко О. В. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні : аналітичний звіт. Київ : НІСС, 2020. 36 с.
5. Земельний кодекс України від 25.10.2001 р. № 276-III. Дата оновлення: 12.09.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text> (дата звернення: 10.10.2025).
6. Кабінет Міністрів України. Розпорядження № 60-р «Питання передачі земельних ділянок сільськогосподарського призначення державної власності у комунальну власність об'єднаних територіальних громад». 31 січня 2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/60-2018-%D1%80>.
7. Канєва Т. В., Карпенко М. Ю. Доходи місцевих бюджетів як інструмент забезпечення соціально-економічного розвитку територій. *Проблеми економіки*. 2023. № 1. С. 185–191. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-1-185-191>.
8. Олексій Осіян. Актуальна практика розгляду земельних спорів. *Спори, що виникають із договорів оренди землі*. URL: https://supreme.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/supreme/2022_prezent/Prezent_Zemeln_sporu.pdf (дата звернення: 12.08.2025).
9. Офіційний сайт Шполянської міської об'єднаної територіальної громади. URL: <https://shpolia-otg.gov.ua> (дата звернення: 08.08.2025).
10. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI (зі змінами на 2025 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
11. Prozorro.Продажі. URL: <https://prozorro.sale> (дата звернення: 14.08.2025).
12. Про оренду землі : Закон України від 07.10.1998 р. № 161-XIV. Дата оновлення: 08.00.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/161-14#Text> (дата звернення: 10.10.2025).
13. Про оцінку земель : Закон України від 25.10.1998 р. № 1378-IV. Дата оновлення: 08.00.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1378-15> (дата звернення: 10.10.2025).
14. Сайт Державної податкової служби України. URL: <https://tax.gov.ua/nk> (дата звернення: 12.08.2025).
15. Симанич Н. Б. Формування доходів місцевих бюджетів України в умовах економічної нестабільності : адаптація до викликів війни та пандемії. *Бізнес-Інформ*. 2025. № 6. С. 332–341. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-332-341>.
16. Труфанова Ю. Правове регулювання оренди державного та комунального майна в Україні. *Актуальні проблеми правознавства*. 2021. № 2 (26). DOI: <https://doi.org/10.35774/app2021.02.156>.

References:

1. Daugul, V. and Aleksenko, A. (2018). Aktualni pytannia vykorystannia zemel silskohospodarskoho pryznachennia orhanamy mistsevoho samovriaduvannia [Current issues of agricultural land use by local self-government bodies]. Faktor. Kharkiv. 176 p. [in Ukrainian].
2. Shevchenko, O. V., Romanova, V. V., Zhalilo, Ya. A. et al. (2020). Decentralization and the Formation of Regional Development Policy in Ukraine: Scientific Report. NISS. Kyiv 153 p. [in Ukrainian].
3. Diakiv, S. V., Melnyk, N. I. (2023). 'Land auctions as a tool for improving the efficiency of agricultural land use', *Finansy Ukrainy* [Finance of Ukraine], no. 8, pp. 60–70. [in Ukrainian].
4. Zhalilo, Ya. A. and Shevchenko, O. V. (2020). Decentralization and the Formation of Regional Development Policy in Ukraine: Analytical Report. NISS. Kyiv. 36 p. [in Ukrainian].
5. Land Code of Ukraine (2001). No. 2768-III, as amended on 12 September 2025. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14> (Accessed: 10 October 2025). [in Ukrainian].

6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2018). Order No. 60-r “On the transfer of state-owned agricultural land plots into communal ownership of united territorial communities”, 31 January. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/60-2018-%D1%80>. [in Ukrainian].
7. Kanieva, T. V. and Karpenko, M. Yu. (2023). ‘Local budget revenues as an instrument for ensuring socio-economic development of territories’, *Problemy Ekonomiky*, no. 1, pp. 185–191. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-1-185-191>. [in Ukrainian].
8. Osiiān, O. (2022). Current practice of resolving land disputes: disputes arising from land lease agreements. Supreme Court of Ukraine. Retrieved from: https://supreme.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/supreme/2022_prezent/Prezent_Zemeln_sporu.pdf (Accessed: 12 August 2025). [in Ukrainian].
9. Official website of the Shpola United Territorial Community. Retrieved from: <https://shpola-otg.gov.ua> (Accessed: 8 August 2025). [in Ukrainian].
10. Tax Code of Ukraine (2010) №. 2755-VI, as amended in 2025. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>. [in Ukrainian].
11. Prozorro.Sale (2025) Electronic platform for transparent auctions. Retrieved from: <https://prozorro.sale> (Accessed: 14 August 2025). [in Ukrainian].
12. On Land Lease: Law of Ukraine (1998) No. 161-XIV, updated 8 August 2025. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/161-14#Text> (Accessed: 10 October 2025). [in Ukrainian].
13. On Land Valuation: Law of Ukraine (1998). №. 1378-IV, updated 8 August 2025. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1378-15> (Accessed: 10 October 2025). [in Ukrainian].
14. State Tax Service of Ukraine: Official website. Retrieved from: <https://tax.gov.ua/nk> (Accessed: 12 August 2025). [in Ukrainian].
15. Symanych, N.B. (2025). ‘Formation of local budget revenues in Ukraine under conditions of economic instability: adaptation to the challenges of war and pandemic’, *Business Inform*, no. 6, pp. 332–341. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-332-341>. [in Ukrainian].
16. Trufanova, Yu. (2021). ‘Legal regulation of state and municipal property lease in Ukraine’, *Actual Problems of Jurisprudence*, no. 2 (26). DOI: <https://doi.org/10.35774/app2021.02.156>. [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 13.11.2025

Дата прийняття статті: 10.12.2025

Опубліковано: 30.12.2025

В. Л. Гончарук, доктор філософії в галузі права, адвокат,
доцент кафедри інформаційної та фінансової безпеки
Інституту безпеки ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія
управління персоналом»
<https://orcid.org/0000-0002-9627-9530>

СУЧАСНІ ЗАГРОЗИ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ: РИЗИК-ОРІЄНТОВАНА МОДЕЛЬ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

В умовах збройної агресії рівень загроз та викликів економічній стійкості потребує переосмислення регуляторних підходів, засобів та методів впливу для підвищення рівня безпеки та управління ризиками. Запропоновано тлумачення поняття «виявлення ризиків» з точки зору державного управління, що полягає у комплексній моніторинговій діяльності фіскальних органів, антикорупційних органів та фінансових регуляторів для подальшої розробки заходів їх мінімізації на макро- та мікро-рівнях. Ризик-орієнтована модель державного управління дозволяє пріоритизувати наявні загрози за ступенем впливу на економічну ситуацію та спрямувати фінансові, кадрові, матеріально-технічні ресурси на найбільш нагальні ризики економічній стійкості. Проведено систематизацію ризиків у різних сферах економічної безпеки в умовах воєнного стану із застосуванням методу системного макроекономічного аналізу. У статті детально висвітлюється український досвід реалізації ризик-орієнтованої моделі державного управління в сфері економічної безпеки. Виявлено поступовий перехід від фрагментарного застосування ризик-орієнтованих інструментів в окремих секторах до побудови комплексної національної ризик-орієнтованої системи економічної безпеки, заснованої на досвіді, нормах та стандартах ЄС та провідній міжнародній практиці ідентифікації, вимірювання та впливу на ризики економічній безпеці. Українська практика демонструє важливість адаптації ризик-орієнтованого підходу до національних економічних умов. Діюче законодавство забезпечує правову легітимність ризик-орієнтованої діяльності, визначає основні механізми реалізації ризик-орієнтованої моделі та критерії ризиковості, забезпечуючи розподіл відповідальності за оцінку ризиків між різними зацікавленими сторонами. Подальші дослідження варто зосередити на формуванні політичних рекомендацій управління ризиками в різних сферах економічної безпеки.

Ключові слова: загрози економіці, економічна безпека, стійкість, ризик-орієнтований підхід, державне управління, адміністрування.

V. L. Goncharuk. Modern Threats to Ukraine's Economic Security under Armed Aggression: A Risk-Oriented Model of Public Administration

Under the conditions of ongoing armed aggression, the scale and intensity of threats and challenges to Ukraine's economic stability requires a fundamental rethinking of regulatory approaches, instruments, and governance mechanism aimed at strengthening security and improving risk management. This study proposes an expanded interpretation of the concept of "risk identification" in the context of public administration, viewing it as a set of comprehensive monitoring activities carried out by fiscal authorities, anti-corruption institutions and financial regulators to develop effective measures for risk mitigation at both macro- and micro- levels. A risk-oriented model of public administration enables the prioritization of existing threats according to their potential impact on the economic system and facilitate the targeted allocation of financial, human, and technical resources to address the most critical risks to economic stability. Using the method of systemic macroeconomic analysis, the article systematizes key risks across various domain of economic security under martial law. The study provides as in-depth examination of the Ukrainian experience in implementing a risk-oriented public administration model in the sphere of economic security. It highlights the gradual transition from fragmented sectoral use of risk-based tools to building an integrated national risk-oriented system aligned with EU standards and international best practice in identifying, assessing, and responding to economic security risks. Ukrainian practice demonstrates the importance of adapting a risk-oriented approaches to national institutional and economic conditions. Current legislation ensures the legal legitimacy for risk-oriented activities, defines core implementation mechanisms of risk-oriented model and risk criteria, and distributed responsibilities for risk assessment among relevant stakeholders. Future research should focus on developing comprehensive policy recommendations for improving risk management across key dimensions of economic security.

Key words: threats to the economy, economic security, sustainability, risk-oriented approach, public administration, administration.

Постановка проблеми. В умовах збройної агресії рівень загроз та викликів, з якими стикаються суб'єкти державного управління у власній діяльності, потребує переосмислення регуляторних підходів та методів впливу для підвищення рівня стійкості. Ризик-орієнтована модель державного управління дозволяє пріоритизувати наявні загрози за ступенем впливу на економічну ситуацію та спрямувати фінансові, кадрові, матеріально-технічні ресурси на найбільш нагальні ризики економічній стійкості. Крім цього, виникнення нових видів ризиків, які існують у кіберпросторі, потребує інтеграції ризик-орієнтованого підходу. Збройна агресія Росії проти України

© **В. Л. Гончарук, 2025**

Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

створила комплексний набір викликів, які охоплюють широкий спектр загроз, пов'язаних із злочинами, відмиванням доходів та фінансуванню тероризму. Росія активно використовує різноманітні схеми, обходить міжнародні санкції, застосовує сучасні технології (криптовалюту), а також вдається до кіберзлочинів та корупційних дій як інструментів ведення гібридної війни. Натомість в сучасній практиці менеджменту ризик-орієнтована модель не набула значного поширення через ряд фінансових, кадрових, адміністративних перешкод. Вище зазначене потребує більш детального дослідження можливостей впровадження цієї моделі в управлінську практику для мінімізації наявних загроз економічній стабільності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В сучасній науковій думці дослідження загроз економічній безпеці набуває особливого значення. Аналізу наявних небезпек економічній стійкості присвячені праці З. В. Гбур [3; 12], В. В. Іванюти [4], Т. В. Петремана, К. В. Дубич [6], С. В. Свірко [10], О. В. Декалюк [13], С. М. Домбровської, В. В. Коврегін [14], О. А. Мельниченка [16], В. В. Рикова [17], А. В. Рубана [18]. В цілому науковці зосереджують увагу навколо змістовної сутності, інструментів, методів, засобів державного управління економічною безпекою.

Незважаючи на теоретико-практичне обґрунтування концепції, напрямів та складових економічної безпеки, оцінювання та систематизація загроз економічній стійкості потребує комплексного дослідження. Окремої уваги потребує ризик-орієнтована модель державного управління загрозами як найбільш сучасний підхід, заснований на аналітиці, даних та технологіях їх ідентифікації спеціальними органами. Потреба оновлення основних стратегічних документів, зокрема Стратегії національної безпеки України від 14 вересня 2020 року № 392/2020 [2], Стратегії економічної безпеки України на період до 2025 року від 11 серпня 2021 року № 347 [1], визначає необхідність перегляду наявних загроз економічній безпеці та обґрунтування ризик-орієнтованого підходу до державного управління.

Мета статті полягає у комплексній систематизації сучасних загроз та викликів економічній безпеці України в умовах війни для обґрунтування впровадження ризик-орієнтованої моделі державного управління у цій сфері.

Виклад основного матеріалу. В умовах збройної агресії застосування ризик-орієнтованого підходу в діяльності фінансових регуляторів, фіскальних органів, органів контролю та антикорупційних органів дозволило не лише ідентифікувати наявні загрози економічній безпеці, а й проводити постійний моніторинг, вимірювання, аналіз та здійснювати заходи впливу на зниження небезпек та підтримки стійкості. Особливістю застосування ризик-орієнтованої практики в Україні полягає у розподілі відповідальності за оцінювання ризиків та проведення їх вимірювання на національному, операційному та стратегічному рівнях державного управління.

Макроекономічний системний аналіз дозволив систематизувати та виявити ризики у виробничій, зовнішньоекономічній, інвестиційно-інноваційній, фінансовій сферах, ідентифікувати макроекономічні ризики стійкості та загрози енергетичній, демографічній, соціальній безпеці (табл. 1).

У сучасних умовах трансформації та реформування системи державного управління Україна впроваджує ризик-орієнтований підхід як ключовий інструмент ідентифікації наявних небезпек економічній стійкості у різних сферах, що дозволяє точно класифікувати наявні ризики та кількісно оцінити рівень їх впливу на стабільність. Інтеграція підходу у діяльності фінансових регуляторів (Національного банку України), фіскальних органів та органів контролю (Міністерства фінансів України, Державної служби фінансового моніторингу України), антикорупційних органів (Бюро економічної безпеки України) та суб'єктів управління критичною інфраструктурою дозволяє сформувати більш адаптивну та стійку систему реагування на загрози.

Одним із найбільш розвинених напрямів застосування ризик-орієнтованого підходу та відповідних методів ідентифікації ризиків – банківський нагляд, в якому впроваджено інструменти макро- та мікропруденційного нагляду та регулювання. У 2020 році Національний банк України почав застосовувати єдину процедуру та методологію процесу наглядового органу згідно практики ЄС Supervisory Review and Evaluation Process (SREP) та відповідних інструментів нагляду згідно ризик-орієнтованої практики. Модель дозволяє оцінити не лише капітал, активи, доходи, ліквідність банків, а й систему корпоративного управління, бізнес-модель, придатність колегіальних органів, системи внутрішнього контролю, стратегію розвитку та майбутні показники росту [11]. Підтримка стійкості банківського сектору України в умовах війни дозволяє позитивно оцінити результати впровадження ризик-орієнтованих інструментів в діяльності регулятора. Крім цього, заміна виїзних перевірок НБУ безперервними процесами оцінки ризиків та надання рекомендацій банківським установам більш ефективно з точки зору використання ресурсів.

Тестове впровадження внутрішніх процесів перевірки адекватності капіталу банків НБУ у 2021 році (Guide to the Internal Capital Adequacy Assessment Process, ICAAP) дозволяє врахувати ризики та забезпечити планування капіталу для підтримки платоспроможності, покриття ризиків, виконання бізнес-плану та досягнення стратегічних цілей [8]. Для загальної оцінки стійкості банківської системи до загроз НБУ використовує методологію стрес-тестування, яка передбачає розрахунок показників діяльності банків за несприятливим сценарієм та макроекономічним прогнозом регулятора, припускає реалізацію кредитного, процентного, валютних ризиків [5]. Результати стрес-тестування дозволяють розрахувати рівні достатності капіталу для дотримання нормативних вимог та збереження стійкості банківського сектору. Загалом використання ризик-орієнтованих механізмів

Таблиця 1

Сучасні загрози економічній безпеці України в умовах збройної агресії (систематизовано автором)

Складова економічної безпеки	Вид загроз
Виробнича безпека	Повільні темпи нарощування виробничого потенціалу країни в умовах військових ризиків, падіння сектору будівництва та повільне відновлення промислового виробництва (добувної, переробної галузі) Виробництво спрямоване на задоволення потреб внутрішнього споживання, а не створення виробничих фондів Стабільне споживання основного капіталу при повільному відновленню нагромадження створюю додаткові втрати виробничих ресурсів Зростання виробничих витрат в умовах шоку інфляції та росту витрат на оплату праці Втрата виробничих потужностей внаслідок обстрілів підприємств та їх інфраструктури
Зовнішньоекономічна безпека	Зростання імпортозалежності національної економіки в умовах війни та від'ємний дефіцит платіжного балансу Скорочення обсягів експорту в умовах блокування морських портів Переорієнтація на ринки збуту ЄС вітчизняних підприємств потребує забезпечення відповідності вимогам стандартизації, сертифікації продукції Потреба погашення боргового капіталу СЗДУ, банків, реального сектору економіки зумовлює ріст дефіциту рахунку фінансових операцій
Інвестиційно-інноваційна безпека	Спад інвестиційної активності населення в умовах війни та скорочення обсягів заощаджень Витіснення приватних капіталовкладень з внутрішнього інвестиційного ринку в умовах збільшення запозичень та міжнародного фінансування Скорочення потоків прямих іноземних інвестицій внаслідок падіння реінвестицій та скорочення фінансування боргових інструментів фінансування компаній Скорочення капітальних інвестицій в економіці з відновленням у 2023–2025 роках Загальні тенденції до погіршення рівня інвестиційної привабливості України Скорочення валових внутрішніх витрат на інновації підприємств та частки працівників, задіяних у НДР, скорочення обсягів реалізації інноваційної продукції Зменшення рівня потреб вітчизняних підприємств у здійсненні НДР та комерціалізації інновацій Низький рівень зв'язку між науковим та підприємницьким секторами для виведення інновацій на ринок через законодавчі недоліки
Макроекономічна безпека	Помірне економічне відновлення у 2024–2025 роках після різкого спаду ВВП у 2022 році Зростання рівня безробіття внаслідок міграції та водночас дефіцит робочої сили Девальвація гривні зумовила ріст інфляції у 2022 році з подальшим сповільненням у 2023–2025 роках Посилення податкового навантаження на вітчизняні бізнес-структури Висока вартість кредитних ресурсів в умовах утримання значно вищого рівня облікової ставки, порівняно з країнами ЄС, не створює умови для розширення виробництва
Фінансова безпека	Зростання внутрішніх та зовнішніх запозичень сектору загально державного управління, як наслідок – зростання державного боргу Скорочення обсягів податкових надходжень до державного бюджету зумовлює сповільнення росту доходів для фінансування потреб економіки Збільшення обсягів оборонних видатків держави та ріст соціальних видатків не дозволяє збільшити фінансування реального сектору економіки Зростання фінансової залежності від міжнародної допомоги ЄС, міжнародних організацій та їх програм підтримки Збільшення ризиків виведення фінансових ресурсів за кордон через схеми незаконного відмивання доходів Скорочення рівня кредитування національної економіки фінансовим сектором Слабкість фондового ринку України за відсутності суттєвих змін та реформ інституцій розвитку ринку
Енергетична безпека	Руйнування енергетичної інфраструктури країни зумовлює скорочення енергетичних потужностей та обсягів виробництва електроенергії
Демографічна безпека	Вимушена міграція та бойові дії призвели до різкого скорочення чисельності населення країни
Соціальна безпека	Скорочення рівня купівельної спроможності населення в умовах інфляційного тиску Соціальна орієнтованість національної економіки призводить до зростання соціальних видатків держави в умовах збільшення кількості соціально-незахищених верств населення Руйнування соціальної та транспортної інфраструктури негативно впливає на якість соціальних послуг та їх доступність

Джерело: складено автором.

* СЗДУ сектору загального державного управління.

підтримки стійкості на макро- та мікрорівні відповідно європейським вимогам та стандартам сприяє формуванню прозорості та прогнозованої політики макропруденційного регулювання в умовах банкоцентричної фінансової системи країни.

У податковій та митній сферах державного управління реалізація ризик-орієнтованого підходу відбувається шляхом запровадження критеріїв ризиків у діяльності Державної податкової служби України та Державної митної служби України з 2022 року. Системи автоматизованого аналізу дозволяють відбирати платників податків та проводити перевірку митних операцій на предмет ризиковості [15]. Ризик-орієнтований підхід сприяє підвищенню ефективності фіскального контролю при значному навантаженню на кадрові ресурси через складні процедури перевірки та аналізу ризиків, навантаженню на бізнес внаслідок застосування ризик-орієнтованої практики протидії ухиленню від сплати податків, тінізації та виведенню фінансових ресурсів за кордон, митного шахрайства.

У 2023 році затверджено Порядок застосування ризик-орієнтованого підходу в Бюро економічної безпеки України для виявлення, оцінювання та визначення ризиків вчинення кримінальних правопорушень за критеріями для визначення категорії ризиків в бюджетній, митній, податковій, інвестиційній, грошово-кредитній сферах економіки. Застосування ризик-орієнтованого підходу відбувається на стратегічному, операційному та тактичному рівнях для: виявлення зон ризиків національної економіки, які загрожують економічній безпеці; виявлення галузевих ризиків або територіальних небезпек; ідентифікації кримінальних правопорушень державних органів, органів місцевого самоврядування, суб'єктів господарювання [9].

У фінансовій сфері також введено критерії ризиків відмивання незаконно одержаних доходів для використання суб'єктами первинного фінансового моніторингу: постачальники послуг в сфері обігу віртуальних активів, адвокатські бюро, аудитори та бухгалтери тощо [7]. Законодавством передбачено різні оцінки ризиків у фінансовій сфері: оцінки профілю ризиків вказаними суб'єктами, аналізу заходів управління ними; оцінки ризик-профілю клієнта, ділових відносин з клієнтом та заходів управління ризиками відмивання доходів; оцінки власного профілю ризиків та заходів управління ними.

У сфері енергетичної безпеки ризик-орієнтовані підходи інтегровані НЕК «Укренерго», які базуються на системі оцінки ризиків для забезпечення стабільності роботи енергетичної інфраструктури. Модель включає аналізу вразливостей мережі, прогнозування можливих збоїв та сценаріїв навантаження на енергетичну систему, що має важливе значення в умовах підвищеного рівня воєнних загроз енергетичного сектору.

Державна політика у сфері економічної безпеки забезпечує формування інтегрованої ризик-орієнтованої моделі державного управління, яка передбачає розробку спеціальних нормативних положень для використання ризик-орієнтованого підходу, методів та інструментів виявлення, оцінювання, моніторингу та управління наявними загрозами.

Оновлення Стратегії економічної безпеки України на період до 2025 року від 11 серпня 2021 року № 347 [1] передбачає врахування постконфліктних умов економічного зростання, акцентуючи увагу на цифровій трансформації, протидії гібридним загрозам та економічну стійкість. Водночас, поступова імплементація європейських директив у різних сферах економічної безпеки дозволяє використовувати найбільш сучасні підходи та інструменти мінімізації загроз (механізми управління банківською стійкістю, вимоги щодо захисту та стійкості критичної інфраструктури, підходи до оцінювання системних ризиків).

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Український досвід реалізації ризик-орієнтованої моделі державного управління демонструє поступовий перехід від фрагментарного застосування ризик-орієнтованих інструментів в окремих секторах до побудови комплексної національної ризик-орієнтованої системи економічної безпеки, заснованої на досвіді, нормах та стандартах ЄС та провідній міжнародній практиці ідентифікації, вимірювання та впливу на ризики. Виявлення ризиків полягає у комплексній моніторинговій діяльності фіскальних органів, антикорупційних органів та фінансових регуляторів для подальшої розробки заходів мінімізації на макро- та мікрорівнях. Діюче законодавство забезпечує правову легітимність ризик-орієнтованої діяльності, визначає основні механізми реалізації ризик-орієнтованої моделі та критерії ризиковості, забезпечуючи розподіл відповідальності за оцінку ризиків між різними зацікавленими сторонами.

Список використаних джерел:

1. Верховна Рада України Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 серпня 2021 року «Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року». *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/347/2021> (дата звернення: 18.11.2025).
2. Верховна Рада України Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України»: Указ Президента України від 14.09.2020 № 392/2020. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/392/2020> (дата звернення: 18.11.2025).
3. Гбур З. В. Економічна безпека України в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. № 2. С. 97–101.
4. Іванюта В. В. Забезпечення економічної безпеки на регіональному рівні як напрям державного впливу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2(92). С. 69–73. DOI:10.26642/ema-2020-2(92)-69-73.

5. Національний банк затвердив методологію стрес-тестування банків у 2025 році. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-zatverdiv-metodologiyu-stres-testuvannya-bankiv-u-2025-rotsi> (дата звернення: 19.11.2025).
6. Петреман Т. В., Дубич К. В. Економічна безпека України: державне управління. *Інвестиції: практика та досвід*. № 19. С. 80–86.
7. Про затвердження Критеріїв ризиків легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансування тероризму та фінансування розповсюдження зброї масового знищення: Наказ Міністерства фінансів України від 28.12.2022 № 465. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0258-23> (дата звернення: 19.11.2025).
8. Про затвердження Положення про організацію процесу оцінки достатності внутрішнього капіталу в банках України та банківських групах: Постанова Національного банку України; від 30.12.2021 № 161. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0161500-21> (дата звернення: 19.11.2025).
9. Про затвердження Порядку застосування ризик-орієнтованого підходу в Бюро економічної безпеки України: Наказ Бюро економічної безпеки від 01.02.2023 № 36. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0350-23> (дата звернення: 19.11.2025).
10. Свірко С. В. Механізми державного управління бюджетною безпекою. Видавничий дім Бук-Друк, 2021. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/handle/123456789/7905> (дата звернення: 18.11.2025).
11. Transition to SREP Accomplished. *National Bank of Ukraine*. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/zdiysnenoperehid-do-yedynoi-protseduri-naglyadovih-perevirok-ta-otsinki-srep> (дата звернення: 19.11.2025).
12. Гбур З. В. Інструменти державного управління економічною безпекою держави. Issue 1. Р. 93–97.
13. Декалюк О. В. Економічна безпека в системі управління державними закупівлями. Issue 3(1). Р. 177–180.
14. Домбровська С. М., Коврегін В. В., Помаза-Пономаренко А. Л. et al. Державне управління у сфері безпеки соціально-еколого-економічних систем: монографія. Харків, Р. 244.
15. Критерії ризиковості платника податку та критерії ризиковості здійснення операцій, перелік показників та коефіцієнтів, що визначають. *Державна податкова служба України*. URL: <https://tax.gov.ua/zakonodavstvo/podatkov-zakonodavstvo/postanovi-kabinetu-ministr/73073.html> (дата звернення: 19.11.2025).
16. Мельниченко О. А. Економічна безпека як складова національної безпеки. *Молодий вчений*. Issue 2(6). Р. 1230–1233.
17. Риков В. В. Вплив глобалізаційних процесів на економічну безпеку України. *Право та державне управління*. Issue 2. Р. 204–210. DOI:10.32840/pdu.2020.2.31.
18. Рубан А. В. Державне управління у сфері державної безпеки та охорони громадського порядку. Харків : НУЦЗУ, 2019. 256 р. Also available online, URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/12918/1/disruban.pdf>

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine. (2021). Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 11 serpnia 2021 roku «Pro Stratehiu ekonomichnoi bezpeky Ukrainy na period do 2025 roku» [On the Decision of the National Security and Defense Council “On the Strategy of Economic Security of Ukraine until 2025”]. Ofitsiyni vebportal parlamentu Ukrainy. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/go/347/2021> (accessed: 18.11.2025).
2. Verkhovna Rada of Ukraine. (2020). Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 14 veresnia 2020 roku «Pro Stratehiu natsionalnoi bezpeky Ukrainy»: Ukaz Prezydenta Ukrainy № 392/2020 [On the National Security Strategy of Ukraine]. Ofitsiyni vebportal parlamentu Ukrainy. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/go/392/2020> (accessed: 18.11.2025).
3. Hbur, Z. V. (n.d.). Ekonomichna bezpeka Ukrainy v suchasnykh umovakh [Economic Security of Ukraine in Modern Conditions]. *Investitsii: praktyka ta dosvid*, 2, 97–101.
4. Ivaniuta, V. V. (2020). Zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky na rehionalnomu rivni yak napriam derzhavnoho vplyvu [Ensuring Economic Security at the Regional Level as a Direction of State Influence]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 2(92), 69–73. DOI: 10.26642/ema-2020-2(92)-69-73.
5. National Bank of Ukraine (2025) Natsionalnyi bank zatverdiv metodolohiiu stres-testuvannya bankiv u 2025 rotsi [NBU Approved the 2025 Bank Stress Testing Methodology]. NBU Official Website. Retrieved from: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-zatverdiv-metodologiyu-stres-testuvannya-bankiv-u-2025-rotsi> (accessed: 19.11.2025).
6. Petreman, T. V., & Dubych, K. V. (n. d.). Ekonomichna bezpeka Ukrainy: derzhavne upravlinnia [Economic Security of Ukraine: Public Governance]. *Investitsii: praktyka ta dosvid*, 19, 80–86.
7. Ministry of Finance of Ukraine (2022). Pro zatverdzhennia Kryteriiv ryzykiv lehalizatsii (vidmyvannia) dokhodiv...: Nakaz № 465 [On Approval of AML/CFT/Financing Proliferation Risk Criteria]. Ofitsiyni vebportal parlamentu Ukrainy. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0258-23> (accessed: 19.11.2025).

8. National Bank of Ukraine (2021). Pro zatverdzhennia Polozhennia pro orhanizatsiiu protsesu otsinky dostatnosti vnutrishnohokapitaluvbankakh Ukrainy: Postanova № 161 [On ICAAP Procedure]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0161500-21> (accessed: 19.11.2025).
9. Bureau of Economic Security of Ukraine (2023) Pro zatverdzhennia Poriadku zastosuvannia ryzyk-oriientovanoho pidkhodu v Buro ekonomichnoi bezpeky Ukrainy: Nakaz № 36 [On Approval of the Risk-Based Approach Procedure]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0350-23> (accessed: 19.11.2025).
10. Svirko, S. V. (2021). Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia biudzhethnoiu bezpekoiu [Mechanisms of Public Management of Budget Security]. Vydavnychiy dim «Buk-Druk». Retrieved from: <https://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/handle/123456789/7905> (accessed: 18.11.2025).
11. National Bank of Ukraine (n. d.) *Transition to SREP Accomplished*. NBU Official Website. Retrieved from: <https://bank.gov.ua/en/news/all/zdiysneno-perehid-do-yedinoyi-protseduri-naglyadovih-perevirok-ta-otsinki-srep> (accessed: 19.11.2025).
12. Hbur, Z. V. (n. d.). Instrumenty derzhavnoho upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu derzhavy [Public Administration Instruments of Economic Security]. Issue 1, 93–97.
13. Dekaliuk, O. V. (n. d.). Ekonomichna bezpeka v systemi upravlinnia derzhavnymy zakupivliamy [Economic Security in the System of Public Procurement Management]. Issue 3(1), 177–180.
14. Dombrovska, S. M., Kovrehin, V. V., Pomaza-Ponomarenko, A. L., et al. (n.d.). Derzhavne upravlinnia u sferi bezpeky sotsialno-ekoloho-ekonomichnykh system: monohrafiia [Public Administration in the Security of Socio-Ecological-Economic Systems]. Kharkiv, p. 244.
15. State Tax Service of Ukraine (2025). Kryterii ryzykovosti platnyka podatku ta kryterii ryzykovosti zdiisnennia operatsii [Risk Criteria of Taxpayers and Transactions]. Retrieved from: <https://tax.gov.ua/zakonodavstvo/podatkovozakonodavstvo/postanovi-kabinetu-ministr/73073.html> (accessed: 19.11.2025).
16. Melnychenko, O. A. (n.d.). *Ekonomichna bezpeka yak skladova natsionalnoi bezpeky* [Economic Security as a Component of National Security]. *Molodyi vchenyi*, 2(6), 1230–1233.
17. Rykov, V. V. (2020). Vplyv hlobalizatsiinykh protsesiv na ekonomichnu bezpeku Ukrainy [Impact of Globalization on Ukraine's Economic Security]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, Issue 2, 204–210. DOI: 10.32840/pdu.2020.2.31.
18. Ruban, A. V. (2019). Derzhavne upravlinnia u sferi derzhavnoi bezpeky ta okhorony hromadskoho poriadku [Public Administration in State Security and Public Order]. Kharkiv: NUTsZU, 256 p. Also available online: Retrieved from: <http://repositc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/12918/1/disruban.pdf>.

Дата надходження статті: 20.11.2025

Дата прийняття статті: 15.12.2025

Опубліковано: 30.12.2025

Г. О. Кузьменко, доктор філософії в галузі публічного управління та адміністрування,
доцент кафедри публічного адміністрування
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»
<https://orcid.org/0000-0003-0672-7633>

АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ РЕАГУВАННЯ ГАЛУЗІ ОСВІТИ НА КРИЗИ ТА ЗМІНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Стаття аналізує адаптивні стратегії реагування освітньої системи України на кризи та швидкі зміни в умовах воєнного стану та тривалих загроз безпеці. Обґрунтовується, що повномасштабна агресія оголила структурні вразливості освіти – залежність від фізичної інфраструктури, нерівний цифровий доступ, фрагментованість механізмів безпеки, нестачу гнучких фінансових інструментів, перевантаженість персоналу та слабкість міжсекторальної координації. У статті запропоновано цілісне розуміння адаптивності як поєднання безперервності навчання, фізичної та цифрової безпеки, інклюзії, управлінської гнучкості, стійкого фінансування та залучення стейкхолдерів. Спираючись на теорії освітніх змін, публічної цінності, співврядування, сенсмейкінгу, резильєнтності й антихрупкості, а також на міжнародні огляди UNESCO, UNICEF, OECD та Світового банку, здійснено узагальнення ключових підходів до побудови стійких освітніх систем. Показано, що українська нормативно-правова база у сферах освіти, воєнного стану, публічних закупівель, бюджету, захисту персональних даних і кібербезпеки створює рамку легітимності для гнучких управлінських рішень, однак потребує операційної інтеграції на рівні громад і закладів освіти. Розроблено таксономію адаптивних стратегій для різних рівнів системи (держжава, регіон/територіальна громада, заклад освіти, клас), яка охоплює безперервність навчання, безпекові протоколи, цифрову стійкість, підтримку внутрішньо переміщених осіб та дітей з ООП, професійний розвиток педагогів, партнерства та співфінансування, дані і сенсмейкінг, сценарне планування. Для кожної групи стратегій запропоновано індикатори моніторингу (частка проведених занять, час евакуації й відновлення, частота кіберінцидентів, охоплення вразливих груп, участь педагогів у спільнотах практики, рівень прозорості закупівель). Обґрунтовано принцип «мінімально достатньої бюрократії», за якого стандарти та звітність підтримують, а не блокують адаптивність. Зроблено висновок, що ефективна відповідь галузі освіти на виклики війни залежить від здатності діяти як адаптивна мережа, що навчається, – із чітким розподілом відповідальності, прозорими даними, системною підтримкою людського капіталу і використанням криз як вікон можливостей для стійких реформ.

Ключові слова: воєнний стан, адаптивне управління, безперервність навчання, цифрова стійкість, інклюзія, спів врядування, публічна цінність, резильєнтність освіти.

H. O. Kuzmenko. Adaptive strategies of the education sector to respond to crises and change under martial law

The article examines adaptive strategies of the Ukrainian education sector in the context of martial law, prolonged security threats and high uncertainty. It conceptualizes adaptability as a systemic capacity that integrates continuity of learning, physical and digital safety, inclusion, managerial flexibility, sustainable financing and collaborative governance. Building on theories of educational change and professional capital, public value and collaborative governance, sensemaking, resilience and antifragility, as well as international evidence from UNESCO, UNICEF, OECD and the World Bank, the paper develops an analytical framework for resilient education systems. It argues that the full scale war has exposed structural vulnerabilities – dependence on fragile infrastructure, unequal digital access, fragmented safety protocols, limited coordination between levels of government, and high psychosocial pressure on staff and learners – which cannot be addressed by isolated technical fixes. The Ukrainian legal framework on education, martial law, public procurement, budgetary rules, personal data protection and cybersecurity provides a legitimate mandate for flexible decisions, resource reallocation and partnerships, but requires operational alignment at the level of municipalities and schools. The paper proposes a taxonomy of adaptive strategies across system levels (national, regional/local, school, classroom), including continuity of learning through hybrid formats and duplicated content; safety protocols and civil protection measures; digital resilience and cyber hygiene; targeted support for internally displaced persons and learners with special educational needs; continuous professional development and peer learning; cross-sectoral partnerships and public-private cooperation; data-driven sensemaking and rapid feedback loops; and scenario planning with stress testing of critical functions. For each cluster of strategies, a set of measurable indicators is suggested, such as the proportion of scheduled classes delivered, evacuation and recovery time, frequency of cyber incidents, coverage of vulnerable groups by tailored support, participation of educators in professional communities, and transparency of emergency procurement. The concept of “minimal sufficient bureaucracy” is substantiated, emphasizing simple rules, clear roles and open data instead of excessive reporting burdens. The article concludes that an effective response of the education sector to war-related disruptions depends on its ability to operate as a learning adaptive network, turning crises into opportunities for strengthening public value, protecting children’s rights and embedding long-term resilience into education governance.

© Г. О. Кузьменко, 2025

Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

Key words: *martial law, adaptive management, continuity of learning, digital resilience, inclusion, collaborative governance, public value, education resilience.*

Постановка проблеми. Повномасштабна агресія проти України радикально змінила умови функціонування освітньої системи, виявивши її залежність від фізичної інфраструктури, стабільних бюджетних потоків і передбачуваності управлінських процедур. Руйнування закладів освіти, загрози життю та здоров'ю дітей і працівників, масове внутрішнє та зовнішнє переміщення, перебої з енергопостачанням і зв'язком, кіберзагрози, зростання бідності та психологічної травматизації створили безпрецедентні виклики для безперервності навчання й реалізації конституційного права на освіту [1; 2; 7; 8]. Традиційні бюрократичні моделі, орієнтовані на формальну відповідність процедурним вимогам, виявилися недостатніми в умовах, коли ситуація змінюється швидше, ніж оновлюються нормативні акти та інструкції. Потреба полягає не лише в екстрених рішеннях, а в стратегічному переході до адаптивного управління, яке поєднує стандарти безпеки й якості з гнучкістю, мережевою взаємодією та здатністю швидко навчатися на власному досвіді.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження освітніх змін підкреслюють значення професійного капіталу, лідерства, довіри та культури співпраці як умов успішних реформ. М. Фуллан наголошує, що стійкі трансформації можливі лише за умови фокусу на якості викладання, спільній відповідальності та опорі на дані, які підтримують навчання, а не карають [13]. А. Гаргривз і М. Фуллан розвивають концепт професійного капіталу як поєднання людського, соціального та рішєнського ресурсів, які забезпечують здатність шкіл діяти колективно в складних умовах [14]. П. Салберг показує, що високі результати досягаються в системах, де поєднуються довіра до вчителя, автономія та справедливий доступ, а не домінує культура тестування [15].

У публічному управлінні концепція публічної цінності (Дж. Брайсон, Б. Кросбі, Л. Блумберг) пропонує оцінювати політики через призму створюваної суспільної користі, легітимності та операційної спроможності [16]. Дослідження К. Анселла й А. Геша, С. Торфінга та співавторів демонструють, що співврядування й інтерактивні мережі дозволяють мобілізувати ресурси різних акторів для реагування на кризові ситуації [17; 18]. С. Осборн та інші автори нового публічного врядування підкреслюють, що сучасні публічні послуги створюються на межі держави, ринку й громадянського суспільства, а не лише в межах адміністративних ієрархій [19].

Р. Гікс у сфері цифрового розвитку наголошує: впровадження ІКТ без організаційної трансформації породжує «цифрові невдачі», а не стійкість [20]. К. Вейк описує сенсемакінг як процес колективного осмислення невідомості, в якому організації вибудовують «карти реальності» та коригують дії через короткі зворотні зв'язки [21]. Р. Гайфец із співавторами розрізняють технічні та адаптивні проблеми, вказуючи, що останні потребують переосмислення цінностей і ролей, а не лише інструкцій [22]. Н. Талеб вводить поняття антихрупкості як здатності системи ставати сильнішою під впливом стресів [23].

Класичні підходи до резильєнтності С. Голлінга та дослідження катастроф Е. Куарантеллі демонструють значення циклічності, багаторівневого управління, довіри та імпровізації для подолання наслідків криз [24; 25]. Міжнародні огляди UNESCO, UNICEF, OECD та Світового банку систематизують практики забезпечення безперервності навчання, підтримки вразливих груп і цифрової трансформації в умовах пандемій, конфліктів та надзвичайних ситуацій [9–12]. Водночас для України залишається відкритим питання практичної інтеграції цих підходів з національним правом і управлінськими механізмами в умовах повномасштабної війни.

Метою статті є розроблення цілісної моделі адаптивних стратегій реагування галузі освіти України на кризи та зміни в умовах воєнного стану, що поєднує вимоги нормативно-правової бази, теоретичні засади публічного управління й освітніх змін, а також практичні механізми забезпечення безперервності навчання, безпеки, цифрової стійкості, інклюзії та партнерств, доповнені системою індикаторів для моніторингу результатів.

Виклад основного матеріалу

1. Нормативно-правові засади адаптивності

Базові вимоги до якості та безпеки освіти сформульовані в законах «Про освіту» та «Про повну загальну середню освіту», які закріплюють права учасників освітнього процесу, автономію закладів, принципи інклюзії та академічної свободи [1; 2]. В умовах воєнного стану до них додаються спеціальні режими, визначені законом про правовий режим воєнного стану та урядовою постановою щодо організації освітнього процесу, що дозволяють змінювати форми навчання, застосовувати дистанційні та змішані моделі, зупиняти освітній процес у разі загрози життю [7; 8].

Фінансові й закупівельні рішення ґрунтуються на Бюджетному кодексі та законі «Про публічні закупівлі», які задають рамку законності для інвестицій у безпекову інфраструктуру, цифрові платформи й підтримку вразливих груп [3; 6]. Закони про захист персональних даних і кібербезпеку визнають чутливість освітніх даних і вимагають впровадження заходів інформаційної безпеки [4; 5]. Таким чином, нормативна база створює легітимний простір для адаптивних рішень – перерозподілу ресурсів, нових форматів партнерств, експериментів із гібридним навчанням – за умови дотримання принципів правової визначеності, пропорційності та підзвітності.

2. Адаптивне управління: від сенсмейкінгу до співврядування

У кризових умовах критичним стає здатність органів управління освітою та закладів створювати «петлі зворотного зв'язку», що забезпечують швидке оновлення рішень. Сенсмейкінг у розумінні К. Вейка означає постійне збирання сигналів із шкіл і громад, їх інтерпретацію та коригування політик за результатами практичного досвіду [21]. Це вимагає регулярних моніторингових опитувань, відкритих панелей даних (кількість учнів, що не охоплені навчанням; стан укриттів; забезпечення пристроями та підключенням), а також формалізованих каналів комунікації між МОН, місцевими органами влади, директорами та вчительськими спільнотами.

Моделі співврядування (К. Анселл, А. Геш; Є. Торфінг) пропонують розглядати освітню політику як результат взаємодії держави, громад, громадських організацій, бізнесу та міжнародних партнерів [17; 18]. Для воєнного часу це означає: коаліції безпеки й освітніх кластерів у громадах, спільні платформи управління даними, узгоджені протоколи реагування на загрози, бюджети участі для пріоритизації освітніх проєктів. Рамка публічної цінності дозволяє оцінювати ці рішення не лише за формальною законністю, а й за тим, наскільки вони підсилюють довіру, справедливість і спроможність системи діяти [16].

3. Цифрова стійкість і безперервність навчання

Цифрова трансформація освіти під час війни виявилася одночасно ресурсом і ризиком. Впровадження дистанційних платформ, електронних журналів, систем самоосвіти та змішаного навчання дозволило зберігати освітній процес навіть під час обстрілів. Однак без політик доступу, кібергігієни та мінімізації даних ці рішення створюють додаткові загрози [5; 20]. Адаптивні стратегії цифрової стійкості включають:

- використання захищених платформ із двофакторною автентифікацією, прозорим журналюванням доступів і резервним копіюванням;
- розроблення локальних політик інформаційної безпеки в закладах освіти;
- мультиканальність доступу (онлайн, офлайн пакети, радіоуроки, локальні центри доступу);
- таргетовану підтримку сімей без достатніх ресурсів через надання пристроїв, ваучерів на підключення, організацію безпечних освітніх просторів;
- навчання педагогів і учнів основам кібергігієни.

Міжнародні дослідження підтверджують, що ефективні гібридні моделі базуються на чіткій структурі курсу, регулярному зворотному зв'язку та підтримці мотивації учнів; саме ці елементи мають бути вбудовані в адаптивні стратегії безперервності навчання [9–12].

4. Інклюзія, підтримка ВПО та психосоціальна складова

Адаптивні стратегії мають охоплювати насамперед вразливі групи: внутрішньо переміщених осіб, дітей з ООП, учнів із сімей у складних життєвих обставинах. Це передбачає: індивідуальні освітні траєкторії, гнучкі графіки, додаткові консультації, доступ до психологічної підтримки, інтеграцію соціальних та освітніх послуг. Підхід антихрупкості тут означає використання кризового досвіду для створення більш справедливої системи, що краще реагує на різноманітність потреб [23].

Професійна підтримка педагогів і керівників (супервізія, групи взаємодопомоги, менторські програми) є не менш важливою: вичерпання людського капіталу нівелює будь-які інфраструктурні інвестиції.

5. Партнерства, фінансування та «мінімально достатня бюрократія»

Реалізація адаптивних стратегій неможлива без поєднання бюджетних коштів, міжнародної допомоги та приватних внесків. Законодавство про публічні закупівлі та бюджетну систему дозволяє впроваджувати гнучкі механізми за умови прозорості процедур [3; 6]. Доцільним є запровадження стандартизованих технічних вимог до обладнання й сервісів (безпека, сумісність, доступність), централізованих рамкових угод, а також публічних реєстрів контрактів і результатів їх виконання.

Концепція «мінімально достатньої бюрократії» означає спрощення документування та звітності до рівня, який забезпечує підзвітність, але не паралізує адаптивність. Короткі шаблони планів безперервності, стандартизовані чек-листи безпеки, відкриті панелі даних, замість мнотинних несумісних звітів, створюють умови для швидкої реакції та взаємного контролю.

6. Таксономія адаптивних стратегій

Запропонована таксономія (див. узагальнення у табл. 1 в тексті статті) структурує стратегії за рівнями системи та визначає для кожної: механізми реалізації, індикатори ефективності та часовий горизонт. На національному рівні ключовими є встановлення стандартів безпеки, підтримка цифрової інфраструктури, фінансування професійного розвитку й створення єдиної системи моніторингу. На рівні громад – координація мережі закладів, партнерства з НУО та бізнесом, локальні програми підтримки ВПО. На рівні закладів – плани безперервності, безпекові протоколи, внутрішні політики доступу та підтримка команд. На рівні класу – гнучка організація навчання, диференціація, увага до психосоціального стану учнів.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Проведений аналіз дає підстави розглядати освітню систему України в умовах воєнного стану як адаптивну мережу, що поєднує централізовані стандарти безпеки, якості та правових гарантій із децентралізованою автономією територіальних громад

Таблиця 1

Таксономія адаптивних стратегій освітньої системи під час воєнного стану

Стратегія	Рівень реалізації	Ключові механізми реалізації	Основні метрики / індикатори
Безперервність навчання	громада, заклад, клас	гнучкі розклади; змішане та дистанційне навчання; дублювання навчального контенту на різних платформах; використання офлайн-пакетів та альтернативних каналів (радіо, друковані матеріали)	частка запланованих занять, що відбулися; охоплення учнів навчальним процесом; частка учнів, які не втратили зв'язок із закладом; результати навчальних досягнень
Безпека та протоколи цивільного захисту	нац., регіон, громада, заклад	наявність і актуалізація планів евакуації; облаштування укриттів; регулярні тренування; інструктажі; взаємодія з ДСНС та військовими адміністраціями	час евакуації; відповідність укриттів нормам; частота й якість навчальних тренувань; кількість інцидентів безпеки
Цифрова стійкість і кібербезпека	громада, заклад	політики доступу; 2FA; резервне копіювання; використання ліцензійних платформ; навчання з кібергігієни; розмежування ролей доступу; моніторинг інцидентів	кількість кіберінцидентів/місяць; середній час відновлення сервісів; частка користувачів із 2FA; доступність платформ
Інклюзія та підтримка ВПО і дітей з ООП	громада, заклад, клас	індивідуальні освітні траєкторії; адаптовані програми; асистенти; мовна підтримка; інтеграція з соціальними службами; психологічний супровід	охоплення ВПО освітою; частка дітей з ООП з індивідуальними програмами; показники відвідуваності; задоволеність сімей
Психосоціальна підтримка учасників освітнього процесу	громада, заклад	програми SEL; навчання педагогів ПФД/ПФП; групи підтримки; маршрути перенаправлення до фахівців; запобігання вигоранню	рівень емоційного виснаження за опитуваннями; участь у програмах підтримки; кількість звернень по допомогу та випадків кризового втручання
Професійний розвиток і спільноти практики	нац., регіон, заклад	гнучкі програми підвищення кваліфікації; менторство; peer-to-peer навчання; мікрокваліфікації з безпеки, цифрових та інклюзивних компетентностей	частка педагогів, що пройшли навчання; участь у спільнотах практики; зміни в освітніх практиках (самозвіти, спостереження)
Партнерства та публічно-приватна взаємодія	нац., регіон, громада	угоди з НУО та бізнесом; співфінансування безпекових і цифрових проєктів; залучення волонтерів і місцевих ініціатив	обсяг залучених ресурсів; кількість діючих партнерств; прозорість звітів; сталість підтримки
Дані, сенсмакінг і «мінімально достатня бюрократія»	громада, заклад	регулярний збір даних про ризики, відвідуваність, потреби; прості шаблони планів і звітності; відкриті панелі показників; швидкі цикли «плануй–роби–перевірй–дій»	оперативність оновлення даних; якість рішень (зменшення збоїв, швидкість реагування); рівень прозорості
Сценарне планування та стрес-тести	нац., регіон, громада, заклад	розроблення сценаріїв (оптимальний, кризовий, надкритичний); моделювання перебоїв (енергія, зв'язок, безпека); навчальні симуляції; плани безперервності діяльності	наявність і оновлення ВСП/ВСМ; кількість проведених стрес-тестів; готовність

і закладів освіти. Така конфігурація відповідає підходам нового публічного врядування та публічної цінності, де держава задає рамку легітимності й базові вимоги, а конкретні рішення формується на місцевому рівні у співпраці з учасниками освітнього процесу та партнерами [16; 18; 19]. У цих умовах ефективність визначається не жорсткою ієрархією, а здатністю мережі швидко інтерпретувати зміни середовища, розподіляти повноваження й ресурси, забезпечувати прозорість і зворотний зв'язок.

Запропонована таксономія демонструє, що життєздатні адаптивні стратегії неминує мають інтегрований характер і охоплюють щонайменше шість взаємопов'язаних вимірів: безперервність навчання, фізичну безпеку та цивільний захист, цифрову стійкість і кібербезпеку, інклюзію та підтримку вразливих груп, професійний розвиток педагогів і управлінців, а також публічно-приватні партнерства й прозоре фінансування. Саме поєднання цих компонентів на основі чинного законодавства, бюджетних і закупівельних процедур, механізмів співврядування та участі громадян дозволяє перетворити розрізнені антикризові заходи на цілісну політику, зорієнтовану на захист прав дитини, довіру та стійкість системи [1–8; 16–18]. Відокремлені, ситуативні рішення без такої інтеграції відтворюють вразливість, посилюють нерівність і призводять до втрати людського капіталу.

Ключову роль у функціонуванні адаптивної мережі відіграють сенсмейкінг і дані. Спираючись на підходи К. Вейка та концепції evidence-based policy, освітнє управління в умовах війни має будуватися на регулярному зборі достовірної інформації про безпекові ризики, відвідуваність, цифрову доступність, освітні втрати, потреби учнів і вчителів [21]. Відкриті панелі показників, прості та зрозумілі системи індикаторів, а також короткі цикли «плануй – дій – перевір – дій» дають змогу оперативно коригувати рішення, уникати формалізму та зміцнювати підзвітність на всіх рівнях. За таких умов дані стають не інструментом карального контролю, а ресурсом для спільного навчання системи й посилення довіри між суб'єктами.

Концепти резильєнтності та антихрупкості задають стратегічну оптику, в якій криза розглядається не лише як загроза, а й як вікно можливостей для структурних змін. Застосування ідей С. Голлінга та Н. Талеба до освітньої політики означає переорієнтацію з повернення до довоєнного статус-кво на побудову більш гнучких, диверсифікованих, захищених і справедливих моделей – від модернізації інфраструктури та цифрових рішень до оновлення процедур управління, культури співпраці та підтримки професійного капіталу педагогів [23–25]. У цьому контексті війна, попри масштаб руйнувань, стає каталізатором для переосмислення ролі школи в громаді, зміцнення партнерств, запровадження сучасних підходів до управління ризиками та безперервності діяльності.

Перспективи подальших розвідок пов'язані насамперед із поглибленим емпіричним аналізом запропонованих стратегій. Потрібні кількісні та змішані дослідження, що дозволять оцінити вплив конкретних управлінських рішень і інструментів (гнучких форматів навчання, програм підтримки ВПО й дітей з ООП, моделей професійного розвитку, цифрових політик, партнерських проєктів) на навчальні результати, психосоціальне благополуччя учасників процесу, рівень безпеки та економічну ефективність використання ресурсів. Окремим напрямом є порівняльні дослідження локальних практик українських громад із досвідом країн ОЕСР та інших держав, що переживали збройні конфлікти чи масштабні кризи, з метою ідентифікації моделей, які можуть бути масштабовані або адаптовані до українського контексту. Такі науково обґрунтовані висновки здатні стати підвалиною для довгострокової політики відновлення та розвитку освіти як адаптивної, інклюзивної та безпечної публічної інституції.

Список використаних джерел:

1. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2017. № 38–39. Ст. 380.
2. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 № 463-IX. Відомості Верховної Ради України. 2020. № 31. Ст. 226.
3. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2016. № 9. Ст. 89.
4. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. Відомості Верховної Ради України. 2010. № 34. Ст. 481.
5. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2017. № 45. Ст. 403.
6. Бюджетний кодекс України: Кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI. Відомості Верховної Ради України. 2010. № 50–51. Ст. 572.
7. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 28. Ст. 250.
8. Про затвердження Порядку організації освітнього процесу в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.09.2022 № 1117. Офіційний вісник України. 2022. № 76.
9. UNESCO. Global Education Monitoring Report 2023: Technology in Education. Paris: UNESCO, 2023. 476 p.
10. UNICEF. Ukraine Humanitarian Situation Report: Education, 2023. New York: United Nations Children's Fund, 2023. 52 p.
11. OECD. Education Policy Outlook 2021: Shaping Responsive and Resilient Education. Paris: OECD Publishing, 2021. 300 p.
12. World Bank. Resilient Education Systems in Ukraine: Policy Note. Washington, DC: The World Bank, 2023. 48 p.
13. Fullan M. The New Meaning of Educational Change. 5th ed. New York: Teachers College Press, 2016. 352 p.
14. Hargreaves A., Fullan M. Professional Capital: Transforming Teaching in Every School. New York: Teachers College Press, 2012. 240 p.
15. Sahlberg P. Finnish Lessons: What Can the World Learn from Educational Change in Finland? 2nd ed. New York: Teachers College Press, 2015. 280 p.
16. Bryson J. M., Crosby B. C., Bloomberg L. Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review*. 2014. Vol. 74, No. 4. P. 445–456.

17. Ansell C., Gash A. Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2008. Vol. 18, No. 4. P. 543–571.
18. Torfing J., Peters B. G., Pierre J., Sørensen E. Interactive Governance: Advancing the Paradigm. Oxford: Oxford University Press, 2012. 288 p.
19. Osborne S. P. The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance. London: Routledge, 2010. 448 p.
20. Heeks R. Information and Communication Technology for Development (ICT4D). London: Routledge, 2018. 190 p.
21. Weick K. E. Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks: Sage, 1995. 256 p.
22. Heifetz R., Grashow A., Linsky M. The Practice of Adaptive Leadership. Boston: Harvard Business Press, 2009. 326 p.
23. Taleb N. N. Antifragile: Things That Gain from Disorder. New York: Random House, 2012. 544 p.
24. Quarantelli E. L. What Is a Disaster? Perspectives on the Question. London: Routledge, 1998. 320 p.
25. Holling C. S. Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*. 1973. Vol. 4. P. 1–23.

References:

1. Pro osvitu: Zakon Ukrainy vid 05.09.2017 No. 2145-VIII. (2017). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, 38–39, 380. [On Education] [in Ukrainian].
2. Pro povnu zahalnu seredniu osvitu: Zakon Ukrainy vid 16.01.2020 No. 463-IX. (2020). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, 31, 226. [On Complete General Secondary Education] [in Ukrainian].
3. Pro publichni zakupivli: Zakon Ukrainy vid 25.12.2015 No. 922-VIII. (2016). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, 9, 89. [On Public Procurement] [in Ukrainian].
4. Pro zakhyst personalnykh danykh: Zakon Ukrainy vid 01.06.2010 No. 2297-VI. (2010). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, 34, 481. [On Personal Data Protection] [in Ukrainian].
5. Pro osnovni zasady zabezpechennia kiberbezpeky Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 05.10.2017 No. 2163-VIII. (2017). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, 45, 403. [On the Basic Principles of Ensuring Cybersecurity of Ukraine] [in Ukrainian].
6. Biudzhetni kodeks Ukrainy: Kodeks Ukrainy vid 08.07.2010 No. 2456-VI. (2010). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, 50–51, 572. [Budget Code of Ukraine] [in Ukrainian].
7. Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu: Zakon Ukrainy vid 12.05.2015 No. 389-VIII. (2015). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, 28, 250. [On the Legal Regime of Martial Law] [in Ukrainian].
8. Pro zatverdzhennia Poriadku orhanizatsii osvitnoho protsesu v umovakh voiennoho stanu: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 23.09.2022 No. 1117. (2022). Ofitsiyni visnyk Ukrainy, 76. [On Approval of the Procedure for Organizing the Educational Process under Martial Law] [in Ukrainian].
9. UNESCO. (2023). Global Education Monitoring Report 2023: Technology in Education. Paris: UNESCO.
10. UNICEF. (2023). Ukraine Humanitarian Situation Report: Education, 2023. New York: United Nations Children's Fund.
11. OECD. (2021). Education Policy Outlook 2021: Shaping Responsive and Resilient Education. Paris: OECD Publishing.
12. World Bank. (2023). Resilient Education Systems in Ukraine: Policy Note. Washington, DC: The World Bank.
13. Fullan, M. (2016). The New Meaning of Educational Change (5th ed.). New York: Teachers College Press.
14. Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). Professional Capital: Transforming Teaching in Every School. New York: Teachers College Press.
15. Sahlberg, P. (2015). Finnish Lessons: What Can the World Learn from Educational Change in Finland? (2nd ed.). New York: Teachers College Press.
16. Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74(4), 445–456.
17. Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.
18. Torfing, J., Peters, B. G., Pierre, J., & Sørensen, E. (2012). Interactive Governance: Advancing the Paradigm. Oxford: Oxford University Press.
19. Osborne, S. P. (2010). The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance. London: Routledge.

20. Heeks, R. (2018). *Information and Communication Technology for Development (ICT4D)*. London: Routledge.
21. Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
22. Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership*. Boston: Harvard Business Press.
23. Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. New York: Random House.
24. Quarantelli, E. L. (1998). *What Is a Disaster? Perspectives on the Question*. London: Routledge.
25. Holling, C. S. (1973). Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1–23.

Дата надходження статті: 15.11.2025

Дата прийняття статті: 10.12.2025

Опубліковано: 30.12.2025

