ISSN 2786-9334 (Online)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ

УДК 35

DOI: https://doi.org/10.62664/cpa.2026.01

КООРДИНАТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Електронне наукове фахове видання

2026

№ 1 (6)

Рекомендовано до друку Вченою радою Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (протокол № 04/695 від 29 квітня 2026 року)

Журнал включено до Переліку наукових фахових видань України категорії «Б» за спеціальністю D 4 Публічне управління та адміністрування (Наказ МОН України від 26.06.2024 № 920)

Рік заснування — 2023

Періодичність — 2 рази на рік

Івано-Франківськ – 2026

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

Головний редактор: **Лопушинський Іван Петрович** – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки, заслужений працівник освіти України, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ, Україна. ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-7460-7476. Scopus ID: https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57210551642. Researcher ID: https://www.webofscience.com/wos/author/record/B-2946-2019. Email: doctordumetaua@meta.ua; ivan.lopushynskyi@nung.edu.ua.

Заступник головного редактора: **Петренко Віктор Павлович** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки, заслужений діяч науки і техніки України, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ, Україна. ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-9354-8371. Scopus ID: https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57217253622. Researcher ID: https://www.webofscience.com/wos/author/record/L-9379-2017. Email: ipo.pvp@gmail.com.

Національні члени редколегії:

Гречаник Богдан Васильович – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ, Україна. ORCID ID: http://orcid.org/0000-0002-0591-1001. Scopus ID: https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=58173224500. Researcher ID: https://www.webofscience.com/wos/author/record/KXQ-9357-2024. Email: bvgrechanyk@gmail.com.

Дзвінчук Дмитро Іванович – доктор філософських наук, кандидат наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки, заслужений працівник освіти України, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ, Україна. ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-6391-3822. Scopus ID: https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57217259067. Researcher ID: https://www.webofscience.com/wos/author/record/DXQ-0273-2022. Email: dzvin56@ukr.net.

Остап'як Василь Іванович – доктор політичних наук, доцент, професор кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ, Україна. ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-9374-1956. Scopus ID: https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=58236762000. Researcher ID: https://www.webofscience.com/wos/author/record/KLY-9576-2024. Email: vasiliy.ostapiak@gmail.com.

Ємельянов Володимир Михайлович – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування, заслужений діяч науки і техніки України, Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-2995-8445. Scopus ID: https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57210795531. Researcher ID: https://www.webofscience.com/wos/author/record/B-7079-2018. Email: d_idu@ukr.net.

Саханєнко Сєргєй Єгоровіч – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та регіоналістики Інституту публічної служби та управління, Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, Україна. ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-8376-0328. Email: sakhanienko.s.y@op.edu.ua.

Супрунова Ірина Валеріївна – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри національної безпеки, публічного управління та адміністрування, Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир, Україна. ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-5800-3023. Scopus ID: https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57203923740. Researcher ID: https://www.webofscience.com/wos/author/record/ABB-9008-2021. Email: Irinka1313s@gmail.com.

Тихончук Леся Хотіївна – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри менеджменту та публічного врядування, Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна. ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-6807-8232. Scopus ID: https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=59261551600. Researcher ID: https://www.webofscience.com/wos/author/record/AAZ-5706-2021. Email: L.kh.tyhonchuk@nuwm.edu.ua.

Філіппова Вікторія Дмитрівна – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький, Україна. ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-8476-3341. Scopus ID: https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57216204580. Researcher ID: https://www.webofscience.com/wos/author/record/AAA-9023-2021. Email: filippova.viktoriia@kntu.net.ua.

Міжнародні члени редколегії:

Герца Лаура-Марія – доктор габілітований, доцент, заступник декана факультету європейських студій, Клузький університет імені Бабеша-Бойяйї, м. Клуж, Румунія. ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-1101-9693. Scopus Author ID: https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57193132912. Researcher ID: https://www.webofscience.com/wos/author/record/S-5162-2019. E-mail: laura.herta@ubbcluj.ro.

Даугелєне Раса – доктор філософії (PhD) із соціальних наук (економіка, менеджмент та адміністрування), доцент Центру досліджень суспільства, трансформацій та врядування факультету соціальних наук, мистецтв і гуманітарних наук, Каунаський технологічний університет, м. Каунас, Литовська Республіка. ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-5232-7270. Scopus Author ID: https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=35092477500. Researcher ID: https://www.webofscience.com/wos/author/record/NRY-1057-2025. E-mail: rasa.daugeliene@ktu.lt.

ISSN 2786-9334 (Online)

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
IVANO-FRANKIVSK NATIONAL TECHNICAL
UNIVERSITY OF OIL AND GAS

UDC 35

DOI: https://doi.org/10.62664/cpa.2026.01

COORDINATES
OF PUBLIC ADMINISTRATION

Electronic scientific professional edition

2026

№ 1 (6)

Recommended for publication by the Academic Council
of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
(Minutes № 04/695 on 29 april 2026)
The journal is included in the List of scientific professional editions of Ukraine
category «B» in the speciality 281 «Public management
and Administration» (Order of the Ministry of Education and Science of
Ukraine dated 26.06.2024 № 920)

Year of foundation — 2023

Frequency — 2 times a year

Ivano-Frankivsk – 2026

EDITORIAL BOARD

Editor-in-Chief: **Lopushynskyi Ivan Petrovych** – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Head of the Department of Public Administration, Management and National Security, Honored Education Worker of Ukraine, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, Ukraine. ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-7460-7476. Scopus Author ID: https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57210551642. Researcher ID: https://www.webofscience.com/wos/author/record/B-2946-2019. E-mail: doctordumetaua@meta.ua; ivan.lopushynskyi@nung.edu.ua.

Deputy Editor-in-Chief: **Petrenko Viktor Pavlovych** – Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Public Administration, Management and National Security, Honored Worker of Science and Technology of Ukraine, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, Ukraine. ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-9354-8371. Scopus Author ID: https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57217253622. Researcher ID: https://www.webofscience.com/wos/author/record/L-9379-2017. E-mail: ipo.pvp@gmail.com.

National Members of the Editorial Board:

Grechanyk Bohdan Vasylovych – Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Public Administration, Management and National Security, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, Ukraine. ORCID ID: http://orcid.org/0000-0002-0591-1001. Scopus Author ID: https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=58173224500. Researcher ID: https://www.webofscience.com/wos/author/record/KXQ-9357-2024. E-mail: bvgrechanyk@gmail.com.

Dzvinchuk Dmytro Ivanovych – Doctor of Philosophical Sciences, Candidate of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration, Management and National Security, Honored Education Worker of Ukraine, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, Ukraine. ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-6391-3822. Scopus Author ID: https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57217259067. Researcher ID: https://www.webofscience.com/wos/author/record/DXQ-0273-2022. E-mail: dzvin56@ukr.net.

Ostapiak Vasyl Ivanovych – Doctor of Political Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Public Administration, Management and National Security, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, Ukraine. ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-9374-1956. Scopus Author ID: https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=58236762000. Researcher ID: https://www.webofscience.com/wos/author/record/KLY-9576-2024. E-mail: vasiliy.ostapiak@gmail.com.

Yemelianov Volodymyr Mykhailovych – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Head of the Department of Public Administration, Honored Worker of Science and Technology of Ukraine, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-2995-8445. Scopus Author ID: https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57210795531. Researcher ID: https://www.webofscience.com/wos/author/record/B-7079-2018. E-mail: d_idu@ukr.net.

Sakhanienko Serhii Yehorovych – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration and Regional Studies, Institute of Public Service and Administration, Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine. ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-8376-0328. E-mail: sakhanienko.s.y@op.edu.ua.

Suprunova Iryna Valeriivna – Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of National Security, Public Administration and Administration, Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, Ukraine. ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-5800-3023. Scopus Author ID: https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57203923740. Researcher ID: https://www.webofscience.com/wos/author/record/ABB-9008-2021. E-mail: Irinka1313s@gmail.com.

Tykhonchuk Lesia Khotiivna – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Head of the Department of Management and Public Governance, National University of Water and Environmental Engineering, Rivne, Ukraine. ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-6807-8232. Scopus Author ID: https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=59261551600. Researcher ID: https://www.webofscience.com/wos/author/record/AAZ-5706-2021. E-mail: L.kh.tyhonchuk@nuwm.edu.ua.

Filippova Viktoriia Dmytrivna – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Head of the Department of Public Administration and Local Self-Government, Kherson National Technical University, Khmelnytskyi, Ukraine. ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-8476-3341. Scopus Author ID: https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57216204580. Researcher ID: https://www.webofscience.com/wos/author/record/AAA-9023-2021. E-mail: filippova.viktoriia@kntu.net.ua.

International Members of the Editorial Board:

Herța Laura-Maria – Habilitated Doctor, Associate Professor, Deputy Dean of the Faculty of European Studies, Babeș-Bolyai University, Cluj-Napoca, Romania. ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-1101-9693. Scopus Author ID: https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57193132912. Researcher ID: https://www.webofscience.com/wos/author/record/S-5162-2019. E-mail: laura.herta@ubbcluj.ro.

Daugelienė Rasa – Doctor of Philosophy (PhD) in Social Sciences (Economics, Management and Administration), Associate Professor at the Centre for Research on Society, Transformations and Governance, Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology, Kaunas, Republic of Lithuania. ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-5232-7270. Scopus Author ID: https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=35092477500. ResearcherID: https://www.webofscience.com/wos/author/record/NRY-1057-2025. E-mail: rasa.daugeliene@ktu.lt.

ЗМІСТ

МІХАЛЬСЬКИЙ Т., **РАДЧЕНКО О**. Проблеми і перспективи сталого екологоорієнтованого розвитку територіальних громад Українських Карпат 9
АРАБЧУК Я., **ЛЕХМАН А**. Діяльність депутата місцевої ради у системі публічного управління: механізми забезпечення ефективності 30
БЕРЛАДИНЮК Є. Вплив цифровізації України в умовах війни на державне управління у безпекових вимірах 53
ВОЛЬСЬКА О. Управління змінами в органах публічної влади та його вплив на якість життя населення в контексті людиноцентричного врядування 68
ГРЕЧАНИК Б. Публічне управління у сфері енергетики України: виклики, проблеми та напрями їх вирішення 91
ГРИВНАК Б., **ПАЛАГНЮК М**. Державне управління процесами розбудови інклюзивного та безбар'єрного середовища в Україні 117
ДЕЛЯТИНЧУК А. Засади екологоорієнтованої публічної соціально-економічної політики гірських територій Європейського Союзу: напрями імплементації в Україні 134
ДЕМЧЕНКО В. Особливості мовної підготовки студентів спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування» 154
ДЗВІНЧУК Д., **ІВАНИШИН М**. Нормативно-організаційний компонент діяльності військових адміністрацій у системі публічного управління України 169
ДРАБАНІЧ В. Механізми та інструменти впровадження інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у сфері надання адміністративно-публічних послуг 189
ДРИГА Д. Державне регулювання інформаційної безпеки в Україні 214
КАДЛУБОВИЧ Т., **ДАБІЖА В**. Політичний менеджмент і консалтинг у системі врегулювання політичних конфліктів 229
КАЗЮК Я., **ВЕНЦЕЛЬ В**. Трансформація фінансової спроможності територіальних громад у 2021-2025 роках: тенденції, структурні зміни та напрями державної політики 244
КИРИЧЕНКО Г. Державне регулювання інформаційної безпеки в умовах цифровізації: правовий та інституційний аспект 261
КОВАЛЬ Г., **ЦИХОНЯ А**. Особливості реформування стоматологічної допомоги в Україні 279
КОСАРЕВИЧ Н. Механізми державного управління забезпечення фінансової стійкості громад у контексті державної політики відновлення України 308
КУШНІРЮК В., **БІЛОЦЬКИЙ О**. Механізми державного управління розвитком психологічної стійкості кадрів публічних службовців в умовах російсько-української війни 338
ЛОПУШИНСЬКИЙ І., **КОВНІР О**. Мовна політика в Португальській республіці: від уніфікації до мультикультуралізму 361
МАЛІМОН В. Комунікативна компетентність посадових осіб місцевого самоврядування в умовах цифрової трансформації та воєнних викликів 380
МАНДРИК Я. Формування управлінських кадрів для колгоспного будівництва у Радянській Україні в 1930-х роках 405
МАРИЧ В., **КУЛІКОВСЬКИЙ Р.**, **ПЕТРЕНКО В**. Модифікація моделі керівника-лідера І. Адізеса в контексті адаптації до специфіки функцій управління розвитком територіальних громад України 423
МОЛОДЦОВ О. Інститут безбар'єрності як складова єдиної цифрової екосистеми 448

ЗМІСТ

МОСОРА Л. Теоретичні засади формування термінологічного апарату державної міграційної політики в умовах сучасних трансформацій 466
НЕКРЯЧ А., **КОЧУБЕЙ Л**. Міжнародне інформаційне співробітництво в контексті геополітичних викликів 478
НЕСЕНЕНКО П., **МАКУХА С**. Податкова політика як ключовий інструмент публічного управління в умовах європейської інтеграції 494
ОЗЬМІНСЬКА І., **СКИДАН Д**. Сутність успіху діяльності публічного управління 521
ОЛЕНЮК В. Вплив міграційних процесів на соціально-економічний розвиток держави 538
ОНИЩУК С. Координаційна роль Івано-Франківської обласної державної адміністрації в процесах децентралізації 556
ОСТАП`ЯК В. Транснаціональні корпорації оборонно-промислового комплексу та їхній вплив на державну політику 573
ПОПОВ С., **ЯКОВЛЕВА Л**., **МАНУІЛОВА К**., **ЧЕБАН О**., **ЯЦЕНКО В**. Особливості обґрунтування вибору пріоритетних напрямів досліджень цивільно-військового співробітництва 587
ПРОНІНА О. Впровадження стратегічного управління публічними інвестиціями в органах місцевого самоврядування 611
ПРОЦЮК Н. Інституційне забезпечення публічного управління розвитком SMART-інфраструктури міст в умовах цифрової трансформації публічного управління 625
ПУРІЙ М., **ШЕВЧЕНКО М**. Інформаційні агентства як суб'єкти пропаганди у сучасній війні проти України 650
СЕРДИНСЬКИЙ В. Трансформації ЄС і загрози, що впливають на механізм євроінтеграції України в умовах війни 667
СЕРДИНСЬКИЙ С. Удосконалення механізмів державного управління євроінтеграційними процесами України в умовах переговорів про вступ до ЄС 683
СЛОБОДЯН Л. Механізми реалізації державної політики безбар'єрності в умовах територіальної децентралізації: регіональний і місцевий рівень 699
ФІЛІППОВА В. Публічне управління трансформацією енергетичної сфери України 716

АВТОРИ 742

CONTENTS

MICHALSKI T., **RADCHENKO O**. Challenges and prospects for sustainable environmentally oriented development of territorial communities in the Ukrainian Carpathians 9
ARABCHUK Ya., **LEKHMAN A**. Local council deputy activity in the public administration system: mechanisms for ensuring effectiveness 30
BERLADYNIUK Ye. The impact of Ukraine's digitalisation under wartime conditions on public administration in the security dimension 53
VOLSKA O. Change management in public authorities and its impact on the quality of life of the population in the context of human-centred governance 68
GRECHANYK B. Public administration in Ukraine's energy sector: challenges, problems, and directions for their resolution 91
HRYVNAK B., **PALAHNIUK M**. Public administration of the development of an inclusive and barrier-free environment in Ukraine 117
DELIATYNCHUK A. Principles of environmentally oriented public socio-economic policy for mountain territories of the European Union: directions for implementation in Ukraine 134
DEMCHENKO V. Features of language training of students of specialty D4 «Public administration and administration» 154
DZVINCHUK D., **IVANYSHYN M**. Regulatory and organisational component of military administrations' activity in the public administration system of Ukraine 169
DRABANICH V. Mechanisms and instruments for the implementation of innovative information and communication technologies (ICT) in the sphere of administrative and public service delivery 189
DRYHA D. State regulation of information security in Ukraine 214
KADLUBOVYCH T., **DABIZHA V**. Political management and consulting in the system of political conflict resolution 229
KAZIUK Ya., **VENTSEL V**. Transformation of the financial capacity of territorial communities in 2021–2025: trends, structural changes, and directions of public policy 244
KYRYCHENKO H. State regulation of information security under conditions of digitalisation: legal and institutional aspects 261
KOVAL G., **TSYKHONIA A**. Features of dental care reform in Ukraine 279
KOSAREVYCH N. Mechanisms of public administration for ensuring the financial sustainability of communities in the context of Ukraine's recovery policy 308
KUSHNIRIUK V., **BILOTSKYI O**. Mechanisms of public administration for the development of psychological resilience of public service personnel under conditions of the Russian-Ukrainian war 338
LOPUSHYNSKYI I., **KOVNIR O**. Language policy in the Portuguese Republic: from unification to multiculturalism 361
MALIMON V. Communicative competence of local self-government officials in the context of digital transformation and wartime challenges 380
MANDRYK Ya. Formation of managerial personnel for collective farm development in Soviet Ukraine during the 1930s 405
MARYCH V., **KULIKOVSKYI R.**, **PETRENKO V**. Modification of I. Adizes' leader-manager model in the context of adaptation to the specific functions of managing the development of territorial communities in Ukraine 423
MOLODTSOV O. The institution of barrier-free accessibility as a component of a unified digital ecosystem 448

CONTENTS

MOSORA L. Theoretical foundations for the formation of the terminological framework of public migration policy under conditions of contemporary transformations 466
NEKRIACH A., **KOCHUBEI L**. International information cooperation in the context of geopolitical challenges 478
NESENENKO P., **MAKUKHA S**. Tax policy as a key instrument of public administration under conditions of European integration 494
OZMINSKA I., **SKYDAN D**. On the concept of success of public administration activities 521
OLENIUK V. The impact of migration processes on the socio-economic development of the state 538
ONYSHCHUK S. Coordination role of the Ivano-Frankivsk regional state administration in decentralization processes 556
OSTAPIAK V. Transnational corporations of the defence industry complex and their influence on public policy 573
POPOV S., **YAKOVLEVA L**., **MANUILOVA K**., **CHEBAN O**., **YATSENKO V**. Peculiarities of substantiating the selection of priority research directions in the field of civil-military cooperation 587
PRONINA O. Implementation of strategic management of public investments in local self-government bodies 611
PROTSIUK N. Institutional support for public administration of SMART CITY infrastructure development under the conditions of digital transformation of public administration 625
PURII M., **SHEVCHENKO M**. Information agencies as subjects of propaganda in the contemporary war against Ukraine 650
SERDYNSKYI V. Transformations of the European Union and threats affecting the mechanism of Ukraine's European integration under conditions of war 667
SERDYNSKYI S. Improvement of public administration mechanisms for Ukraine's European integration processes under the conditions of accession negotiations with the European Union 683
SLOBODIAN L. Mechanisms for implementing the state policy of barrier-free accessibility under conditions of territorial decentralization: regional and local levels 699
FILIPPOVA V. Public administration of the transformation of Ukraine's energy sector 716

AUTHORS 742

УДК 351:352.07:332.1:504.03(477.8)

https://doi.org/10.62664/cpa.2026.01.01

Tomasz MICHALSKI,
Professor of the Department of Political Geography
Institute of Social Sciences,
University of Gdańsk,
Doctor of Earth Sciences in the field of Geography
ORCID ID https://orcid.org/0000-0002-7916-9620

Oleksandr RADCHENKO,
Professor of the Department of Public Administration and Administration
G. E. Weinstein Institute of Applied Economics and Management,
Odessa National Technological University,
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,
Honored Worker of Education of Ukraine
ORCID ID https://orcid.org/0000–0002–0437–6131

(© *MICHALSKI T., RADCHENKO O., 2026*)

CHALLENGES AND PROSPECTS OF SUSTAINABLE ENVIRONMENTALLY ORIENTED DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE UKRAINIAN CARPATHIANS

This article offers a research-informed analysis of the challenges and prospects of sustainable environmentally oriented development of territorial communities in the Ukrainian Carpathians in the context of decentralisation, European integration and post-war recovery. The purpose is to summarise the current condition of mountain communities, identify the key constraints on their socio-economic and environmental capacity, and substantiate directions for improving local development policy by drawing on European approaches to

supporting mountain areas. The methodological basis combines systemic and institutional approaches, comparative analysis of mountain-policy models, content analysis of legal acts and strategic documents, and synthesis of Ukrainian scholarly findings. The results indicate that, after the local government reform, Carpathian communities gained broader managerial and fiscal opportunities, yet their realisation is limited by staff shortages, misalignment between residents' priority needs and local policy actions, demographic and migration shifts, and rising environmental risks intensified by the war. It is argued that strategic planning should integrate ecological limits and territorial potential, while linking infrastructure recovery with tourism and recreation development, support for small and medium-sized enterprises, the formation of ecological culture, and fiscal equalisation instruments that reflect mountain specificities. A definition is proposed in which sustainable environmentally oriented community development is understood as a purposeful, long-term set of governance actions aimed at improving quality of life while preserving natural capital and ensuring intergenerational justice. It is concluded that strengthening the capacity of Carpathian communities requires institutional reinforcement of local governance, deeper partnerships with EU communities, and the implementation of adapted European practices for mountain-area support.

Keywords: *Ukrainian Carpathians, territorial community, public governance, sustainable environmentally oriented development, post-war recovery.*

Томаш МІХАЛЬСЬКИЙ,
професор кафедри політичної географії
Інституту соціальних наук,
Університет Гданська,
доктор наук про Землю у галузі географії
ORCID ID https://orcid.org/0000-0002-7916-9620
Олександр РАДЧЕНКО,

професор кафедри публічного управління та адміністрування
Інституту прикладної економіки та менеджменту імені Г. Е. Вайнштейна
Одеський національний технологічний університет,
доктор наук з державного управління, професор,
заслужений працівник освіти України
ORCID ID https://orcid.org/0000–0002–0437–6131
(© *МІХАЛЬСЬКИЙ Т., РАДЧЕНКО О., 2026*)

ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ СТАЛОГО ЕКОЛОГООРІЄНТОВАНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНСЬКИХ КАРПАТ

У статті здійснено науково-прикладний аналіз проблем та перспектив сталого еколого-орієнтованого розвитку територіальних громад Українських Карпат у контексті децентралізації, європейської інтеграції та повоєнного відновлення. Метою дослідження визначено узагальнення сучасного стану гірських громад, виявлення ключових обмежень їх соціально-економічної і екологічної спроможності та обґрунтування напрямів удосконалення місцевої політики розвитку з опорою на європейські підходи до підтримки гірських територій. Методологічну основу становлять системний і інституційний підходи, порівняльний аналіз моделей державної гірської політики, контент-аналіз нормативно-правових актів і стратегічних документів, а також узагальнення результатів вітчизняних досліджень з проблематики територіального розвитку. Доведено, що після реформи місцевого самоврядування громади Карпатського регіону отримали ширші управлінські та фінансові можливості, однак їх реалізація стримується дефіцитом кадрів, неузгодженістю пріоритетів між населенням і владою, демографічними та міграційними зрушеннями, а також зростанням екологічних ризиків, що посилюються війною. Обґрунтовано, що стратегічне планування розвитку має інтегрувати екологічні обмеження і потенціал територій, поєднувати

відновлення інфраструктури з розвитком туризму та рекреації, підтримкою малого й середнього бізнесу, формуванням екологічної культури та інструментами фінансового вирівнювання з урахуванням гірської специфіки. Сформульовано авторське визначення сталого еколого-орієнтованого розвитку територіальної громади як цільового процесу управлінських дій, спрямованих на довгострокове підвищення якості життя за умови збереження природного капіталу й міжпоколінної справедливості. Зроблено висновок, що підвищення спроможності карпатських громад потребує інституційного посилення місцевого врядування, розвитку партнерств з громадами ЄС та впровадження адаптованих європейських практик підтримки гірських територій.

***Ключові слова**: Українські Карпати, територіальна громада, публічне врядування, сталий еколого-орієнтований розвиток, повоєнне відновлення.*

Problem statement. The reform of local self-government and the territorial organisation of power, implemented in Ukraine in the pre-war period, substantially reshaped the scale and configuration of governance at the basic level, because the consolidation of administrative units and the strengthening of predominantly rural territorial communities created prerequisites for moving from a largely subsidy-driven logic of functioning to a development-oriented logic, where local decisions become decisive for reproducing human capital, sustaining economic activity and protecting the environment.

Given Ukraine's European integration trajectory, the reform acquired additional meaning, since at the level of EU strategic orientations it is recognised that «rural areas are the fabric of our society and the heart of the European Union's economy. They are a core part of our identity and our economic potential. We will protect and preserve our rural areas and invest in their future» [24]. Within this vision, the development of rural, including mountain, areas is treated as a long-term process that must reconcile economic objectives with ecological limits and social cohesion; moreover, Ukrainian experts emphasise that «the decentralisation reform

not only created new opportunities for the development of territorial communities, but also introduced a European model of municipal self-government adapted to national conditions, thereby bringing our state closer to EU standards» [15, p. 157], and therefore decentralisation changes may be interpreted as an institutional prerequisite for post-war recovery within the paradigm of sustainable environmentally oriented development.

It is also important that practical European integration progress often starts in territories where stable horizontal links with communities in EU Member States have already been formed, a record of joint projects has been accumulated, and institutional capacity for partnership interaction has been secured; in this sense, border territorial communities of the Carpathian region of Ukraine possess an enhanced potential to «better understand the features of contemporary development and possess the necessary knowledge, information, skills and experience to further ensure the competitiveness of their communities» [2, p. 173], including through positioning their resources and advantages in the European space.

Accordingly, the research problem of identifying the specific features of shaping and implementing a policy of sustainable environmentally oriented development of territorial communities in the Ukrainian Carpathians becomes particularly relevant under contemporary conditions and in the period of post-war recovery, when reconstruction needs increase, risks of degradation of natural ecosystems intensify, and requirements for the effectiveness of local governance become stricter.

Purpose of the article. The purpose of this publication is to analyse the current condition and the problems of development of Ukraine’s mountain territorial communities and, on this basis, to substantiate research-informed foundations for shaping and implementing sustainable environmentally oriented development of territorial communities in the Ukrainian Carpathians in the post-war period, while taking into account the need to combine recovery measures with long-term objectives of improving quality of life and preserving natural capital.

Review of recent research and publications. The issue of socio-economic development of territorial communities consistently remains among the priorities of state interests, because the outcomes of local development directly affect domestic political and economic dynamics, cultural reproduction, and the capacity of the state to achieve international objectives; in this context, economically and environmentally oriented territorial development forms a basis for improving quality of life and strengthening social self-esteem through the formation of social, political, economic and institutional systems aimed at increasing the prestige of the individual in society [13].

Within the scholarly discourse that directly concerns mountain-area development and public administration of territorial development, relevant contributions have been made by S. Kryshtanovych, K. Tsvirko, V. Kravtsiv, P. Zhuk, T. Bezsmertnyuk, I. Tyshchuk and M. Pasichnyk, O. Harashchuk, V. Kutsenko and A. Kudierova, R. Kostyk, M. Kholchenkov, I. Svyda and V. Khymynets, whose works combine economic, socio-political and environmental dimensions of territorial development.

In particular, a substantial contribution to the governance dimension of mountain-area development is provided in S. Kryshtanovych's monograph «Public Management of the Socio-Economic Development of Mountain Areas in the Carpathian Region», which offers a comprehensive analysis of socio-economic dynamics in mountain areas in Ukraine and EU countries and emphasises the role of strategies and programmes as instruments for ensuring sustainable development [12]; by contrast, K. Tsvirko outlines conceptual guidelines for sustainable territorial development as an object of public administration [23].

The European dimension of Ukraine's mountain-area development is discussed by V. Kravtsiv and P. Zhuk [10], regulatory foundations of ecological tourism are analysed by T. Bezsmertnyuk, I. Tyshchuk and M. Pasichnyk [1], while issues of ecological culture as a factor of contemporary socio-economic community development are addressed by O. Harashchuk, V. Kutsenko and A. Kudierova [4];

comparative analysis of foreign models of regional policy is presented by R. Kostyk [9] and M. Kholchenkov [22], the role of mountain areas in the context of sustainable development of the Carpathians is highlighted by I. Svyda [20], and prospects of ecological and economic development of the Carpathian region, together with mechanisms of implementing European practices, are discussed by V. Khymynets [21].

Taken together, these studies form the source and conceptual basis of the present research, while the need to focus on the post-war context and on institutional mechanisms of environmentally oriented development of Carpathian communities determines the relevance of further analytical deepening.

Research methodology. The methodological basis of the study comprises systemic and institutional approaches that make it possible to view a territorial community as an open socio-economic system with its own resources, constraints and mechanisms of collective action, as well as an institutionally embedded level of public governance influenced simultaneously by national policies, European standards and local governance practices.

Within the implemented research design, methods of analysis and synthesis, abstraction and generalisation were used to identify the key problems of mountain community development, the comparative method was applied to juxtapose the approaches of EU countries and Ukraine to mountain policy, and content analysis was employed with regard to legal acts and strategic documents that regulate mountain-area development, tourism and regional policy; the empirical basis was formed through synthesis of conclusions from contemporary peer-reviewed publications and analytical materials included in the list of sources, which supports the reproducibility of the argumentation and the correctness of references.

Presentation of the main research material. Decentralisation transformations changed the role of local self-government bodies, which have gradually moved from a predominantly governed object to a responsible subject of development, implying both an expansion of powers and stricter requirements for the quality of local

governance; within Ukraine's European integration course, such quality should be commensurate with contemporary EU values and standards, above all in terms of moving from short-term administrative decisions towards strategically oriented policy in which economic outcomes, social cohesion and environmental security are treated as interdependent objectives.

In this article, sustainable environmentally oriented development of territorial communities is understood as a purposeful, institutionally supported and socially agreed process of shaping and implementing local public policy in which local self-government bodies, together with residents and other stakeholders, ensure a long-term improvement in quality of life and community economic capacity through rational resource use, restoration and preservation of natural ecosystems, reduction of environmental risks and the pursuit of intergenerational justice, while avoiding the exceedance of the area's ecological carrying capacity and replacing extensive growth models with models of innovative and socially responsible economic activity.

The effectiveness of locally driven, environmentally oriented socio-economic development is determined by a set of interconnected factors, among which an important place is occupied by taking community needs into account, reconciling interests and fostering co-operation among a wide range of stakeholders, innovation as a source of competitive advantages, and systemic, comprehensive governance decisions; additionally, strategic vision, planning and forecasting based on clearly defined objectives and tasks, as well as long-term orientation towards solving key problems and challenges, remain crucial [8, c. 85].

Given the constitutionally enshrined course of Ukraine towards European integration, the synthesis of foreign experience of state mountain policy, primarily that of EU countries, becomes especially important for effectively addressing the socio-economic problems of mountain territories, since the systemic involvement of governments in supporting the life-sustaining functions of mountain areas acts as a guarantee of sustainable financial and economic, socio-political and environmentally oriented development of territorial communities.

Because a significant part of mountain territories in Europe and Ukraine is peripheral and operates under complex natural constraints, these areas require a special, comprehensive and long-term policy capable of simultaneously guaranteeing the population's right to live and work and ensuring the preservation of the natural environment at an acceptable level of well-being; world practice thus justifies an understanding of mountain policy as an instrument for tackling multidimensional socio-economic problems of mountain districts, yet, as M. Kholchenkov emphasises, «it should be understood that the full implementation of the multidimensional European experience inevitably requires an exceptionally balanced and differentiated approach, given the existing institutional asymmetry and the substantial divergence of historical trajectories of socio-economic development in Ukraine and in EU Member States» [22, p. 575].

EU policy towards mountain and other disadvantaged territories is predominantly of a incentive-based character, because its logic rests on moving away from the dominance of direct budget subsidies and on a shift of emphasis towards building institutional foundations and creating a favourable environment for business activity on the basis of sustainable, environmentally oriented development [25, p. 13]; an important stage in establishing this approach was the adoption of the European Charter for Mountain Regions, under which Council of Europe member states undertook to ensure legal recognition of the special nature of mountain regions, which should be reflected both in the organisation of political and administrative structures and in specific sectoral policies; to develop and implement such spatial planning policy in mountain regions as would promote sustainable development of traditional activities while taking environmental protection needs into account [9].

With regard to the Ukrainian context, it is appropriate to stress that the state has introduced certain instruments of socio-economic support for mountain territories, largely focused on mountain settlements and based on criteria for their identification that acquired a legal basis through inclusion in the provisions of the Law of Ukraine «On the status of mountain settlements in Ukraine»; within the

operation of the existing instruments of mountain policy, primarily aimed at social protection of citizens living in settlements granted mountain status, P. Zhuk considers such an approach to territorial typology to be justified [6, p. 23].

Some governance relevance for mountain regions is also provided by the governmental «Strategy for the Development of Tourism and Resorts for the period until 2026», which formulates tasks of ensuring effective and comprehensive use of tourism and resort-recreational potential, including through addressing the problems of recreational природокористування and environmental protection, improving the territorial structure of tourism, creating conditions for optimising the organisational and economic structure of activity of small and medium-sized businesses, and developing national standards for tourism services in line with international standards [19].

In general, state policy for developing territorial communities in Ukraine's mountain regions is shaped at the intersection of international legal documents, the State Regional Development Strategy for 2021–2027 and the State Programme for the Development of the Ukrainian Carpathians Region for 2020–2022, which envisaged infrastructure measures, maintenance of socio-cultural facilities, prudent use of natural resources, enhanced protection of natural ecosystems, strengthening of environmental security and prevention of consequences of technogenic disasters; at the same time, according to N. Pankiv, the tourism and recreation sector was declared a strategic direction for the development of the Carpathian region's economy, capable of ensuring stable growth of budget revenues and a positive spill-over effect on many sectors of the economy [17, c. 73].

The tourism and recreation sector is indeed among the most promising directions for sustainable development of communities in mountain regions, because the diversified resource potential of the Carpathians creates grounds for developing multiple tourism and recreation types; as V. Khymynets notes, «in most mountain regions of the world, recreational activity is associated with the use of forest, climatic, speleological and water resources, including balneological resources. Thus,

a wide variety of tourism types may develop in such areas: climate and balneotherapy; speleological tourism; ski tourism; excursion tourism; rural tourism; adventure tourism; mountaineering; hunting and fishing, and many others. Like hardly any other area not only in Ukraine but also globally, the Carpathian region corresponds to these requirements most fully» [21, p. 25].

At the same time, the full-scale war has substantially disrupted pre-war development plans and led to a significant range of new problems affecting the functioning of mountain territories of the Ukrainian Carpathians, which have both socio-economic and environmental dimensions.

Among such problems, experts identify discrepancies between communities' priority needs and actions by local authorities to meet them, alongside an insufficient level of service quality provided by local authorities [18, p. 91]; they also highlight a large number of internally displaced persons and related challenges of employment, adaptation and self-identification, including community and national identities, as well as possible pathways of cultural and ethnocultural development [11, p. 32]; in demographic terms, changes in the composition of residents due to mobilisation alter the structure of the community's and the region's productive forces, while in human resources terms staff shortages in local public administration bodies and low resident participation in solving community issues persist [3, p. 186]; simultaneously, threats of environmentally hazardous technogenic accidents and disasters are increasing.

Evidently, the list is not exhaustive, yet it clearly demonstrates that the combination of recovery pressures, security risks and structural population changes forms a new configuration of governance tasks for Carpathian communities.

In the perspective of sustainable environmentally oriented development of mountain communities, key importance is attached to the preparation and research-based justification of programmes for rebuilding destroyed territories and to balanced development of those communities that will remain relatively undamaged after the end of the war; at the same time, consistent strengthening of local self-government capacity should rely on further transfer of powers and budgetary resources,

improvement of the territorial organisation of power, and implementation of the principles of subsidiarity and fiscal self-sufficiency [14, p. 171].

In order to secure the жизнєдіяльність of territorial communities under martial law and enhance their capacity to operate in the new realities, it is advisable, when substantiating spatial development directions, to consider strengthening the community's self-development potential, problem-oriented management of human resources, and the use of digital platforms and data governance tools [16, p. 552]; an important component should be the formation of ecological culture as a prerequisite for responsible attitudes towards the natural environment and rational use of natural resources [4, p. 69], while organisational and economic measures should cover training of community representatives regarding mechanisms for supporting enterprises and internally displaced persons, adapting budget planning to wartime and post-war periods, preserving the country's intellectual and production potential, providing financial support to communities, improving regulatory policy, and ensuring economic and food security [7, p. 71].

In the context of enhancing the effectiveness of support for mountain territories, P. Zhuk emphasises the appropriateness of using practices adapted to Ukrainian conditions and tested in European countries; among such practices he singles out «improving the transport, social and municipal infrastructure of mountain regions; developing concepts and programmes for mountain-area development and providing state support for projects envisaged therein; creating mountain-area support funds; granting subsidies to agricultural producers in mountain localities and promoting their co-operation; supporting tourism, resorts, folk crafts and handicrafts; facilitating the creation of jobs in mountain localities in types of industrial activity that do not exert ecologically destructive impacts, focusing on small and medium-sized business; taking mountain specificities into account in fiscal equalisation mechanisms, etc» [5, p. 30].

Finally, as one of the most systemic options for institutionally strengthening the recreation and tourism specialisation of mountain territories, S. Kryshtanovych

proposes creating entrepreneurial corporations in the the leading sector for mountain territories, stressing that diversification increases their capacity to adapt to external changes and opens additional opportunities for improving efficiency, enhancing competitiveness, reducing risks through their distribution among partners, integrating production resources, and forming organisational structures for protecting common interests before state and regional authorities [12, p. 212].

Conclusions. The analysis demonstrates that sustainable environmentally oriented development of territorial communities in the Ukrainian Carpathians under contemporary conditions is not merely a programme declaration, but a practical governance imperative, because the local level concentrates the consequences of the war, demographic and migration shifts, infrastructure losses and environmental risks, while decentralisation has provided communities with instruments without which effective recovery and long-term planning are unattainable.

At the same time, despite the expansion of powers, the capacity of Carpathian communities to implement environmentally oriented strategies is constrained by shortages of managerial staff and competencies, misalignment of priorities between residents and local authorities, limited resource bases, and the need to rapidly combine reconstruction with increased economic activity; in these circumstances, strategic planning should integrate ecological limits and the potential of natural ecosystems, and it should be grounded in long-term orientation, stakeholder participation and evidence-informed decision-making.

Promising directions for improving local development policy should be linked to deeper partnerships with EU communities and the use of adapted European practices of mountain-area support, to the development of tourism and recreation specialisation as a basis for diversifying local economies, to strengthening ecological culture and modern digital management tools, and to the application of fiscal equalisation that reflects mountain specificities; ultimately, achieving sustainable results requires institutional reinforcement of local governance, the development of mechanisms of cross-sectoral co-operation, and a consistent transition from

fragmented recovery measures to an integrated trajectory of environmentally oriented development.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безсмертнюк Т. П., Тищук І. В., Пасічник М. П. Нормативно-правове регулювання розвитку екологічного туризму в Україні. *Наукові перспективи.* 2025. № 4 (58). С. 423-436. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-4(58)-423-436.

2. Бігун Р., Литвин В. Моделювання процесів розвитку територіальних громад. *Energy engineering and control systems*. 2022. Vol. 8, Num. 1. С. 173. DOI: https://doi.org/10.23939/sisn2022.11.173.

3. Блажівська М. А. Особливості упровадження публічно-управлінських механізмів розвитку територіальних громад. *Теорія та практика державного управління.* 2020. Вип. 1. С. 173-186. DOI: https://doi.org/10.34213/tp.20.01.22.

4. Гаращук О., Куценко В., Кудєрова А. Екологічна культура як складова сучасного соціально-економічного розвитку та проблеми її формування в суспільній свідомості. *Вісник економіки*. 2025. Вип. 2. С. 60–71. DOI: https://doi.org/10.35774/visnyk2025.02.060.

5. Жук П. В. Актуальні завдання політики соціально-економічного розвитку гірських територій в Україні. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2018. Вип. 3. С. 27-31.

6. Жук П. В. Питання ідентифікації та шляхи підтримки розвитку гірських територій України. *Регіональна економіка*. 2020. № 3. С. 23-34. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-3-3.

7. Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю. Методичний підхід до вибору напрямів просторового розвитку об’єднаних територіальних громад в умовах децентралізації та воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2022. № 7. С. 67-73.

8. Кизим М. О., Семигуліна І. Б., Ярошенко І. В. Чинники просторового розвитку територіальних громад у системі публічного управління територіями. *Проблеми економіки*. 2022. № 2. С. 83-92.

9. Костик Р. П. Закордонний досвід публічного регулювання соціально-економічним розвитком територій. *Державне управління* : *удосконалення та розвиток*. 2025. № 4. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.4.20.

10. Кравців В. С., Жук П. В. Розвиток гірських територій України у парадигмі європейського досвіду. *Економіка України*. 2018. № 5. С. 61-72.

11. Кравчук С. Л. Ставлення до децентралізації та інтеграції мігрантів у місцеву громаду. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Соціальні та поведінкові науки».* 2022. № 20 (49). С. 25-36. DOI: https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-20(49)-25-36.

12. Криштанович С. В. Публічний менеджмент соціально-економічного розвитку гірських територій Карпатського регіону : монографія. Львів : ЛДУФК, 2017. 207 с.

13. Ксьонжик І. В., Потравка Л. О., Замковий В. М. Соціально-економічний розвиток територіальних громад в Україні в контексті децентралізації. *Державне управління* : *удосконалення та розвиток*. 2020. № 11. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.11.3.

14. Липова С., Прямухіна Н. Перспективи розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2022. № 3. С. 167-171.

15. Лопушинський І. П., Філіппова В. Д., Плющ Р. М. Механізми забезпечення сталого розвитку територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні. *Вісник Херсонського національного технічного університету.* 2022. № 4. С. 154-160. DOI: https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.22.

16. Микитась І. М. Сучасні інструменти управління регіональним економічним розвитком. *Успіхи і досягнення у науці.* 2025. № 3 (13). С. 542-553. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-3(13)-542-553.

17. Паньків Н. Є. Соціально-екологічний підхід до розроблення стратегії сталого розвитку туризму територіальних громад. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. Т. 30, № 3. С. 71-76. DOI: https://doi.org/10.36930/40300313.

18. Полторак А. С. Організація соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Modern economics.* 2022. № 33. С. 88-98. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V33(2022)-12.

19. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 березня 2017 р. № 168-р. *Офіційний вісник України*. 31.03.2017. № 26, стор. 86, стаття 752, код акта 85344/2017.

20. Свида І. В. Роль гірських територій в контексті стійкого розвитку українських Карпат. *Економічний форум*. 2014. № 2. С. 64-71.

21. Химинець В. В. Перспективи еколого-економічного розвитку Карпатського регіону. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія* : *Економіка*. 2016. Вип. 1 (2). С. 23-29.

22. Хольченков М. Аналіз зарубіжних моделей реалізації політики регіонального розвитку. *Наукові перспективи.* 2025. № 3 (57). С. 571-584. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-3(57)-571-584.

23. Цвірко К. Концептуальні засади сталого територіального розвитку як об'єкта публічного управління. *Наукові інновації та передові технології. 2*025. № 5 (45). С. 522-533. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-5(45)-522-533

24. *Official website of the European Union*. A vision for rural areas towards 2040. URL: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/new-push-european-democracy/long-term-vision-rural-areas_en#eu-rural-action-plan.

25. Pietrzyk I. Regionalna polityka UE. Warszawa : Wydawnictwo Naukowe PWN SA, 2020. 311 s.

REFERENCES

1. Bezsmertnyuk, T. P., Tyshchuk, I. V. & Pasichnyk, M. P. (2025). Normatyvno-pravove rehulyuvannya rozvytku ekolohichnoho turyzmu v Ukrayini [Regulatory framework for the development of ecological tourism in Ukraine]. *Naukovi perspektyvy – Scientific Perspectives*, 4 (58), 423-436. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-4(58)-423-436. [in Ukrainian]

2. Bihun, R. & Lytvyn, V. (2022). Modelyuvannya protsesiv rozvytku terytorialnykh hromad [Modeling of territorial communities development processes]. *Energy Engineering and Control Systems*, 8 (1), 173. DOI: https://doi.org/10.23939/sisn2022.11.173. [in Ukrainian]

3. Blazhivska, M. A. (2020). Osoblyvosti uprovadzhennya publichno-upravlinskykh mekhanizmiv rozvytku terytorialnykh hromad [Peculiarities of implementation of public management mechanisms for the development of territorial communities]. *Teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnya – Theory and Practice of Public Administration,* 1, 173-186. DOI: https://doi.org/10.34213/tp.20.01.22. [in Ukrainian]

4. Harashchuk, O., Kutsenko, V. & Kudierova, A. (2025). Ekolohichna kultura yak skladova suchasnoho sotsialno-ekonomichnoho rozvytku ta problemy yii formuvannia v suspilnii svidomosti [Ecological culture as a component of modern socio-economic development and problems of its formation in public consciousness]. *Visnyk ekonomiky – Herald of Economics*, 2, 60-71. DOI: https://doi.org/10.35774/visnyk2025.02.060. [in Ukrainian]

5. Zhuk, P. V. (2018). Aktualni zavdannia polityky sotsialno-ekonomichnoho rozvytku hirskykh terytorii v Ukraini [Current tasks of the policy of socio-economic development of mountain territories in Ukraine]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy* – Socio-Economic Problems of the Modern Period of Ukraine, 3, 27-31. [in Ukrainian]

6. Zhuk, P. V. (2020). Pytannia identyfikatsii ta shliakhy pidtrymky rozvytku hirskykh terytorii Ukrainy [Issues of identification and ways to support the development of mountain territories of Ukraine]. *Rehionalna ekonomika – Regional Economy*, 3, 23-34. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-3-3. [in Ukrainian]

7. Ivanov, Yu. B. & Ivanova, O. Yu. (2022). Metodychnyi pidkhid do vyboru napriamiv prostorovoho rozvytku obiednanykh terytorialnykh hromad v umovakh detsentralizatsii ta voiennoho stanu [Methodical approach to choosing directions of

spatial development of united territorial communities in conditions of decentralization and martial law]. *Biznes Inform – Business Inform*, 7, 67-73. [in Ukrainian]

8. Kyzym, M. O., Semyhulina, I. B. & Yaroshenko, I. V. (2022). Chynnyky prostorovoho rozvytku terytorialnykh hromad u systemi publichnoho upravlinnia terytoriiamy [Factors of spatial development of territorial communities in the system of public administration of territories]. *Problemy ekonomiky – Problems of Economy*, 2, 83-92. [in Ukrainian]

9. Kostyk, R. P. (2025). Zakordonnyi dosvid publichnoho rehuliuvannia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom terytorii [Foreign experience of public regulation of socio-economic development of territories]. *Derzhavne upravlinnia : udoskonalennia ta rozvytok – Public Administration : Improvement and Development*, 4. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.4.20. [in Ukrainian]

10. Kravtsiv, V. S. & Zhuk, P. V. (2018). Rozvytok hirskykh terytorii Ukrainy u paradyhmi yevropeiskoho dosvidu [Development of mountain territories of Ukraine in the paradigm of European experience]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 5, 61-72. [in Ukrainian]

11. Kravchuk, S. L. (2022). Stavlennia do detsentralizatsii ta intehratsii mihrantiv u mistsevu hromadu [Attitudes towards decentralization and integration of migrants into the local community]. *Visnyk pisliadyplomnoi osvity. Seriia «Sotsialni ta povedinkovi nauky» – Bulletin of Postgraduate Education. Series «Social and Behavioral Sciences»*, 20 (49), 25-36. DOI: https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-20(49)-25-36. [in Ukrainian]

12. Kryshtanovych, S. V. (2017). *Publichnyi menedzhment sotsialno-ekonomichnoho rozvytku hirskykh terytorii Karpatskoho rehionu* [Public management of socio-economic development of mountain territories of the Carpathian region]. LDUFK. [in Ukrainian]

13. Ksonzhyk, I. V., Potravka, L. O. & Zamkovyi, V. M. (2020). Sotsialno-ekonomichnyi rozvytok terytorialnykh hromad v Ukraini v konteksti detsentralizatsii

[Socio-economic development of territorial communities in Ukraine in the context of decentralization]. *Derzhavne upravlinnia : udoskonalennia ta rozvytok – Public Administration: Improvement and Development*, 11. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.11.3. [in Ukrainian]

14. Lypova, S. & Priamukhina, N. (2022). Perspektyvy rozvytku obiednanykh terytorialnykh hromad v Ukraini [Prospects for the development of united territorial communities in Ukraine]. *Visnyk studentskoho naukovoho tovarystva DonNU imeni Vasylia Stusa – Bulletin of the Student Scientific Society of Vasyl Stus DonNU*, 3, 167-171. [in Ukrainian]

15. Lopushynskyi, I. P., Filippova, V. D. & Plyushch, R. M. (2022). Mekhanizmy zabezpechennia staloho rozvytku terytorialnykh hromad v umovakh detsentralizatsii vlady v Ukraini [Mechanisms for ensuring sustainable development of territorial communities in conditions of decentralization of power in Ukraine]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu – Bulletin of Kherson National Technical University*, 4, 154-160. DOI: https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.22. [in Ukrainian]

16. Mykytas, I. M. (2025). Suchasni instrumenty upravlinnia rehionalnym ekonomichnym rozvytkom [Modern tools for managing regional economic development]. *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi – Successes and Achievements in Science,* 3 (13), 542-553. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-3(13)-542-553. [in Ukrainian]

17. Pankiv, N. Ye. (2020). Sotsialno-ekolohichnyi pidkhid do rozroblennia stratehii staloho rozvytku turyzmu terytorialnykh hromad [Socio-ecological approach to developing a strategy for sustainable tourism development of territorial communities]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*, 30 (3), 71-76. DOI: https://doi.org/10.36930/40300313. [in Ukrainian]

18. Poltorak, A. S. (2022). Orhanizatsiia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku terytorialnykh hromad [Organization of socio-economic development of territorial

communities]. *Modern Economics*, 33, 88-98. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V33(2022)-12. [in Ukrainian]

19. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2017, March 16). Pro skhvalennia Stratehii rozvytku turyzmu ta kurortiv na period do 2026 roku : Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 16 bereznia 2017 r. № 168-r [On approval of the Strategy for the Development of Tourism and Resorts for the period until 2026 : Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of March 16, 2017 No. 168-r]. *Offitsiinyi visnyk Ukrainy – Official Bulletin of Ukraine*, 26, 86, Article 752. [in Ukrainian]

20. Svyda, I. V. (2014). Rol hirskykh terytorii v konteksti stiikoho rozvytku ukrainskykh Karpat [The role of mountain territories in the context of sustainable development of the Ukrainian Carpathians]. *Ekonomichnyi forum – Economic Forum*, 2, 64–71. [in Ukrainian]

21. Khymynets, V. V. (2016). Perspektyvy ekoloho-ekonomichnoho rozvytku Karpatskoho rehionu [Prospects for ecological and economic development of the Carpathian region]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriia : Ekonomika – Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series : Economics*, 1 (2), 23-29. [in Ukrainian].

22. Kholchenkov, M. (2025). Analiz zarubizhnykh modelei realizatsii polityky rehionalnoho rozvytku [Analysis of foreign models of regional development policy implementation]. *Naukovi perspektyvy – Scientific Perspectives*, 3 (57), 571-584. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-3(57)-571-584. [in Ukrainian]

23. Tsvirko, K. (2025). Kontseptualni zasady staloho terytorialnoho rozvytku yak obiekta publichnoho upravlinnia [Conceptual foundations of sustainable territorial development as an object of public administration]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii – Scientific Innovations and Advanced Technologies*, 5 (45), 522-533. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-5(45)-522-533. [in Ukrainian]

24. European Commission. A vision for rural areas towards 2040. *Official website of the European Union.* https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/new-push-european-democracy/long-term-vision-rural-areas_en#eu-rural-action-plan. [in English]

25. Pietrzyk, I. (2020). Regionalna polityka UE [EU regional policy]. Wydawnictwo Naukowe PWN SA. [in Polish]

Дата першого надходження статті до видання: 19.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 16.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

УДК 352.075:35.07

https://doi.org/10.62664/cpa.2026.01.02

Ярослав АРАБЧУК,
доцент кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
кандидат філософських наук, доцент,
заслужений економіст України
ORCID ID http://orcid.org/0000-0002-1338-9655
Аліна ЛЕХМАН,
магістр публічного управління та адміністрування,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(© *АРАБЧУК Я., ЛЕХМАН А., 2026*)

ДІЯЛЬНІСТЬ ДЕПУТАТА МІСЦЕВОЇ РАДИ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ

У статті досліджено діяльність депутата місцевої ради як важливий інституційний складник системи публічного управління та один із ключових чинників забезпечення ефективності місцевого врядування. Обґрунтовано, що в умовах поглиблення процесів децентралізації, функціонування місцевого самоврядування в умовах воєнного стану, цифрової трансформації та зростання суспільного запиту на відкритість і підзвітність влади роль депутата місцевої ради набуває нового змісту. Установлено, що сучасна депутатська діяльність виходить за межі винятково представницької функції та охоплює управлінські, комунікативні, контрольні, координаційні й нормотворчі повноваження, спрямовані на забезпечення сталого розвитку

територіальних громад і підвищення результативності діяльності органів місцевого самоврядування.

Доведено, що ефективність діяльності депутата місцевої ради визначається не лише наявністю представницького мандата, а насамперед здатністю представляти інтереси територіальної громади, брати участь у формуванні та реалізації місцевої політики, здійснювати контроль за виконанням управлінських рішень, підтримувати системну взаємодію з громадськістю та дотримуватися принципів доброчесності й етичних стандартів публічної діяльності. Визначено, що результативність депутатської діяльності безпосередньо впливає на рівень суспільної довіри до місцевої влади, якість управлінських рішень і ефективність реалізації місцевої політики.

Розкрито основні механізми забезпечення ефективності діяльності депутата місцевої ради, зокрема представницький, нормотворчий, контрольний, комунікативно-консультативний, інформаційно-аналітичний, етичний, цифровий та партнерсько-координаційний. Обґрунтовано потребу їх функціонування як комплексної взаємопов'язаної системи, спрямованої на підвищення якості місцевого врядування, забезпечення прозорості управлінських процесів і розвитку ефективної взаємодії між владою та громадою.

Ключові слова: *депутат місцевої ради, депутатська діяльність, публічне управління, місцеве самоврядування, механізми публічного управління, ефективність управління, територіальна громада, підзвітність, відкритість.*

Yaroslav ARABCHUK,
Associate Professor of the Department of Public Management,
Administration and National Security
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor,

Honored Economist of Ukraine
ORCID ID http://orcid.org/0000-0002-1338-9655
Alina LEKHMAN,
Master of Public Administration and Administration
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
(© *ARABCHUK Ya., LEKHMAN A., 2026*)

LOCAL COUNCIL DEPUTY ACTIVITY IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM: MECHANISMS FOR ENSURING EFFECTIVENESS

The article examines the activity of a local council deputy as an important institutional component of the public administration system and one of the key determinants of effective local governance. It is substantiated that under conditions of deepening decentralisation processes, the functioning of local self-government during martial law, rapid digital transformation, and the increasing public demand for transparency and accountability of public authorities, the role of a local council deputy is acquiring a fundamentally new functional dimension. It has been established that contemporary deputy activity extends beyond a purely representative function and incorporates managerial, communicative, supervisory, coordination, and rule-making responsibilities aimed at ensuring the sustainable development of territorial communities and enhancing the performance of local self-government institutions.

The study demonstrates that the effectiveness of local council deputy activity is determined not merely by the formal existence of a representative mandate but primarily by the capacity to represent the interests of the territorial community, participate in the formulation and implementation of local policy, exercise oversight over the implementation of managerial decisions, maintain systematic interaction with citizens and stakeholders, and adhere to the principles of integrity and ethical standards of public activity. It has been determined that the effectiveness of deputy

activity directly affects the level of public trust in local authorities, the quality of managerial decision-making, and the overall effectiveness of local policy implementation.

The article identifies the principal mechanisms for ensuring the effectiveness of local council deputy activity, including representative, rule-making, supervisory, communicative-consultative, information-analytical, ethical, digital, and partnership-coordination mechanisms. The necessity of their functioning as an integrated and interconnected system aimed at improving the quality of local governance, ensuring transparency of managerial processes, strengthening institutional accountability, and enhancing effective interaction between public authorities and territorial communities is substantiated.

Keywords: *local council deputy, deputy activity, public administration, local self-government, public administration mechanisms, management effectiveness, territorial community, accountability, transparency, representation.*

Постановка проблеми. Сучасна система публічного управління в Україні функціонує в умовах складних трансформаційних процесів, що охоплюють інституційні, соціально-економічні та безпекові виміри суспільного розвитку. На її функціонування суттєво впливають поглиблення децентралізаційних процесів, адаптація механізмів місцевого самоврядування до умов воєнного стану, посилення ролі територіальних громад у підтриманні суспільної стійкості, активне впровадження цифрових технологій у сферу управління та зростання суспільних очікувань щодо відкритості, підзвітності й ефективності діяльності органів влади. За таких умов особливого значення набуває інституційна роль депутата місцевої ради як суб’єкта представництва інтересів територіальної громади та учасника процесів формування, ухвалення, легітимації й контролю реалізації управлінських рішень на місцевому рівні [8; 9].

Актуальність дослідження зумовлено тим, що в практиці функціонування органів місцевого самоврядування діяльність депутата часто ототожнюється переважно з формально закріпленими повноваженнями, що передбачають участь у пленарних засіданнях, роботу в постійних комісіях, голосування за проєкти рішень, підготовку депутатських запитів та звітування перед виборцями. Проте подібний підхід не відбиває повною мірою реального управлінського потенціалу депутатської діяльності. Її зміст є значно ширшим та включає в себе представництво інтересів жителів територіальної громади, виявлення суспільних потреб, здійснення контрольної функції щодо діяльності виконавчих органів, участь у бюджетному процесі, ініціювання місцевих програм розвитку, забезпечення постійного зворотного зв'язку з громадянами та сприяння формуванню прозорого й довірчого середовища взаємодії між владою та громадою [4; 5; 6]. У зв'язку з цим діяльність депутата місцевої ради доцільно розглядати не як окремий допоміжний елемент системи місцевого самоврядування, а як один із важливих механізмів забезпечення ефективності публічного управління.

Додаткової актуальності проблема набуває в умовах воєнного стану, коли діяльність органів місцевого самоврядування здійснюється в ситуаціях високого рівня невизначеності, обмеженості ресурсів та постійних безпекових ризиків. Значні міграційні процеси, пошкодження об'єктів інфраструктури, потреба в оперативному реагуванні на запити військовослужбовців, внутрішньо переміщених осіб, соціально вразливих категорій населення та суб'єктів господарювання формують нові вимоги до функціонування місцевої влади. Дослідження правового статусу депутатів місцевих рад у період воєнного стану свідчать, що реалізація їхніх повноважень може зазнавати певних обмежень залежно від особливостей функціонування відповідних рад та військових адміністрацій [8]. Водночас у таких умовах депутат місцевої ради може виконувати функції комунікаційного посередника між владою та громадою, учасника кризового врядування й суб'єкта громадського контролю, що

потребує належного узгодження практичної діяльності з чинними нормативно-правовими обмеженнями.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Аналіз сучасних наукових досліджень свідчить [1–10], що проблематика діяльності депутата місцевої ради переважно розглядається не як самостійний напрям наукового пошуку, а в межах ширших дослідницьких ракурсів, пов'язаних із трансформацією місцевого самоврядування, розвитком механізмів відкритого врядування, зміцненням інституційної спроможності, цифровізацією управлінських процесів та адаптацією системи публічного управління до умов воєнного стану. У сучасних дослідженнях значна увага надається проблемам розвитку місцевого самоврядування, відкритості управлінських процесів, інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності органів влади та формування ефективних механізмів взаємодії між владою і громадськістю. Окремі науковці акцентують увагу на важливості суспільного діалогу, координації діяльності різних суб'єктів управління та потребою вдосконалення інституційних механізмів функціонування територіальних громад [1; 4; 7]. Інші дослідники обґрунтовують значення цифрових інструментів, відкритості інформації, використання аналітичних ресурсів і розвитку електронного врядування для підвищення результативності управлінської діяльності [2; 3]. Окремий напрям наукових досліджень присвячено функціонуванню органів місцевого самоврядування та особливостям реалізації їх повноважень в умовах воєнного стану [8; 9].

Водночас, на нашу думку, наявні дослідження не повною мірою розкривають депутатську діяльність як цілісне управлінське явище. У більшості випадків депутат місцевої ради розглядається переважно як носій законодавчо визначених представницьких функцій або учасник окремих процедур місцевого самоврядування. Такий підхід певною мірою звужує реальний зміст його діяльності, оскільки в сучасних умовах депутатський мандат трансформується в складний механізм управлінської взаємодії, що поєднує представницький,

контрольний, комунікативний, координаційний та аналітичний складник. Саме тому діяльність депутата місцевої ради доцільно розглядати не лише через призму правового статусу чи формалізованих повноважень, а і як важливий елемент інституційного забезпечення ефективності системи публічного управління загалом.

Таким чином, результати аналізу сучасних наукових праць [1–10] засвідчують наявність теоретичних і прикладних передумов для дальшого поглибленого дослідження діяльності депутата місцевої ради.

Метою статті є комплексне наукове осмислення діяльності депутата місцевої ради як одного із ключових інституційних складників системи публічного управління та обґрунтування його ролі в забезпеченні ефективності місцевого врядування. Особливу увагу зосереджено на визначенні механізмів, за допомогою яких депутатська діяльність трансформується з формально закріпленого представницького статусу в дієвий інструмент реалізації інтересів територіальної громади, здійснення контрольних функцій, забезпечення підзвітності органів влади, підтримання суспільного діалогу та підвищення результативності управлінських процесів на місцевому рівні.

Виклад основного матеріалу. Діяльність депутата місцевої ради в сучасних умовах доцільно розглядати не лише як реалізацію законодавчо визначеного представницького статусу, а як багатовимірний інституційно-управлінський процес, у межах якого поєднуються правові, організаційні, комунікативні та суспільно-відповідальні складники. У сучасній моделі публічного управління депутат місцевої ради перестає бути винятково учасником процедурного процесу ухвалення рішень і поступово трансформується в суб’єкта, який забезпечує інтеграцію інтересів громади, формування локального порядку денного та підтримання стійкого зв’язку між владою й суспільством. У цьому контексті депутатська діяльність набуває ознак складного механізму суспільної взаємодії, що охоплює не лише представлення інтересів громадян, але й участь у формуванні місцевої політики, узгодження

різних суспільних позицій, контроль за реалізацією ухвалених рішень та підтримання відкритого публічного діалогу.

На думку авторів статті, діяльність депутата місцевої ради доцільно визначати як інституційно врегульовану, правомірну та суспільно орієнтовану форму публічноуправлінської діяльності обраного представника територіальної громади, спрямовану на виявлення, представлення, узгодження та захист інтересів жителів, забезпечення участі громадян у місцевому врядуванні, формування локальної політики та здійснення контролю за її реалізацією. Подібне розуміння ґрунтується на правовому визначенні депутата місцевої ради як представника територіальної громади та виборців відповідного округу [8], а також на розширеному трактуванні органів місцевого самоврядування як повноправних суб'єктів системи публічного управління, діяльність яких спрямовано на реалізацію публічного інтересу [5]. Водночас на відміну від вузького правового підходу, авторська позиція полягає в тому, що зміст депутатської діяльності не може обмежуватися лише сукупністю формально визначених повноважень, оскільки її результативність безпосередньо залежить від здатності депутата забезпечувати реальний зв'язок між потребами громади та управлінськими рішеннями.

Як відомо, одним із ключових механізмів забезпечення ефективності депутатської діяльності є представницький механізм. Його сутність полягає не у формальному декларуванні інтересів виборців, а в систематичному виявленні актуальних потреб громади та їх дальшій трансформації в конкретні управлінські рішення. У цьому разі депутат постає не лише представником інтересів окремого виборчого округу, а й своєрідним інституційним посередником між суспільними запитами та механізмами їх практичної реалізації. Представницький механізм включає проведення особистих прийомів громадян, аналіз звернень, участь у громадських слуханнях, моніторинг локальних проблем, підтримання взаємодії з громадськими організаціями, органами самоорганізації населення, підприємницьким середовищем,

освітніми, медичними, культурними й волонтерськими структурами. Автори виходять із того, що ефективність представництва визначається не кількістю здійснених зустрічей або отриманих звернень, а здатністю депутата трансформувати виявлені суспільні потреби в практичні управлінські дії – депутатські запити, місцеві програми, бюджетні пропозиції чи управлінські ініціативи. В умовах децентралізації значення цього механізму істотно зростає, оскільки ефективність місцевого врядування дедалі більше залежить від рівня координації між головою громади, депутатським корпусом, виконавчими органами, старостами та іншими суб'єктами місцевого управління [9].

Наступним важливим механізмом є нормотворчий. Його значення визначається тим, що депутат місцевої ради бере участь у формуванні нормативного середовища функціонування територіальної громади та створенні організаційних умов її розвитку. При цьому нормотворча діяльність не зводиться винятково до голосування за підготовлені проєкти рішень. Її зміст охоплює підготовку, експертизу, обговорення та вдосконалення проєктів рішень, оцінювання їх потенційних наслідків і виявлення можливих ризиків. Через реалізацію цього механізму депутат бере участь у визначенні стратегічних напрямів розвитку громади, регулюванні процесів використання ресурсів, підтриманні місцевого економічного розвитку та реалізації соціальної політики. На думку авторів, саме нормотворча діяльність найбільш виразно демонструє трансформацію депутата з формального учасника представницького органу в повноцінного суб'єкта публічного управління, оскільки якість управлінських рішень залежить не стільки від самої процедури їх ухвалення, скільки від глибини попереднього аналізу та здатності прогнозувати довгострокові наслідки для громади [5].

Не менш важливим складником забезпечення ефективності депутатської діяльності є контрольний механізм, що створює потрібні умови для підтримання прозорості та підзвітності місцевої влади. Його сутність полягає в тому, що управлінський цикл не завершується ухваленням рішення, а

продовжується шляхом здійснення моніторингу результатів його реалізації та оцінювання ефективності виконання поставлених завдань. Контрольна функція реалізується через використання депутатських запитів і звернень, участь у роботі постійних та тимчасових комісій, заслуховування звітів посадових осіб, аналіз використання бюджетних ресурсів, оцінювання реалізації місцевих програм та реагування на суспільні запити. Водночас, на думку авторів, управлінська цінність контрольного механізму полягає не в пошуку порушень як самоцілі, а у своєчасному виявленні проблем, коригуванні управлінських процесів та виробленні практичних шляхів їх удосконалення. Саме через цей механізм забезпечується взаємозв'язок між депутатською діяльністю, підзвітністю органів влади та підвищенням якості місцевого врядування [4; 6].

Четвертим механізмом забезпечення ефективності депутатської діяльності постає комунікативно-консультативний механізм, значення якого в сучасних умовах суттєво зростає у зв'язку зі зміною самої логіки функціонування публічного управління. Сучасне врядування дедалі більше відходить від адміністративно-централізованої моделі ухвалення рішень, що ґрунтувалася переважно на односторонньому владному впливі, та орієнтується на принципи партнерської взаємодії, залучення громадян і підтримання постійного суспільного діалогу. За таких умов депутат місцевої ради виконує функцію комунікаційного посередника між владою та територіальною громадою, забезпечуючи циркуляцію інформації в обох напрямах. З одного боку, він має здійснювати роз'яснення змісту управлінських рішень, логіки бюджетних обмежень, стратегічних пріоритетів розвитку громади та процедур участі громадян у місцевому врядуванні. З іншого боку, на депутата покладається завдання виявлення, узагальнення та донесення до представницьких органів реальних потреб, пропозицій, суспільних очікувань і проблемних сигналів, що надходять від жителів громади.

Авторська позиція полягає в тому, що ефективність комунікативно-консультативного механізму визначається не кількістю проведених зустрічей

або інформаційних повідомлень, а здатністю формувати реальний зворотний зв'язок між владою та суспільством. Комунікація набуває управлінської цінності лише тоді, коли вона перетворюється на інструмент врахування громадської думки в процесі підготовки управлінських рішень, а не використовується винятково як засіб інформування населення про вже ухвалені рішення. Такий підхід узгоджується з концепцією відкритого врядування, відповідно до якої прозорість, підзвітність та участь громадян розглядаються як потрібні умови формування довіри до органів влади й підвищення ефективності управлінської діяльності [4].

П'ятим механізмом забезпечення ефективності діяльності депутата місцевої ради є інформаційно-аналітичний механізм, що формує основу для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. У сучасному інформаційному суспільстві якість управлінських процесів дедалі більше залежить не від обсягу отриманої інформації, а від здатності здійснювати її критичне осмислення, систематизацію та використання в процесі вироблення рішень. Депутат місцевої ради повинен здійснювати свою діяльність на основі достовірних і перевірених даних, а не винятково під впливом політичної кон'юнктури чи ситуативних суспільних настроїв.

Інформаційно-аналітичний механізм охоплює використання статистичних показників, бюджетної інформації, результатів громадських консультацій, аналітичних матеріалів виконавчих органів, моніторингових звітів, відкритих даних, незалежних експертних висновків та результатів досліджень громадської думки. На думку авторів, професійна діяльність депутата має ґрунтуватися на принципі доказового врядування, відповідно до якого кожна управлінська ініціатива повинна спиратися на аналіз причин виникнення проблеми, наявних ресурсів, можливих ризиків та прогнозованих наслідків її реалізації. Депутатська ініціатива, що не має належного інформаційного та аналітичного підґрунтя, може перетворюватися на ситуативне рішення з непередбачуваними соціальними або економічними наслідками. У дослідженнях інформаційно-

аналітичного забезпечення обґрунтовано, що своєчасний доступ до інформації та її оброблення із застосуванням сучасних технологій постають важливими умовами підвищення ефективності публічного управління [3].

Шостим механізмом є етичний, що забезпечує ціннісну та нормативну основу діяльності депутата місцевої ради. На відміну від інших механізмів, його специфіка полягає в тому, що він пронизує всі сфери депутатської діяльності та визначає межі допустимої поведінки в процесі реалізації владних повноважень. Депутатський мандат передбачає не лише надання певних прав, а й покладає підвищений рівень суспільної відповідальності, оскільки депутат бере участь у розподілі ресурсів громади, впливає на формування місцевої політики та здійснює представництво інтересів населення.

Етичний механізм охоплює принципи доброчесності, недопущення конфлікту інтересів, відкритості мотивів ухвалення рішень, поваги до прав і гідності громадян, відповідального використання інформації та недопущення використання депутатського статусу з метою отримання особистої вигоди. Авторська позиція полягає в тому, що етичні стандарти не можуть розглядатися як винятково моральна категорія або рекомендаційна норма поведінки. Вони виконують важливу управлінську функцію, оскільки формують довіру до місцевих інституцій, знижують ризики виникнення корупційних практик, сприяють прозорості діяльності органів влади та зміцнюють легітимність управлінських рішень. Дослідження етичних засад публічної служби підтверджують, що рівень дотримання етичних принципів представниками влади безпосередньо впливає на результативність реалізації політики, суспільну довіру та утвердження принципів верховенства права [10].

Сьомим механізмом є цифровий, роль якого суттєво посилюється в умовах цифрової трансформації публічного управління. Сучасні цифрові технології змінюють не лише технічний формат діяльності органів місцевого самоврядування, а й характер взаємодії між владою та громадою. Проєкти рішень, електронний документообіг, онлайн-засідання, цифрові платформи

участі, електронні звернення, петиції, відкриті дані та інформаційні системи створюють нову інституційну інфраструктуру здійснення депутатської діяльності.

На думку авторів, цифровізація депутатської діяльності не повинна зводитися лише до автоматизації окремих процедур. Її справжня управлінська цінність полягає в розширенні доступу громадян до інформації, забезпеченні прозорості процесів ухвалення рішень та посиленні можливостей для громадської участі. Упровадження електронного документообігу в органах місцевого самоврядування розглядається як важливий напрям цифрової трансформації, що сприяє прозорості, скороченню строків підготовки документів та підвищенню ефективності діяльності місцевої влади [2].

Восьмим механізмом є партнерсько-координаційний, що забезпечує інтеграцію зусиль різних суб'єктів місцевого розвитку. Депутат місцевої ради не здійснює діяльність у відокремленому середовищі, а функціонує в системі багаторівневої взаємодії з органами місцевого самоврядування, державними структурами, громадськими організаціями, бізнесом, волонтерськими об'єднаннями та міжнародними партнерами. Особливої ваги цей механізм набуває в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення, коли досягнення результатів залежить від здатності об'єднувати ресурси, координувати дії та забезпечувати узгодженість управлінських рішень [1; 9].

Таким чином, зазначені механізми формують взаємопов'язану систему, у межах якої кожен елемент виконує окрему функцію, але лише їх збалансоване поєднання забезпечує належний рівень ефективності депутатської діяльності. Саме комплексність, а не фрагментарність застосування управлінських інструментів створює передумови для підвищення якості місцевого врядування та результативності публічного управління загалом [2; 3; 4; 6; 10].

Окремого наукового осмислення потребує питання критеріїв оцінювання діяльності депутата місцевої ради як чинника забезпечення ефективності публічного управління. Його актуальність зумовлена тим, що результативність

депутатської діяльності не може визначатися лише формальними кількісними показниками – кількістю відвіданих засідань, поданих запитів, унесених пропозицій чи проведених зустрічей із виборцями. Такі показники фіксують переважно процедурну активність, однак не завжди відбивають реальний управлінський вплив депутата на якість місцевого врядування, рівень довіри громади та результативність ухвалених рішень.

На думку авторів, оцінювання депутатської діяльності має здійснюватися за кількома взаємопов'язаними групами критеріїв. Перша група – представницько-комунікативні критерії, що охоплюють регулярність і змістовність звітування перед виборцями, доступність депутата для жителів громади, якість зворотного зв'язку, участь у громадських слуханнях та здатність до конструктивного діалогу з різними соціальними групами. Друга група – організаційно-процедурні критерії, пов'язані з участю депутата у пленарних засіданнях, роботі постійних комісій, підготовці проєктів рішень, депутатських запитів і пропозицій. Третя група – змістовно-результативні критерії, які дають змогу оцінити якість депутатських ініціатив, їх обґрунтованість, відповідність потребам громади, практичний вплив на розв'язання місцевих проблем та внесок у реалізацію місцевих програм. Четверта група – етико-інституційні критерії, що передбачають дотримання принципів доброчесності, прозорість позиції щодо ключових рішень, уникнення конфлікту інтересів, відповідальність перед виборцями та здатність до конструктивної взаємодії з іншими суб'єктами місцевого врядування. Такий підхід є авторською адаптацією загальних критеріїв оцінювання ефективності діяльності місцевих органів влади [6] до специфіки депутатської діяльності.

Водночас жоден із зазначених критеріїв не може розглядатися ізольовано. Наприклад, значна кількість депутатських запитів не завжди свідчить про високу ефективність, якщо вони не спричиняють реального вирішення проблем громади. Так само формальна присутність на засіданнях ради не гарантує змістовної участі у виробленні управлінських рішень. Саме тому оцінювання

діяльності депутата місцевої ради має враховувати не лише інтенсивність його дій, а передусім їх якість, обґрунтованість, суспільну значущість і практичний результат для територіальної громади.

Зазначимо, що особливої ваги проблема ефективності депутатської діяльності набуває в умовах воєнного стану. У цей період функціонування місцевого самоврядування відбувається за обставин підвищеної невизначеності, безпекових ризиків, ресурсного дефіциту та посилення ролі військових адміністрацій. Воєнний стан може обмежувати окремі процедури місцевої демократії, змінювати баланс повноважень і вимагати від органів місцевого самоврядування більшої оперативності в ухваленні рішень [8; 9]. За таких умов депутатська діяльність набуває додаткового кризово-управлінського значення.

Водночас саме в кризових умовах представницька функція депутата місцевої ради стає особливо важливою. Територіальна громада потребує не лише швидких управлінських рішень, а й зрозумілого пояснення дій влади, підтримання довіри, захисту своїх інтересів та відчуття залученості до місцевого врядування навіть за умов часткової централізації управління. Саме тому, на нашу думку, депутат місцевої ради в умовах воєнного стану має діяти як суб’єкт кризового врядування, здатний поєднувати вимоги безпеки, законність, представництво інтересів громади, відповідальну комунікацію та конструктивну взаємодію з іншими суб’єктами публічного управління. Саме така здатність визначає реальну ефективність депутатської діяльності в сучасних умовах.

У практичній площині підвищення ефективності діяльності депутата місцевої ради потребує комплексного вдосконалення професійних, організаційних, інформаційних та інституційних механізмів здійснення депутатських повноважень. Актуальність такого підходу зумовлена тим, що сучасні трансформації системи публічного управління істотно змінюють зміст депутатської діяльності. В умовах децентралізації, цифровізації управлінських процесів, воєнного стану та зростання суспільних очікувань щодо відкритості й

підзвітності влади депутат місцевої ради виконує значно ширші функції, ніж формальне представництво інтересів виборців. Його діяльність дедалі більше інтегрує стратегічний, аналітичний, комунікативний та координаційний складники. У зв'язку з цим забезпечення результативності депутатської діяльності потребує системних змін, спрямованих на підвищення якості виконання представницьких і управлінських функцій.

З огляду на це доцільно виокремити кілька взаємопов'язаних напрямів удосконалення рівня депутатської діяльності.

Перший напрям – підвищення рівня професійної компетентності депутатів місцевих рад. Сучасне місцеве врядування потребує від депутата не лише політичної активності чи громадського досвіду, а й наявності спеціальних знань у сфері публічного управління. Особливої уваги потребують питання бюджетного процесу, стратегічного планування розвитку територій, місцевого економічного розвитку, правового регулювання діяльності органів місцевого самоврядування, антикорупційних обмежень, етичних стандартів, цифрових технологій та механізмів взаємодії з громадськістю. На думку авторів, недостатній рівень професійної підготовки може істотно обмежувати здатність депутата брати участь у виробленні якісних управлінських рішень та знижувати ефективність реалізації представницького мандата.

Другий напрям – удосконалення механізмів підзвітності та звітування перед громадою. Практика діяльності місцевих рад засвідчує, що процедура звітування нерідко має формальний характер і зводиться до виконання законодавчих вимог без реального суспільного обговорення результатів депутатської діяльності. Водночас звітність повинна розглядатися як інструмент забезпечення відкритості та формування довіри між громадою й представницькими органами влади. Ефективне звітування має бути системним, зрозумілим, доступним для жителів громади та орієнтованим на зворотний зв'язок. Його зміст має охоплювати не лише перелік здійснених заходів, а й

оцінювання отриманих результатів, проблем реалізації депутатських ініціатив та перспектив дальшої діяльності.

Третій напрям – розвиток цифрових механізмів забезпечення відкритості депутатської діяльності. Цифрова трансформація публічного управління створює додаткові можливості для підвищення прозорості діяльності представницьких органів. Доцільним є розширення практики відкритого доступу до інформації про результати голосувань, участь депутатів у роботі комісій, подані запити й звернення, прийоми громадян, депутатські ініціативи та стан виконання доручень виборців. Цифрові технології повинні використовуватися не лише як технічний інструмент оприлюднення інформації, а і як механізм розвитку громадської участі та посилення контролю за діяльністю представників місцевої влади [2].

Четвертий напрям – формування дієвої системи етичного регулювання депутатської діяльності. Зростання суспільного запиту на доброчесність та відповідальність представників влади актуалізує потребу впровадження чітких стандартів професійної поведінки депутатів місцевих рад. Ідеться не лише про дотримання антикорупційних обмежень чи запобігання конфлікту інтересів, а й про формування культури відповідального ставлення до депутатського мандата, відкритості мотивів ухвалення рішень, поваги до прав громадян та недопущення використання представницького статусу з метою отримання приватної вигоди [10].

П’ятий напрям – розвиток культури доказового підходу до формування місцевої політики. У сучасних умовах ефективність управлінських рішень дедалі більше залежить від їх аналітичного обґрунтування та використання достовірних даних. Депутатські ініціативи мають спиратися на результати досліджень, статистичні показники, громадські консультації, експертні висновки та прогнозування можливих наслідків реалізації запропонованих рішень. На думку авторів, перехід від ситуативного реагування до моделі доказового врядування дозволить підвищити обґрунтованість місцевої політики

та забезпечити вищий рівень результативності діяльності органів місцевого самоврядування [2; 3; 4; 10].

Таким чином, удосконалення депутатської діяльності потребує не ізольованих змін окремих процедур, а формування цілісної системи професійного, інформаційного, цифрового та інституційного забезпечення. Саме комплексний підхід створює передумови для посилення управлінської спроможності депутатського корпусу, підвищення рівня довіри територіальної громади та забезпечення ефективності публічного управління на місцевому рівні.

Висновки. Проведене дослідження дало змогу встановити, що діяльність депутата місцевої ради постає важливим інституційним складником системи публічного управління, через який реалізуються процеси представництва інтересів територіальної громади, формування місцевої політики, здійснення контролю за діяльністю виконавчих органів, забезпечення комунікації з населенням та підтримання підзвітності місцевої влади. Визначено, що результативність депутатської діяльності не обмежується обсягом законодавчо закріплених повноважень, а значною мірою залежить від її практичних наслідків, рівня суспільної довіри та здатності депутата забезпечувати узгодження публічних інтересів із реальними потребами територіальної громади. Обґрунтовано, що ефективність діяльності депутата місцевої ради формується під впливом комплексу взаємопов'язаних механізмів, до яких належать представницький, нормотворчий, контрольний, комунікативно-консультативний, інформаційно-аналітичний, етичний, цифровий і партнерсько-координаційний. Їх інтегроване функціонування створює передумови для трансформації депутатського мандата з формально визначеного представницького статусу в дієвий управлінський інструмент, спрямований на підвищення якості управлінських рішень, забезпечення прозорості діяльності органів влади, раціональне використання ресурсів та посилення громадської участі в процесах місцевого врядування. Доведено, що підвищення

ефективності депутатської діяльності потребує вдосконалення системи професійного розвитку депутатів, модернізації механізмів звітування перед громадою, розширення використання цифрових інструментів відкритості, зміцнення етичних стандартів діяльності та впровадження принципів доказового врядування до процесу підготовки депутатських ініціатив. Водночас важливою передумовою постає формування культури конструктивної взаємодії між депутатським корпусом, виконавчими органами місцевих рад, громадськістю та іншими суб'єктами системи публічного управління. Показано, що діяльність депутата місцевої ради доцільно розглядати як складний багаторівневий механізм забезпечення ефективності публічного управління, що інтегрує представницькі, нормотворчі, контрольні, комунікативні, аналітичні, етичні та цифрові складники в єдину систему управлінського впливу.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язувати з розробленням методичного інструментарію оцінювання результативності депутатської діяльності, визначенням індикаторів її впливу на якість місцевого врядування та дослідженням особливостей реалізації депутатських повноважень у територіальних громадах різних типів в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажажа М. А., Бікулов Д. Т., Заїка О. В. Політика муніципального розвитку : досвід ФРН у контексті української практики. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія* : *Публічне управління та адміністрування*. 2024. Т. 35 (74), № 3. С. 87-92. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.3/17. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/3_2024/19.pdf.

2. Герасимюк Л. С., Ольхова-Марчук Н. В. Упровадження електронного документообігу як напрям цифровізації органів місцевого самоврядування. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія* : *Публічне управління та адміністрування*. 2024. Т. 35 (74), № 1. С. 174-178. DOI:

https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.1/30. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/1_2024/32.pdf.

3. Кобиліна Ю. М. Оцінка ефективності механізмів інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності органів публічної влади. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія* : *Публічне управління та адміністрування.* 2024. Т. 35 (74), № 3. С. 118-122. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.3/22. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/3_2024/24.pdf.

4. Кононенко В. В., Яременко О. І., Дзевелюк М. В. Правове забезпечення впровадження принципів «відкритого врядування» як інструменту підвищення якості управління в органах місцевого самоврядування. *Наукові перспективи*. 2025. № 12 (66). С. 998-1007. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-12(66)-998-1007. URL: https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/download/34465/34441/50611.

5. Кравченко І. О., Ткаченко В. В. Правовий статус органів місцевого самоврядування як суб'єктів публічного управління (адміністрування). *Академічні візії*. 2025. Вип. 41. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15267692 . URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/1830/1704/1744.

6. Криштанович М. Ф. Критерії оцінювання ефективності місцевих органів влади в системі публічного управління. *Наукові інновації та передові технології.* 2024. № 3 (31). С. 238-246. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3(31)-238-246. URL: https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/download/9707/9760/9761.

7. Лукавенко Ю. П. Модель розвитку інституціональної спроможності місцевих органів влади в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія* : *Публічне управління та адміністрування*. 2024. Т. 35 (74), № 6. С. 136-143. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.6/24. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/6_2024/26.pdf.

8. Луц Д. М., Куляк Р. Ю. Правовий статус депутатів місцевих рад в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 5. С. 142-145. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-5/32. URL: https://www.lsej.org.ua/5_2024/34.pdf.

9. Стешенко Т. В., Зозуля А. С. Місцеве самоврядування та реформа децентралізації під час воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 3. С. 104-107. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-3/22. URL: https://www.lsej.org.ua/3_2024/24.pdf.

10. Ткаченко О. В., Селецький О. В. Етичні стандарти публічної служби. *Актуальні питання у сучасній науці.* 2025. № 5 (35). С. 519-530. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-5(35)-519-530. URL: https://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/download/23855/23825/30005.

REFERENCES

1. Azhazha, M. A., Bikulov, D. T., Zaika, O. V. (2024). Polityka munitsypalnoho rozvytku: dosvid FRN u konteksti ukrainskoi praktyky. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriia : Publichne upravlinnia ta administruvannia*, 35 (74), 3, 87-92. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.3/17. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/3_2024/19.pdf. [in Ukrainian]

2. Herasymiuk, L. S., Olkhova-Marchuk, N. V. (2024). Uprovadzhennia elektronnoho dokumentoobihu yak napriam tsyfrovizatsii orhaniv mistsevoho samovriaduvannia. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriia : Publichne upravlinnia ta administruvannia*, 35 (74), 1, 174-178. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.1/30. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/1_2024/32.pdf. [in Ukrainian]

3. Kobylina, Yu. M. (2024). Otsinka efektyvnosti mekhanizmiv informatsiino-analitychnoho zabezpechennia diialnosti orhaniv publichnoi vlady. *Vcheni zapysky*

TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriia : *Publichne upravlinnia ta administruvannia*, 35 (74), 3, 118-122. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.3/22. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/3_2024/24.pdf. [in Ukrainian]

4. Kononenko, V. V., Yaremenko, O. I., Dzeveliuk, M. V. (2025). Pravove zabezpechennia vprovadzhennia pryntsypiv «vidkrytoho vriaduvannia» yak instrumentu pidvyshchennia yakosti upravlinnia v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia. *Naukovi perspektyvy*, 12 (66), 998-1007. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-12(66)-998-1007. URL: https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/download/34465/34441/50611. [in Ukrainian]

5. Kravchenko, I. O., Tkachenko, V. V. (2025). Pravovyi status orhaniv mistsevoho samovriaduvannia yak subiektiv publichnoho upravlinnia (administruvannia). *Akademichni vizii*, 41. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15267692. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/1830/1704/1744. [in Ukrainian]

6. Kryshtanovych, M. F. (2024). Kryterii otsiniuvannia efektyvnosti mistsevykh orhaniv vlady v systemi publichnoho upravlinnia. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, 3 (31), 238-246. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3(31)-238-246. URL: https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/download/9707/9760/9761. [in Ukrainian]

7. Lukavenko, Yu. P. (2024). Model rozvytku instytutsionalnoi spromozhnosti mistsevykh orhaniv vlady v Ukraini. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriia* : *Publichne upravlinnia ta administruvannia*, 35 (74), 6, 136-143. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.6/24. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/6_2024/26.pdf. [in Ukrainian]

8. Luts, D. M., Kuliak, R. Yu. (2024). Pravovyi status deputativ mistsevykh rad v umovakh voiennoho stanu. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*, 5, 142-145. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-5/32. URL: https://www.lsej.org.ua/5_2024/34.pdf. [in Ukrainian]

9. Steshenko, T. V., Zozulia, A. S. (2024). Mistseve samovriaduvannia ta reforma detsentralizatsii pid chas voiennoho stanu. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*, 3, 104-107. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-3/22. URL: https://www.lsej.org.ua/3_2024/24.pdf. [in Ukrainian]

10. Tkachenko, O. V., Seletskyi, O. V. (2025). Etychni standarty publichnoi sluzhby. *Aktualni pytannia u suchasnii nautsi*, 5 (35), 519-530. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-5(35)-519-530. URL: https://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/download/23855/23825/30005. [in Ukrainian]

Дата першого надходження статті до видання: 18.02.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 16.03.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

УДК 351:004.9:355.01(477)

https://doi.org/10.62664/cpa.2026.01.03

Євген БЕРЛАДИНЮК,
здобувач вищої освіти
за третім (освітньо-науковим) рівнем вищої освіти,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
ORCID ID http://orcid.org/0009-0004-5339-4792
(© *БЕРЛАДИНЮК Є., 2026*)

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ НА ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ В БЕЗПЕКОВИХ ВИМІРАХ

У статті досліджено трансформацію цифрової державності України в умовах повномасштабної війни крізь призму міжнародних відносин, державного управління та національної безпеки. Доведено, що після 24 лютого 2022 року цифровізація перестала бути лише інструментом адміністративної зручності й стала критичним елементом державної спроможності, інституційної неперервності та безпекової резильєнтності. На підставі аналізу українського законодавства, офіційних урядових матеріалів, документів ЄС, звітів міжнародних організацій та фахової академічної літератури обґрунтовано, що українська модель цифрової трансформації у воєнний період базується на поєднанні трьох функціональних контурів: сервісного, інфраструктурно-реєстрового та кібербезпекового. У сервісному контурі показано, що масштабування екосистеми Дія та запуск нових воєнних і відновлювальних сервісів – для ВПО, власників пошкодженого житла, ветеранів, сімей військовослужбовців і громадян, які користуються міжнародними механізмами фіксації збитків, – забезпечили зменшення

транзакційних витрат, швидкість рішень і підвищення доступності держави в кризовому середовищі. В інфраструктурно-реєстровому контурі виявлено вирішальну роль законодавства про публічні електронні реєстри, хмарні послуги, електронну ідентифікацію та довірчі послуги, а також хмарної міграції критичних державних даних до дата-центрів у ЄС і США, що знизило ризики фізичного знищення, втрати доступності та руйнування державних даних унаслідок кінетичних ударів. У безпековому контурі встановлено, що російська кіберкампанія проти України еволюціонувала від переважно деструктивних атак 2022 року до складніших шпигунських, фішингових, supply-chain та багатовекторних операцій 2023–2025 років; відповідно, кіберзахист трансформувався в багаторівневу систему співпраці держави, приватного сектору та міжнародних партнерів. Окремо проаналізовано євроінтеграційний вимір цифровізації: асоціацію України до Digital Europe Programme, наближення до eIDAS та eIDAS 2.0, імплементацію підходів NIS/NIS2, розвиток проєктів DT4UA та EU4DigitalUA, а також політичне рішення 2025 року про включення України до роумінгової зони ЄС із 2026 року. Обґрунтовано, що цифровізація в умовах війни стала формою стратегічної адаптації державного управління, а її дальший розвиток має відбуватися як безпекова політика, а не лише як адміністративна інновація. Стаття доводить потребу переходу від «цифровізації послуг» до «цифрової державної спроможності», де сумісність із acquis ЄС, стійкість телеком-інфраструктури, реєстрова цілісність, кіберзахист, інклюзивність і захист даних є взаємопов'язаними складниками одного управлінського проєкту.

Ключові слова: *цифровізація; цифрова держава, електронне урядування, державне управління, національна безпека, кібербезпека, резильєнтність, електронні реєстри, хмарні послуги, європейська інтеграція, воєнний стан.*

Yevhen BERLADYNIUK,
PhD student
(third, educational and research level of higher education),
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
ORCID ID http://orcid.org/0009-0004-5339-4792
(© *BERLADYNIUK Y., 2026*)

THE IMPACT OF UKRAINE'S DIGITALIZATION IN WAR CONDITIONS ON STATE ADMINISTRATION IN SECURITY DIMENSIONS

The article examines the transformation of Ukraine's digital statehood in full-scale war conditions through the prism of international relations, public administration, and national security. It is proven that after February 24, 2022, digitalization ceased to be just a tool of administrative convenience and became a critical element of state capacity, institutional continuity, and security resilience. Based on the analysis of Ukrainian legislation, official government materials, EU documents, reports of international organizations, and professional academic literature, it is substantiated that the Ukrainian model of digital transformation in wartime is based on a combination of three functional contours: service, infrastructure-registration, and cybersecurity. The service circuit shows that the scaling of the Diya ecosystem and the launch of new military and recovery services – for IDPs, owners of damaged housing, veterans, families of military personnel, and citizens using international loss-fixing mechanisms – have reduced transaction costs, speeded up decisions, and increased the accessibility of the state in a crisis environment. The infrastructure and registry circuit reveals the crucial role of legislation on public electronic registries, cloud services, electronic identification, and trust services, as well as cloud migration of critical state data to data centers in the EU and the US, which reduced the risks of physical destruction, loss of accessibility, and destruction of state data due to kinetic strikes. The security circuit

establishes that the Russian cyber campaign against Ukraine has evolved from predominantly destructive attacks in 2022 to more complex espionage, phishing, supply-chain, and multi-vector operations in 2023–2025; accordingly, cyber defense has been transformed into a multi-level system of cooperation between the state, the private sector, and international partners. The European integration dimension of digitalization is separately analyzed: Ukraine's association with the Digital Europe Programme, approximation to eIDAS and eIDAS 2.0, implementation of NIS/NIS2 approaches, development of the DT4UA and EU4DigitalUA projects, as well as the 2025 political decision to include Ukraine in the EU roaming area from 2026. It is substantiated that digitalization in wartime has become a form of strategic adaptation of public administration, and its further development should take place as a security policy, and not only as an administrative innovation. The article proves the need to transition from «digitalization of services» to «digital state capacity», where compatibility with the EU acquis, stability of telecom infrastructure, register integrity, cyber defense, inclusiveness, and data protection are interrelated components of one management project.

Keywords: *digitalization; digital state, e-government, public administration, national security, cybersecurity, resilience, electronic registries, cloud services, European integration, martial law.*

Постановка проблеми. Наукова проблема полягає в тому, що в українському дискурсі цифровізація часто описується або як технократичне реформаторство, або як сукупність окремих сервісних рішень, тоді як війна висунула на перший план її безпекову, інституційну та міжнародно-політичну функції. Фактично йдеться про зміну предмета аналізу: від е-урядування як каналу надання послуг до цифрової державності як механізму виживання держави, збереження суверенітету даних, швидкого реагування та інтеграції до європейського цифрового простору. Саме ця багатовимірність потребує

міждисциплінарного підходу, релевантного для міжнародних відносин, публічного управління та національної безпеки [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У національній академічній літературі проблематика електронного урядування та цифровізації публічного адміністрування в умовах війни вже окреслено, проте здебільшого у фрагментований спосіб. Є. Гульчук акцентує увагу на Дії як інструменті електронного урядування та пов'язує її розвиток із доступністю послуг, прозорістю та модернізацією публічного управління. Л. Самойленко та А. Тихомирова аналізують диджиталізацію адміністративних послуг у воєнний час на прикладі сервісу Дія та наголошують на адаптивному характеру цифрової екосистеми до умов правового режиму воєнного стану. С. Чукут та Є. Карпенко досліджують організацію надання електронних послуг у воєнних умовах, розглядаючи інституційну роль профільних органів і практичні прояви впливу війни на е-сервіси.

В англомовній літературі домінують два напрями. Перший – кібербезпековий: Роман Колодій пояснює стійкість України до російської кіберагресії через інституційне навчання та адаптацію, а Ліліан Аксон та співавт. наголошують на значенні публічно-приватних ініціатив у кіберзахисті. Другий – міжнародно-правовий та стратегічний: дослідження К. Айхензеер звертає увагу на місце кібератак у сучасній війні та обмеження класичних правових інтерпретацій у випадку України. Проте навіть ці праці рідко поєднують сервіси, реєстри, телеком-інфраструктуру, кібервійну та європейську інтеграцію в єдину рамку аналізу державного управління [2].

Водночас у прикладних та аналітичних звітах картина є повнішою. OECD [16] наголошує, що цифрова доставка послуг в Україні продемонструвала стійкість після початкових збоїв, а Міжнародний союз електрозв'язку фіксує водночас руйнування комунікаційної інфраструктури та адаптивність ІСТ-сектору. Офіційні українські та європейські документи, своєю чергою, дозволяють простежити, як цифрова трансформація переходить у площину

нормативної конвергенції з ЄС, кіберрезильєнтності та відбудови. Саме тому в цій статті пріоритет надано первинним і офіційним джерелам, а академічна література використовується для інтерпретації та теоретичного узагальнення.

Мета статті полягає в тому, щоб концептуалізувати цифровізацію України в умовах війни як процес трансформації державного управління в безпекових вимірах і на цій основі: по-перше, показати зміну функцій цифрових сервісів та інфраструктури у воєнний період; по-друге, оцінити роль кібербезпеки й телекомстійкості; по-третє, розкрити значення співпраці з ЄС для інституційного та правового переналаштування цифрової держави; по-четверте, сформулювати рекомендації державної політики для повоєнного етапу та переговорного процесу з ЄС.

Виклад основного матеріалу. Війна радикально змінила зміст цифрової політики. Якщо до 2022 року центральним питанням було спрощення доступу до послуг та зменшення корупційної ренти, то після вторгнення – забезпечення неперервності функціонування держави під умовами фізичного знищення інфраструктури, масового переміщення людей, кібератак і дефіциту часу на управлінське реагування. Світовий банк разом із Європейською Комісією та ООН у рамках RDNA наголошують на системному характері воєнних руйнувань, а ITU окремо фіксує масштабні пошкодження телекомунікацій, що безпосередньо впливають на доступність цифрових сервісів і зв’язок громадян із державою. Попри це український цифровий сектор продемонстрував високу адаптивність. За профілем ITU, 2023 року в Україні було 8,07 млн фіксованих широкосмугових підключень і 33,4 млн мобільних широкосмугових підключень; загальні доходи від комунікаційних послуг сягнули 130,5 млрд грн, а частка xPON зросла до 41,3%, що віддзеркалює переорієнтацію сектора на енергонезалежніші та стійкіші рішення. Це означає, що війна не просто створила шок, а й прискорила перебудову інфраструктурних пріоритетів у бік стійкості та європейських стандартів підключення [3].

Управлінський сенс цього контексту полягає в тому, що цифровізація стала частиною «держави без фізичної черги». Умовно кажучи, громадянин, який перемістився в межах країни або за кордон, держава, що працює під ризиком ракетних ударів, і міжнародний донор, який потребує прозорого цифрового сліду, одночасно формують попит на ту саму річ – надійну цифрову управлінську інфраструктуру. Саме тому воєнний контекст не є зовнішнім чинником для цифровізації: він є її новим операційним середовищем. Зазначимо, що створення засад сучасної цифрової держави відбулося ще до повномасштабної війни: 2019 року було визначено повноваження профільного міністерства, а також нормативно оформлено Єдиний державний вебпортал електронних послуг. 2021 року ухвалено Закон про публічні електронні реєстри, що зафіксував реєстрову логіку цифрової державності, а законодавство про електронну ідентифікацію та довірчі послуги сформувало базу для юридично значущих дій онлайн. Ці рішення не були периферійними – саме вони створили можливість для швидкого масштабування послуг під час війни [4].

Офіційні підсумки розвитку Дії 2025 року засвідчують, що сервісна логіка зберегла високу динаміку: за час війни в застосунку та на порталі з’явилося понад 70 нових сервісів, а загальна кількість користувачів застосунку досягла 19,8 млн. В урядовій оцінці сукупний ефект Дії за п’ять років визначено у 184 млрд грн заощаджених коштів для громадян і держави; окремо наголошено на економії від цифровізації базових послуг, програм підтримки та будівельних сервісів. Ці цифри варто трактувати не лише як показник зручності, а як індикатор того, що цифрові рішення зменшують адміністративний час, знижують навантаження на фронт-офіси та прискорюють урядове реагування у кризових умовах. У воєнний період найбільш показовими є саме ті сервіси, що поєднують соціальну, правову й відновлювальну функції. Програму єВідновлення зорієнтовано на власників житла, пошкодженого або зруйнованого через бойові дії. Допомога ВПО через Дію забезпечує спрощений

доступ до виплат; офіційний гід прямо фіксує модель призначення допомоги на сім'ю, її строки та розміри. У таких сервісах цифровізація не замінює політику, а переводить її у більш швидкий і масштабований формат виконання. Саме тому Дія в умовах війни перетворилася на платформу реалізації державної соціальної політики, а не тільки на канал отримання довідок.

Критично важливо, що сервісний рівень спирається на глибинну інфраструктуру. У цьому аспекті визначальними стали Закон про хмарні послуги та урядовий порядок 2025 року щодо особливостей надання й використання хмарних послуг для державних інформаційних ресурсів та інформації з обмеженим доступом. Війна показала, що без нормативно дозволеної хмарної моделі неможливо масштабно резервувати реєстри, забезпечувати віддалений доступ і створювати географічно розосереджену архітектуру зберігання даних. Цей вимір робить цифрову інфраструктуру частиною стратегії цивільної оборони держави [5].

Кіберстійкість України формується на перетині правових, технологічних і кооперaційних елементів. Чинний базовий закон про основні засади забезпечення кібербезпеки покладає на уряд функції організації національної системи кібербезпеки, затвердження національного плану реагування, загальних вимог із кіберзахисту критичної інфраструктури та порядку взаємодії суб'єктів реагування на кіберінциденти. Указом 2021 року реалізацію Стратегії кібербезпеки визначено до 2025 року, що створило програмну рамку ще до повномасштабної фази війни [6].

На початку вторгнення пріоритетом російських кібероперацій були деструктивні сценарії. Офіційні матеріали Держспецзв'язку та CERT-UA вказують на хвилю руйнівного ПЗ на кшталт HermeticWiper, IsaacWiper, CaddyWiper, а також на спробу масованої атаки на енергетичний сектор із використанням Industroyer2 і CaddyWiper, яку було попереджено у квітні 2022 року. Звіт за 2022 рік також фіксує, що Sandworm залишався ключовим

деструктивним актором у сферах енергетики, логістики, медіа та іншої критичної інфраструктури [7].

Надалі противник змінив акценти. За публічною оцінкою 2025 року, російські хакери перейшли від переважно деструктивних атак до розвідки, збору даних, закріплення в системах і поєднання кібероперацій з інформаційно-психологічними ефектами. У 2023–2024 роках зростає значення фішингових кампаній, атак на месенджери та мобільні пристрої військовиків, компрометації поштових скриньок, експлуатації вразливостей у популярному ПЗ, а також атак на місцеві органи влади. 2025 року CERT-UA повідомляє про середньо близько 15 кіберінцидентів на день і відстеження понад 150 кластерів активності. Ця динаміка свідчить, що війна в кіберпросторі дедалі більше тяжіє до виснаження, інфільтрації та викрадення контекстно цінної інформації.

Показовою була кібератака на мережу «Київстар» у грудні 2023 року, що призвела до блокування основних сервісів одного з найбільших телеком-операторів. Держспецзв’язок трактував її як потужну атаку на інформаційні системи, а у звіті про російські кібероперації ця подія інтерпретується як елемент гібридної війни з виразним ефектом для цивільного населення та координації під час ракетних ударів. Цей кейс показав, що телеком-сектор у сучасній війні є не менш критичним, ніж енергетика: без зв’язку руйнується доступ до послуг, оповіщення, фінансових операцій і частини командно-інформаційних процесів. Водночас українська кіберрезильєнтність ґрунтується не лише на відбитті атак, а й на швидкому відновленні. У звіті Держспецзв’язку за 2025 рік серед ключових чинників названо міграцію критичних державних даних до захищених хмарних середовищ у ЄС і США, створення резервних копій та альтернативних каналів доступу до важливих ресурсів. Це означає, що захист тепер мислиться не виключно через периметр, а через здатність держави працювати навіть після прориву окремих сегментів. У науковому вимірі така логіка відповідає переходу від «безпеки за бар’єром» до «стійкості за проєктуванням» [7].

Європейський вимір цифровізації є для України одночасно ресурсним, нормативним і геополітичним. 2022 року Україну було асоційовано до програми Digital Europe, що дало змогу українським організаціям, бізнесу та публічним адміністраціям брати участь у конкурсах програми з загальним бюджетом 7,5 млрд євро на 2021–2027 роки. Це рішення важливе не лише як джерело фінансування, а як механізм входження до цифрової політики ЄС у сферах суперкомп'ютерів, AI, цифрових навичок та інноваційних хабів.

Поглиблення інтеграції відбувається і через спеціалізовані програми підтримки. Проєкт DT4UA, що фінансується ЄС і реалізується у співпраці з естонською e-Governance Academy та українськими державними інституціями, мав бюджет 17,4 млн євро на період від листопада 2022 року до грудня 2025 року. За відкритими даними, у межах проєкту було оновлено і запущено понад 150 електронних сервісів, підтримано розвиток Vulyk, е-сервісів, технічних умов сумісності з eIDAS та рішень, що підвищили зручність і безпечність державних сервісів у воєнний час. У попередніх хвилях підтримки ЄС, за даними eGA, з 2016 року сукупний бюджет цифрової допомоги перевищив 51 млн євро [8].

Сфера електронної ідентифікації є особливо показовою. DT4UA та пов'язані з ним ініціативи створили технічні та організаційні передумови для визнання українських електронних довірчих послуг у країнах ЄС. У публічних матеріалах проєкту прямо зазначено, що українські довірчі послуги гармонізовано з вимогами eIDAS, а Diia.Signature може використовуватися у взаємодії з партнерами в ЄС. Крім того, Європейська Комісія 2023 року запустила пілоти EUDI Wallet, до яких залучено також Україну. У перспективі це зменшує бар'єри для транскордонних цифрових послуг, контрактування, взаємного визнання документів та участі громадян України в сервісній екосистемі внутрішнього ринку ЄС.

Ще один важливий кейс – роумінг. Після тимчасових домовленостей між операторами ЄС та України, які Єврокомісія підтримувала з 2022 року і

продовжила 2024, 2025 року було ухвалено рішення про включення України до зони «Roam like at Home» з 1 січня 2026 року. На політичному рівні це перший випадок поширення внутрішньої політики ЄС на державу, що не є членом ЄС/ЄЕЗ, а на практичному рівні – це зниження бар'єрів для мільйонів громадян, бізнесу та державних службовців, які переміщуються між Україною та ЄС. У безпековому сенсі це також елемент комунікаційної стійкості.

Водночас попри безсумнівні успіхи цифровізація в умовах війни має низку системних ризиків. По-перше, зберігається інфраструктурна вразливість: руйнування телекомунікацій, залежність від електропостачання, нерівномірність покриття та потреба в швидкому відновленні мереж. По-друге, існує ризик асиметрії між швидкістю запуску сервісів та якістю управління даними: зростання кількості сервісів потребує збалансованої архітектури реєстрів, захисту персональних даних, логування доступу та сумісності між відомчими системами.

По-третє, воєнна цифровізація загострює ризик центрування на «фронтенді», коли політична увага концентрується на видимих сервісах, тоді як менш помітні, але фундаментальні елементи – реєстрова чистота, бек-апи, стійкість муніципальних систем, кібергігієна місцевих органів, захист поштової інфраструктури – відстають. Матеріали CERT-UA за 2024-2025 роки свідчать, що саме місцеві органи влади, військовий сегмент, службові поштові скриньки та інтернет-доступні адміністративні інтерфейси стають одними з найуразливіших точок.

По-четверте, донорозалежність є одночасно перевагою і ризиком. Проєкти ЄС, UNDP, ITU та інших партнерів забезпечують масштабування сервісів, доступність, сумісність і модернізацію. Проте в довшій перспективі Україні потрібен перехід від моделі «проєктного підживлення» до стабільної бюджетної та інституційної моделі підтримки критичних цифрових систем, інакше післявоєнна фаза може виявити розрив між пілотами/грантами і сталою державною експлуатацією.

По-п’яте, зберігається питання інклюзивності. Цифрова держава ефективна лише тоді, коли не відтворює нові нерівності. Саме тому рішення про вебдоступність, підготовку державного стандарту доступності, інклюзивний дизайн сервісів та підтримку вразливих груп треба трактувати не як соціальну «надбудову», а як безпековий стандарт публічного управління: недоступний сервіс у кризовій ситуації так само проблемний, як і нефункціональний [9].

Висновки. Цифровізація України в умовах війни є не просто продовженням довоєнної політики електронного урядування, а якісно новою фазою трансформації державного управління. Її центральний ефект полягає в тому, що цифрові технології стали механізмом реалізації основних функцій держави під умовами високої невизначеності: збереження керованості, підтримання сервісів, адміністрування соціальної допомоги, захисту даних, кризової комунікації та міжнародної координації. У цьому сенсі війна не скасувала цифрову реформу, а розкрила її справжню стратегічну цінність.

Аналітично доведено, що українська модель має щонайменше чотири сильні сторони. По-перше, вона змогла поєднати сервісну орієнтацію на громадянина з безпековою логікою резервування та неперервності. По-друге, вона побудована на законодавчих змінах, а не лише на адміністративних експериментах. По-третє, вона продемонструвала високу адаптивність у кіберпросторі, де відбиття атак супроводжувалося швидким інституційним навчанням. По-четверте, вона виявилася сумісною з європейською інтеграцією, перетворившись на один із найдинамічніших треків наближення до ЄС.

Водночас стратегічна стійкість цифрової держави залежатиме від того, чи зможе Україна подолати поточні обмеження: інфраструктурну вразливість телекоммереж, нерівномірну спроможність органів влади, ризики для поштових і локальних ІТ-контурів, залежність від зовнішнього проєктного фінансування та потребу глибшої гармонізації з правом ЄС. Найважливіший висновок полягає в тому, що дальша цифрова політика має бути сконструйована як

політика державної стійкості. Відповідно, успіх повоєнної цифрової модернізації вимірюватиметься не лише кількістю сервісів, а здатністю держави надавати, захищати, відновлювати та транскордонно визнавати свої цифрові функції в екстремальних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. OECD. *Digitalisation for recovery in Ukraine*. 2022. URL: https://www.oecd.org/en/publications/digitalisation-for-recovery-in-ukraine_c5477864-en.html.

2. Kolodii R. The pedagogy of Cyber-WAR : Explaining Ukraine's resilience against Russian cyber-aggression. *Defense & Security Analysis*. 2024. URL: https://www.tandfonline.com/toc/cdan20/40/2.

3. ITU. *Ukraine Digital Development Country Profile*. ITU activities related to Resolution 1408 on Ukraine. URL: https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/Europe/Documents/Publications/2025/Final_Ukraine%20Digital%20Development%20Country%20Profile%20version%203.0.pdf.

4. Питання Міністерства цифрової трансформації : постанова Кабінету Міністрів України від 18.09.2019 № 856; Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг : постанова Кабінету Міністрів України від 04.12.2019 № 1137. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/856-2019-%D0%BF/ed20191219.

5. Про хмарні послуги : Закон України від 17.02.2022 № 2075-IX; Деякі питання надання та використання хмарних послуг та/або послуг центру обробки даних від 11.02.2025 № 154. URLhttps://zakon.rada.gov.ua/go/2075-20.

6. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2163-19.

7. CERT-UA / Держспецзв'язку. Офіційні повідомлення та звіти про Industroyer2, хвилі деструктивного ПЗ, атаки Sandworm, Kyivstar, кампанії 2024–2025 років і огляд кіберзагроз 2025. URL:

https://cip.gov.ua/en/news/poperedzhena-masshtabna-kiberataka-na-energetichnii-sektor-ukrayini.

8. E-Governance Academy. *DT4UA project*; *DT4UA project results*. URL: https://ega.ee/ega-supports-ukraines-digital-path-to-the-eu-dt4ua-project-results.

9. UNDP Ukraine. *Opinions and views of Ukrainians on state electronic services in 2024. DIA Support project*. URL: https://www.undp.org/ukraine/publications/analytical-report-opinions-and-views-ukrainians-state-electronic-services-2024.

REFERENCES

1. OECD. *Digitalisation for recovery in Ukraine*. (2022). URL: https://www.oecd.org/en/publications/digitalisation-for-recovery-in-ukraine_c5477864-en.html. [in English]

2. Kolodii R. *The pedagogy of Cyber-WAR* : Explaining Ukraine's resilience against Russian cyber-aggression. (2024). *Defense & Security Analysis*. URL: https://www.tandfonline.com/toc/cdan20/40/2. [in English]

3. ITU. *Ukraine Digital Development Country Profile*. (2025). ITU activities related to Resolution 1408 on Ukraine. URL: https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/Europe/Documents/Publications/2025/Final_Ukraine%20Digital%20Development%20Country%20Profile%20version%203.0.pdf. [in English]

4. Pytannia Ministerstva tsyfrovoi transformatsii : postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 18.09.2019 № 856. (2019). [Issues of the Unified State Web Portal of Electronic Services and the Register of Administrative Services : Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 04.12.2019 No. 1137]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/856-2019-%D0%BF/ed20191219. [in Ukrainian]

5. Pro khmarni posluhy : Zakon Ukrainy vid 17.02.2022 № 2075-IX. (2022). [Some issues of providing and using cloud services and/or data center services dated 11.02.2025 No. 154]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2075-20. [in Ukrainian]

6. Pro osnovni zasady zabezpechennia kiberbezpeky Ukrainy : Zakon Ukrainy vid 05.10.2017 № 2163-VIII. (2017). [For the basic principles of cyber security in

Ukraine : Law of Ukraine dated 05.10.2017 No. 2163-VIII]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2163-19. [in Ukrainian]

7. CERT-UA (2025). [State Special Communications Service. Official announcements and reports on Industroyer2, waves of destructive software, Sandworm attacks, Kyivstar, 2024–2025 campaigns, and an overview of cyber threats]. URL: https://cip.gov.ua/en/news/poperedzhena-masshtabna-kiberataka-na-energetichnii-sektor-ukrayini. [in Ukrainian]

8. E-Governance Academy. *DT4UA project*; *DT4UA project results*. URL: https://ega.ee/ega-supports-ukraines-digital-path-to-the-eu-dt4ua-project-results. [in English]

9. UNDP Ukraine. *Opinions and views of Ukrainians on state electronic services in 2024. DIA Support project*. URL: https://www.undp.org/ukraine/publications/analytical-report-opinions-and-views-ukrainians-state-electronic-services-2024. [in English]

Дата першого надходження статті до видання: 21.03.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 28.04.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

УДК 351:005.591.6:364.044

https://doi.org/10.62664/cpa.2026.01.04

Олена ВОЛЬСЬКА,
професор кафедри державного управління
і місцевого самоврядування,
Херсонський національний технічний університет,
м. Хмельницький, Україна
доктор наук з державного управління, професор
ORCID ID http://orcid.org/0000-0001-5047-4579
(© *Вольська О., 2026*)

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ЯКІСТЬ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ В КОНТЕКСТІ ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНОГО ВРЯДУВАННЯ

У статті досліджено особливості управління змінами в органах публічної влади в умовах сучасних суспільних трансформацій та їх вплив на якість життя населення в контексті людиноцентричного врядування. Актуальність теми зумовлено потребою підвищення ефективності публічного управління в умовах цифровізації, децентралізації, воєнних викликів, зростання суспільних очікувань та потреби у формуванні стійких інституцій, здатних забезпечувати якісні публічні послуги й високий рівень суспільної довіри. Установлено, що традиційна бюрократична модель управління втрачає адаптивність до сучасних викликів, що зумовлює потребу переходу до сервісно-орієнтованої та людиноцентричної моделі врядування.

Метою статті є дослідження ключових напрямів управління змінами в органах публічної влади та визначення їх впливу на якість життя населення в

умовах реалізації людиноцентричного врядування. Методологічну основу дослідження становлять системний, структурно-функціональний, порівняльний, інституційний та аналітичний методи, що дозволили комплексно оцінити сучасні трансформаційні процеси у сфері публічного управління.

У результаті дослідження обґрунтовано, що ефективне управління змінами не обмежується впровадженням окремих реформ чи цифрових інструментів, а передбачає комплексну інституційну трансформацію, яка охоплює стратегічне управління, професійне лідерство, розвиток організаційної культури, кадрову політику, цифровізацію, громадську участь та результат-орієнтовані механізми оцінювання. Особливої уваги надано проблемі формалізації реформ, коли стратегічні документи, механізми участі та цифрові інструменти існують переважно на нормативному рівні,проте не забезпечують реального управлінського ефекту.

Наукова новизна нашого дослідження полягає в обґрунтуванні взаємозв'язку між ефективністю управління змінами в публічному управлінні та підвищенням якості життя населення через призму людиноцентричного врядування, а також у визначенні ключових інституційних чинників, що забезпечують результативність трансформаційних процесів у системі органів публічної влади.

Ключові слова: *публічне управління, управління змінами, людиноцентричне врядування, якість життя населення, органи публічної влади, цифровізація, організаційна культура, стратегічне управління, громадська участь.*

Olena VOLSKA,
Professor of the Department of Public Administration
and Local Self-Government,
Kherson National Technical University,
Khmelnytskyi, Ukraine

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor
ORCID ID http://orcid.org/0000-0001-5047-4579
(© *Volska O., 2026*)

CHANGE MANAGEMENT IN PUBLIC AUTHORITIES AND ITS IMPACT ON THE QUALITY OF LIFE OF THE POPULATION IN THE CONTEXT OF HUMAN-CENTERED GOVERNANCE

The article examines the specific features of change management in public authorities under conditions of contemporary societal transformations and its impact on the quality of life of the population within the framework of human-centered governance. The relevance of the topic is determined by the need to enhance the effectiveness of public administration in the context of digitalization, decentralization, wartime challenges, growing public expectations, and the necessity to develop resilient institutions capable of ensuring high-quality public services and a high level of public trust. It has been established that the traditional bureaucratic model of governance is losing its adaptability to contemporary challenges, which necessitates a transition toward a service-oriented and human-centered model of governance.

The purpose of the article is to investigate the key directions of change management in public authorities and to determine their impact on the quality of life of the population under conditions of implementing human-centered governance. The methodological basis of the study includes systemic, structural-functional, comparative, institutional, and analytical methods, which made it possible to comprehensively assess contemporary transformational processes in the field of public administration.

As a result of the study, it is substantiated that effective change management is not limited to the implementation of individual reforms or digital tools, but rather presupposes a comprehensive institutional transformation encompassing strategic management, professional leadership, the development of organizational culture,

personnel policy, digitalization, public participation, and result-oriented evaluation mechanisms. Particular attention is devoted to the problem of the formalization of reforms, when strategic documents, participation mechanisms, and digital instruments exist primarily at the normative level but fail to ensure a real managerial effect.

The scientific novelty of the study lies in substantiating the interconnection between the effectiveness of change management in public administration and the improvement of the population's quality of life through the prism of human-centered governance, as well as in identifying the key institutional factors that ensure the effectiveness of transformational processes within the system of public authorities.

Keywords: *public administration, change management, human-centered governance, quality of life of the population, public authorities, digitalization, organizational culture, strategic management, public participation.*

Постановка проблеми. Сучасні органи публічної влади функціонують в умовах неперервних соціальних, економічних, політичних і технологічних трансформацій, що потребує суттєвого оновлення управлінських підходів, організаційних структур та механізмів взаємодії з громадянами. Цифровізація, децентралізація, воєнні виклики, міграційні процеси, зростання суспільних очікувань та потреба забезпечення сталого розвитку територій значно ускладнюють систему публічного управління та формують потребу у нових управлінських парадигмах. Традиційні бюрократичні моделі управління, засновані на жорстких ієрархічних структурах, надмірному регламентуванні та адміністративному домінуванні, дедалі частіше демонструють низьку адаптивність до динамічних змін зовнішнього середовища. За таких умов система публічного управління втрачає гнучкість, оперативність реагування та клієнтоорієнтованість, що негативно впливає на якість публічних послуг і рівень довіри населення до державних інститутів. При цьому, якість життя населення нині дедалі більше залежить не лише від економічних показників чи

соціальних гарантій, а й від ефективності функціонування органів влади, доступності адміністративних послуг, прозорості ухвалення рішень, рівня довіри до влади та здатності системи управління оперативно реагувати на потреби суспільства. Саме тому управління змінами в органах публічної влади стає одним із ключових чинників забезпечення сталого суспільного розвитку.

Людиноцентричний підхід, що ставить у центр управлінських процесів людину, її потреби, очікування та якість життя, набуває особливого значення в сучасній теорії та практиці публічного управління. Цей підхід передбачає перехід від адміністративного домінування до сервісно-орієнтованого врядування, де публічні інститути функціонують як механізми створення суспільної цінності, а не лише як інструменти контролю. Водночас впровадження управління змінами в публічному секторі стикається з численними інституційними бар'єрами: опором змінам, недостатньою підготовленістю персоналу, дефіцитом лідерства, формалізацією реформ, слабким стратегічним плануванням, фрагментарністю цифрової трансформації та низьким рівнем громадської участі. У результаті реформи часто залишаються декларативними та не забезпечують стійкого поліпшення управлінських результатів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як відомо, проблематика управління змінами у сфері публічного управління посідає важливе місце у сучасних наукових дослідженнях. Класичні підходи до державного управління значною мірою ґрунтувалися на бюрократичній моделі, концептуалізованій М. Вебером, де ієрархія, формалізація та раціонально-правова легітимність розглядалися як основа адміністративної ефективності. Проте в умовах динамічних суспільних трансформацій така модель дедалі частіше демонструє суттєві обмеження [1].

Концепція нового публічного менеджменту змістила акцент на ефективність, результативність, управлінську гнучкість та сервісну орієнтацію. Дальший розвиток отримала парадигма нового публічного врядування, що

акцентує увагу на співпраці, мережевій взаємодії, громадській участі та формуванні публічної цінності [2]. Сучасна концепція людиноцентричного врядування розвиває ці підходи, ставлячи в центр управління добробут людини та якість життя населення.

Д. Коттер обґрунтовує, що успішне управління змінами передбачає формування відчуття потреби змін, створення коаліції підтримки, стратегічного бачення, комунікації, залучення персоналу та інституційного закріплення реформ [3]. Його модель залишається надзвичайно актуальною для трансформацій у публічному секторі, особливо в умовах високої організаційної інерції. П. Друкер та К. Арджиріс наголошували, що реформи не можуть бути ефективними без організаційного навчання, розвитку персоналу та лідерства. У публічному секторі це означає, що інституційна трансформація має супроводжуватися зміною управлінської культури та професійних компетентностей [4, 5].

Важливий внесок у розвиток теорії управління змінами у публічному секторі зробили Б. Кайперс, М. Гіггс, В. Кікерт, Л. Туммерс та інші дослідники, які довели, що управління змінами у публічних організаціях має значно складніший характер, ніж у приватному секторі, через вплив політичного середовища, правового регулювання, множинності стейкголдерів та високого рівня бюрократизації. Автори наголошують, що зміни в публічних організаціях потрібно аналізувати через п’ять взаємопов’язаних чинників: контекст, зміст, процес, результати та лідерство змін [6]. Особливої уваги дослідники надають проблемі недостатньої деталізації саме процесів реалізації змін. Більшість наукових праць зосереджується на описі реформ, нормативних змін або структурних перетворень, проте недостатньо пояснює, як саме відбувається впровадження змін всередині організацій. Автори наголошують, що ефективність реформ залежить не лише від змісту самих змін, а й від якості управлінського лідерства, внутрішньої комунікації, подолання опору персоналу та організаційної культури . У дослідженні також наголошується, що однією із

найбільших проблем управління змінами в публічному секторі є домінування формально-планового підходу до реформ, коли зміни здійснюються «згори донизу» як адміністративні рішення, без достатнього врахування внутрішніх організаційних процесів та поведінкових реакцій персоналу. Саме тому автори пропонують поєднувати інституціональний підхід із класичними моделями управління змінами, що дозволяє враховувати як зовнішній політичний контекст, так і внутрішні механізми адаптації організацій до реформ.

В українському контексті дослідження дедалі частіше зосереджуються на цифровому врядуванні, децентралізації, реформі адміністративних послуг та інституційній модернізації [7]. Однак практична реалізація управління змінами залишається ускладненою через фрагментарність реформ, надмірну формалізацію, слабке стратегічне лідерство та недостатню інтеграцію принципів людиноцентричного врядування. Саме тому сучасні наукові пошуки дедалі більше спрямовано на формування комплексної моделі управління змінами, орієнтованої не лише на адміністративну ефективність, а насамперед на підвищення якості життя населення. У центрі такої моделі перебуває людина як основний бенефіціар публічного управління, а результативність діяльності органів влади оцінюється не лише за показниками внутрішньої організаційної ефективності, а й за рівнем доступності публічних послуг, соціальної безпеки, довіри до інституцій та загального суспільного добробуту. Це зумовлює потребу переосмислення традиційних управлінських підходів і переходу до людиноцентричного врядування, де пріоритетом стає не контроль, а сервіс, не формальне виконання процедур, а досягнення реального соціального результату.

Мета статті. Метою статті є виявлення ключових напрямів управління змінами в органах публічної влади в умовах сучасних трансформацій та обґрунтування ролі людиноцентричного підходу в підвищенні якості життя населення.

Виклад основного матеріалу. У сучасних складних умовах суспільних трансформацій, воєнних викликів та зростання соціальних очікувань ключовим чинником підвищення якості життя населення стає людиноцентричне врядування, оскільки орієнтація публічної влади на потреби людини, доступність послуг і рівень інституційної довіри визначає реальну ефективність публічного управління. Людиноцентричне врядування передбачає відкритість, прозорість, підзвітність та постійний діалог між владою і суспільством. Громадянин у цій системі постає не об'єктом адміністративного впливу, а активним учасником управлінських процесів, партнером у формуванні публічної політики та оцінюванні результатів діяльності органів влади [8]. Саме така модель сприяє зниженню соціального напруження, підвищенню легітимності управлінських рішень та формуванню стійкої інституційної довіри.

Попри масштабні реформи у сфері публічного управління, процеси децентралізації та активне впровадження цифрових технологій, сучасна система державного управління все ще характеризується наявністю численних організаційних, функціональних та інституційних дисбалансів, що негативно впливають на її результативність й обмежують можливості підвищення якості життя населення. Серед найбільш поширених проблем варто виокремити надмірну зарегульованість адміністративних процедур, формальний характер багатьох управлінських рішень, недостатній розвиток стратегічного планування, слабку систему внутрішньої комунікації, низький рівень мотивації працівників, дефіцит професійного управлінського лідерства, неповну цифрову інтеграцію та недостатню залученість громадян до процесів формування й реалізації публічної політики. Сукупно ці чинники свідчать про об'єктивну потребу в системному управлінні змінами в органах публічної влади.

У цьому контексті управління змінами доцільно розглядати не як сукупність окремих адміністративних нововведень чи локальних реформ, а як цілісний процес глибокого інституційного оновлення, спрямований на

трансформацію управлінської культури, підвищення якості публічних послуг та зміцнення довіри між владою і суспільством [9]. Саме спроможність органів публічної влади адаптуватися до нових соціальних викликів, своєчасно реагувати на запити громадян та забезпечувати раціональне використання ресурсного потенціалу визначає рівень ефективності сучасного публічного управління.

За таких умов особливої уваги потребує визначення тих управлінських процесів і сфер діяльності органів влади, які найбільшою мірою потребують модернізації, оскільки саме їх трансформація створює передумови для переходу від традиційної бюрократичної системи до сучасної сервісно-орієнтованої та людиноцентричної моделі врядування.

Однією з найбільш тривалих і системних проблем у сфері публічного управління залишається надмірна ускладненість адміністративних процедур [10]. У багатьох випадках отримання навіть однієї послуги потребує подання значної кількості документів, проходження багатоетапних погоджень та повторення однакових дій у різних установах . Така організація процесів створює додаткове навантаження як для громадян, так і для працівників органів влади, знижуючи загальну ефективність управлінської системи. Водночас навіть у розвинених європейських країнах частково зберігаються елементи паперового документообігу, проте завдяки високому рівню цифровізації, уніфікації процедур та оптимізації внутрішніх процесів у багатьох муніципалітетах функціонують компактні адміністративні структури, що демонструють високу результативність при відносно невеликій чисельності персоналу.

Разом із тим сучасна практика публічного управління свідчить, що проблема ефективності не визначається кількістю персоналу чи рівнем формалізації процедур, а передусім якістю управлінських рішень, рівнем розвитку організаційної культури та здатністю інституцій до адаптації. Наукові дослідження підтверджують, що впровадження змін саме по собі не гарантує поліпшення результатів діяльності. Зокрема, результати сучасних наукових

досліджень [2-9] засвідчують, що управління змінами не завжди має прямий статистично значущий вплив на якість публічних послуг, однак здійснює вагомий опосередкований вплив через організаційну культуру, що постає ключовим медіатором цього процесу. Це означає, що без формування конструктивного внутрішнього середовища навіть добре сплановані реформи не забезпечують реального підвищення якості публічних послуг.

Суттєвою проблемою залишається також розрив між суспільним сприйняттям діяльності органів влади та реальним змістом їх функціонального навантаження. На місцевому рівні громадяни часто асоціюють діяльність органів влади винятково з видимими інфраструктурними питаннями, такими як ремонт доріг, благоустрій територій, організація святкових заходів. Натомість складні управлінські, нормативні, стратегічні та регуляторні функції залишаються поза суспільною увагою.

У реальності на місцеві органи влади покладається широкий спектр завдань: земельно-кадастрове адміністрування, видача дозволів на будівництво, адміністрування місцевих податків, формування стратегій розвитку територій, супровід інвестиційних проєктів, реалізація соціальної політики, координація міжвідомчої взаємодії та навіть виконання окремих нотаріальних функцій. Саме цей розрив між реальною управлінською діяльністю та суспільним сприйняттям формує поширену настанову про неефективність влади. Відсутність системної комунікації, прозорої звітності та механізмів зворотного зв’язку посилює недовіру населення та формує негативні стереотипи щодо публічного сектору.

Саме тому управління змінами повинно охоплювати не лише внутрішню оптимізацію процесів, а й розвиток інституційної комунікації, спрямованої на формування адекватного розуміння функцій, результатів та обмежень діяльності органів влади. У цьому контексті особливого значення набуває саме людиноцентричне врядування, що ставить у центр управлінських процесів не саму адміністративну систему, а людину, її потреби, очікування та якість життя.

Окремого значення в системі управління змінами набуває проблема пошуку балансу між регуляторною функцією держави та сервісною орієнтацією публічного управління. Органи влади повинні одночасно забезпечувати дотримання законодавства, захист суспільних інтересів, екологічну безпеку, містобудівний порядок та соціальну справедливість. Саме тому навіть питання, пов'язані з приватною власністю, такі як будівництво, реконструкція, вирубка дерев чи зміна функціонального призначення об'єктів, часто потребують офіційних дозволів, погоджень та проходження багаторівневих адміністративних процедур.

Подібні процедури нерідко сприймаються громадянами як надмірна бюрократія, хоча їх функціональне призначення полягає в запобіганні правових конфліктів, порушень екологічного балансу, містобудівних ризиків та захисті прав третіх осіб. Таким чином, регуляторна функція держави має не каральний, а превентивний характер. Показовим прикладом є екологічна політика щодо видалення зелених насаджень, коли дозвіл на вирубку дерева на приватній території може надаватися лише за умови обов'язкової компенсаційної висадки нового дерева. Такий підхід поєднує адміністративний контроль із принципами сталого розвитку та формує відповідальне ставлення громадян до довкілля.

Зазначимо, що навіть юридично та екологічно обґрунтовані вимоги за відсутності прозорих процедур, цифрових сервісів, чітко визначених строків розгляду звернень та консультативної підтримки сприймаються населенням як адміністративний тиск. Саме тому управління змінами має бути спрямоване не на скасування регуляторних механізмів, а на їх оптимізацію відповідних процедур, розвиток електронних адміністративних послуг, автоматизацію міжвідомчого документообігу та стандартизацію процедур.

Одним із ключових напрямів сучасного управління змінами в системі публічної влади є цифрова трансформація, що нині виходить далеко за межі простого технічного оновлення адміністративних процедур. Цифровізація поступово перетворюється на стратегічний інструмент формування нової

управлінської культури, змінюючи саму модель взаємодії між державою та громадянином. Традиційна система, що асоціювалася з чергами, паперовими довідками, складними бюрократичними процедурами та тривалим очікуванням, поступово трансформується у формат швидкого, дистанційного, прозорого та більш доступного отримання публічних послуг.

В Україні вагомі результати у цьому напрямі пов’язані з розвитком цифрової платформи Дія, функціонуванням електронних реєстрів, розширенням онлайн-сервісів та впровадженням механізмів дистанційної комунікації з органами влади. Використання таких інструментів дозволяє суттєво скоротити часові витрати громадян, зменшити потребу особистого контакту з посадовими особами, знизити корупційні ризики та зробити адміністративні послуги більш доступними. Сучасні наукові дослідження також підтверджують, що цифровізація сприяє підвищенню якості публічних послуг завдяки більш оперативному обробленню значних масивів інформації, поліпшенню управлінських рішень та зростанню загальної ефективності сервісної діяльності.

Водночас процес цифрової трансформації в Україні залишається нерівномірним і не завжди має системний характер. У практиці публічного управління досі часто спостерігається паралельне функціонування електронних і традиційних паперових процедур, що значно знижує результативність реформ і створює додаткові труднощі для громадян. Особливо відчутною ця проблема є на місцевому рівні, де недостатньо розвинена цифрова інфраструктура, обмежені технічні ресурси та дефіцит цифрових компетентностей працівників суттєво уповільнюють процес модернізації.

Дослідники наголошують, що ефективне використання сучасних цифрових технологій у публічному секторі неможливе без належного рівня професійної підготовки персоналу [11]. Саме цифрові компетентності працівників, їхня готовність до освоєння нових інструментів та здатність адаптуватися до змін визначають реальний рівень успішності цифрових

реформ. За відсутності таких компетентностей навіть найсучасніші технологічні рішення не забезпечують очікуваного підвищення якості публічних послуг.

Ще більш глибокою проблемою залишається інституційна культура. Значна частина суспільства продовжує сприймати органи влади не як сервісні структури, а як контрольні та каральні інституції. Подібна модель сприйняття формувалася десятиліттями та продовжує негативно впливати на рівень довіри до публічних інститутів. Саме тому цифровізація не може розглядатися винятково як технічний процес. Вона повинна супроводжуватися зміною управлінської культури, переорієнтацією влади на принципи відкритості, довіри, партнерства та клієнтоорієнтованості.

Особливу роль у цьому процесі відіграє організаційна культура. Як наголошується в дослідженні, саме підтримувальна або конструктивна організаційна культура забезпечує ефективне впровадження змін, поліпшує розуміння реформ, комунікацію, планування та реалізацію управлінських рішень. Без формування позитивного внутрішнього середовища навіть найсучасніші цифрові інструменти не забезпечують реального поліпшення якості послуг. Оскільки головним складником внутрішнього середовища є персонал, успішність реформ значною мірою залежить від внутрішньої готовності його до змін. У цьому контексті формується базовий принцип ефективного управління змінами: реформи не працюють без навчання, навчання не працює без комунікації, комунікація не працює без мотивації.

З огляду на це, професійне навчання працівників органів публічної влади повинно розглядатися не як формальна процедура підвищення кваліфікації, а як стратегічний інструмент інституційної трансформації. Працівники мають не лише опановувати нові технічні навички, а й розуміти логіку реформ, їх мету та очікувані результати. Саме усвідомлення змісту змін знижує рівень опору та формує готовність до інновацій. Відсутність системної внутрішньої комунікації породжує невизначеність, чутки, професійну тривожність та спротив реформам.

Дослідження підтверджують, що ефективне управління змінами передбачає усвідомлення потреби змін, пояснення їх персоналу, залучення працівників до процесу ухвалення рішень, створення та реалізацію чітких планів змін, моніторинг прогресу та визнання досягнутих результатів [12]. Саме регулярні консультації, внутрішні тренінги, наставництво, інформаційні сесії та механізми зворотного зв'язку формують стійкість трансформаційних процесів.

Водночас відсутність належної мотивації суттєво знижує результативність навіть добре організованого професійного навчання та налагодженої внутрішньої комунікації. Працівники органів публічної влади нерідко сприймають реформи як додаткове службове навантаження, яке не супроводжується відповідними стимулами, можливостями професійного зростання чи належним визнанням їхньої праці. У таких умовах зміни сприймаються не як інструмент розвитку та вдосконалення, а як зовнішній адміністративний тиск, що значно посилює внутрішній опір трансформаційним процесам.

Принагідно зазначимо, що мотиваційна політика в системі публічного управління повинна мати комплексний характер і включати як матеріальні, так і нематеріальні механізми стимулювання [13]. Ідеться не лише про конкурентний рівень оплати праці, а й про професійне визнання, можливість кар'єрного просування, залучення працівників до процесу ухвалення управлінських рішень, прозору систему оцінювання результативності діяльності та формування сприятливого організаційного середовища. Особливого значення набуває саме нематеріальна мотивація, оскільки вона формує відчуття професійної цінності, відповідальності та особистої причетності до результатів реалізації реформ.

Саме тому в сучасному управлінні змінами професійний розвиток працівника розглядається як один із ключових елементів інституційної стійкості організації. Наукові дослідження підтверджують, що ефективність управління змінами суттєво зростає лише тоді, коли персонал не обмежується формальним

виконанням нових вимог, а внутрішньо приймає зміст реформ, розуміє їх потребу й активно підтримує їх практичну реалізацію.

У цьому контексті особливої значущості набуває питання стратегічного управління, оскільки саме воно визначає довгострокову спроможність об’єктів публічного управління (наприклад територіальних громад) до розвитку та адаптації до сучасних викликів. На практиці в багатьох громадах стратегічні плани, програми соціально-економічного розвитку, інвестиційні паспорти та офіційні інформаційні ресурси розробляються переважно з метою дотримання формальних нормативних вимог, а не як дієві механізми управління територіальним розвитком. У результаті виникає ситуація, коли стратегічні документи існують формально, але фактично не впливають на процес ухвалення управлінських рішень.

Подібний підхід породжує явище імітаційного управління, коли зовнішні ознаки адміністративної активності наявні, проте вони не трансформуються у відчутні соціально-економічні результати. Офіційні вебресурси функціонують лише номінально, звітність формується переважно для виконання вимог контролю, а затверджені стратегії не стають основою реального управлінського планування. За відсутності системного стратегічного мислення знижується прозорість діяльності органів влади, ускладнюється залучення інвестиційних ресурсів і формується недовіра громадян до управлінських процесів.

Таким чином, проблема розвитку територій пов’язана не лише з обмеженістю фінансових ресурсів, а значною мірою з недостатнім рівнем стратегічного управління. Саме дефіцит довгострокового бачення, відсутність чітких пріоритетів та слабка управлінська ініціатива часто стають основними бар’єрами для сталого розвитку.

Успішні територіальні громади демонструють іншу модель управління, засновану на стратегічному мисленні та проактивному підході. Навіть за умов ресурсних обмежень наявність якісно підготовленої стратегії розвитку, інвестиційного паспорта, чітко визначених напрямів розвитку, системного

позиціонування території та активної інформаційної політики створює можливості для залучення державного фінансування, міжнародної технічної допомоги, приватних інвестицій та партнерських проєктів. Саме стратегічне бачення, а не лише фінансові можливості, визначає рівень конкурентоспроможності громади.

У межах людиноцентричного врядування стратегічне управління має бути спрямоване не на формальне виконання кількісних показників, а на реальний вплив на добробут населення. Це означає, що основними критеріями результативності повинні поставати не кількість ухвалених програм чи проведених нарад, а доступність і якість публічних послуг, рівень розвитку інфраструктури, інвестиційна привабливість території, соціальна безпека та рівень довіри громадян до органів влади. Варто зазначити, що окремого значення набуває інформаційна відкритість органів публічної влади. Якісний офіційний вебресурс громади, прозорість бюджету, відкритість стратегічних документів та регулярне інформування населення про результати діяльності формують не лише публічну підзвітність, а й інституційну довіру. Саме прозорість стає основою довгострокової соціальної підтримки реформ.

Визначальною умовою результативності управління змінами в системі публічної влади є якість управлінського лідерства, оскільки саме керівник задає загальну логіку функціонування інституції: окреслює пріоритети розвитку, формує підходи до ухвалення рішень, визначає характер взаємодії з персоналом і рівень відкритості до суспільства. У цьому вимірі керівник постає не лише носієм адміністративних повноважень, а насамперед провідником трансформацій. Лідер, зорієнтований на публічний інтерес, принципи прозорості та відповідальності, здатний забезпечити сталі інституційні зміни навіть у складних соціально-економічних умовах. Натомість домінування вузькогрупових або особистих інтересів спричиняє формалізацію управлінських процесів, підриває довіру громадян і гальмує впровадження сучасних підходів до управління.

Ефективне лідерство передбачає поєднання стратегічного мислення, відкритості до взаємодії, відповідальності за результати та орієнтації на суспільне благо. Важливою характеристикою є здатність працювати на перспективу, прогнозувати ризики, визначати можливості розвитку та створювати умови для довгострокових змін. У межах людиноцентричного врядування керівник має виконувати також роль фасилітатора суспільного діалогу, забезпечуючи баланс інтересів і прозорість управлінських рішень.

При цьому ефективність змін значною мірою залежить від реальної включеності громадян до процесів публічного управління. Перехід до людиноцентричної моделі передбачає трансформацію ролі населення від пасивного отримувача послуг до активного учасника формування та оцінювання публічної політики. Такий підхід підвищує легітимність управлінських рішень, зменшує соціальний опір і сприяє зміцненню довіри до інституцій.

Залучення громадян до обговорення програм розвитку, бюджетних рішень, інфраструктурних ініціатив та інших напрямів діяльності дозволяє враховувати реальні потреби громади та підвищує обґрунтованість управлінських рішень. Особливо важливим є включення населення до процесів визначення пріоритетів розвитку, оскільки саме на цьому етапі закладаються основи дальшої реалізації публічної політики. Громадська участь виконує низку ключових функцій: підвищує відкритість управління, формує відчуття співвідповідальності, зменшує рівень конфліктності та зміцнює інституційну довіру. Водночас формальне використання інструментів участі нівелює їхній потенціал. Якщо залучення громадян має декларативний характер і не впливає на результати, це лише посилює скептичне ставлення до реформ. Саме тому механізми участі повинні забезпечувати реальний вплив громадян на управлінські рішення. Населення має бачити прямий зв’язок між власною активністю та конкретними змінами, інакше такі інструменти перетворюються на формальність, що поглиблює недовіру до влади.

Суттєвою проблемою сучасного публічного управління залишається формалізація реформ, коли інструменти змін існують переважно на нормативному рівні, але не інтегруються в практичну діяльність органів влади. У таких умовах створюється лише зовнішній ефект трансформації, тоді як внутрішні процеси залишаються незмінними. Часто стратегічні документи, програми розвитку, механізми участі чи інструменти оцінювання формуються для дотримання процедурних вимог, але не використовуються як реальні інструменти управління. Це призводить до розриву між задекларованими цілями та фактичними діями, що підриває довіру до реформ. Виникає ефект імітаційного управління: рішення ухвалюються формально, процедури існують номінально, а результати не відчуваються на практиці. У таких умовах навіть позитивні ініціативи не сприймаються як реальні зміни, що формує загальний скепсис щодо ефективності державної політики.

Наслідками формалізації стають зниження довіри громадян, втрата інвестиційної привабливості, неефективне використання ресурсів та загальне ослаблення інституційної спроможності. Причинами цього явища постають недостатній рівень управлінських компетентностей, відсутність відповідальності за результат, орієнтація на процес замість результату та збереження застарілих управлінських підходів.

Подолання цих проблем можливе лише через переорієнтацію системи управління на досягнення конкретних результатів. Ключовим критерієм ефективності повинні бути не формальні показники діяльності, а реальні зміни в якості життя населення, доступності послуг і рівні довіри до влади. Управління змінами має базуватися на чітких індикаторах результативності, системному моніторингу та відповідальності за досягнуті результати. Лише за таких умов можливий перехід від декларативних реформ до реальних трансформацій.

Таким чином, сучасне управління змінами повинно бути спрямоване не на створення нових формальних процедур, а на впровадження дієвих

управлінських практик, що забезпечують підвищення якості публічних послуг, зміцнення довіри до інституцій та поліпшення добробуту населення. У контексті людиноцентричного врядування ефективність публічного управління визначається не кількістю ухвалених рішень чи обсягом нормативної бази, а тим, наскільки громадяни відчувають позитивні зміни в повсякденному житті. Саме тому сучасна система публічного управління має еволюціонувати від адміністративно-контрольної моделі до сервісно-партнерської, де держава постає як інституція, що створює умови для розвитку людини та суспільства.

Висновки. Ефективність сучасного публічного управління визначається не масштабом реформ і кількістю ухвалених нормативних рішень, а реальним впливом управлінських змін на якість життя населення. Саме тому управління змінами в публічному секторі варто розглядати як стратегічний механізм забезпечення інституційної стійкості, суспільної довіри та результативності державної політики. Ключовою умовою успішної трансформації органів публічної влади є перехід від формально-бюрократичної моделі до людиноцентричного врядування, в основі якого лежать сервісна орієнтація, прозорість, підзвітність, професійне лідерство та реальна участь громадян у процесах ухвалення рішень. У такій системі головним критерієм ефективності постає не дотримання процедур, а досягнення соціально значущого результату та підвищення рівня суспільного добробуту.

Однією із найбільших загроз для результативності реформ залишається їх формалізація, коли стратегічні документи, цифрові інструменти, механізми громадської участі та системи професійного розвитку існують переважно на рівні декларацій і не інтегруються до практичної управлінської діяльності. Подолання цього явища потребує переходу до результат-орієнтованого управління, заснованого на персональній відповідальності, системному моніторингу та чітких показниках впливу на якість життя населення.

Отже, стале підвищення якості життя можливе лише за умови глибокої інституційної трансформації публічної влади, де центральною цінністю постає

людина, а головною метою є формування ефективної, відкритої та соціально відповідальної системи врядування. Перспективним напрямом дальших досліджень є розроблення інтегрованої системи оцінювання результативності управління змінами через показники якості життя на державному, регіональному та місцевому рівнях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Макс Вебер. Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика. К., 1998. 534 с.

2. Polanco-Diges L., Saura J. R. & Pinto P. Setting the relationship between human-centered approaches and users' digital well-being : A review. *Journal of Tourism, Sustainability and Well-being*. 2022. № 10 (3). P. 148-171. DOI: https://doi.org/10.34623/8pjt-1c64.

3. Kotter J. P. Leading change : Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*. 1995. № 73 (2). P. 59-67.

4. Drucker P. F. Concept of the Corporation. New York : The John Day Company. 1946. 297 p.

5. Argyris C. & Schon D. Organizational learning : A theory of action perspective. Reading, MA : Addison-Wesley. 1978.

6. Kuipers B. S., Higgs M. J., Kickert W. J. M., Tummers L. G., Grandia J., Van der Voet J. The management of change in public organisations : A literature review. *Public Administration*. 2014.Vol. 92, № 1. P. 1-20.

7. Красников Є. В. Управління змінами для підвищення якості публічних послуг. *Теорія та практика державного управління*. 2023. Вип. 2 (77). С. 22-37. DOI: https://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-2-02.

8. Othman Z. & Melville R. People centric governance model : Conceptualizing the pillars of significance. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*. № 3 (10). P. 30-36.

9. Дзюндзюк Б. В. Управління змінами в публічних організаціях при впровадженні блокчейн-технологій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 9. С. 234-238. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.9.234.

10. Вожол О. В. Бюрократія як позитивне та негативне явище в контексті модернізації державного правління. *Публічне урядування*. 2025. № 4 (41). С. 6-12. DOI: https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4(41)-1.

11. Ніколаєць Ю. Державна інформаційна політика України в умовах повномасштабного воєнного вторгнення російської федерації : суспільно-мобілізаційний потенціал і ефективність. *Political Studies*. 2024. № 1 (7). С. 42-67. DOI: https://doi.org/10.53317/2786-4774-2024-1-3.

12. Томчук О. В. Сучасні підходи до управління змінами в системі менеджменту персоналу компанії. *Економіка та суспільство*, 2023. № 53. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-79.

13. Голодинський М. М., Драбчук Н. Ю. Система стимулювання та мотивації розвитку персоналу в публічній сфері. *Public Administration and National Security*. 2025. № 12 (65). С. 9-17. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2308-2025-12-11700.

14. Орел О. В. Ключові елементи системи публічного управління резильєнтністю територіальних громад. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 1 (111). С. 184-189. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-184-189.

REFERENCES

1. Maks, Veber. (1998). Sotsiolohiia. Zahalnoistorychni analizy. [Sociology. General historical analyses] Polityka. K., 534 s. [in Ukrainian]

2. Polanco-Diges, L., Saura, J. R. & Pinto, P. (2022). Setting the relationship between human-centered approaches and users' digital well-being : A review. *Journal of Tourism, Sustainability and Well-being*, 10 (3), 148-171. DOI: https://doi.org/10.34623/8pjt-1c64. [in English]

3. Kotter, J. P. (1995). Leading change : Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73 (2), 59-67. [in English]

4. Drucker, P. F. (1946). Concept of the Corporation. New York : The John Day Company. 297 p. [in English]

5. Argyris, C. & Schon, D. (1978). Organizational learning : A theory of action perspective. Reading, MA : Addison-Wesley. [in English]

6. Kuipers, B. S., Higgs, M. J., Kickert, W. J. M., Tummers, L. G., Grandia, J., Van der Voet, J. (2014). The management of change in public organisations : A literature review. *Public Administration*, 92, No. 1, 1-20. [in English]

7. Krasnykov Ye. V. (2023). Upravlinnia zminamy dlia pidvyshchennia yakosti publichnykh posluh. [Change management to improve the quality of public services.] *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, 2 (77), 22-37. DOI: https://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-2-02. [in Ukrainian]

8. Othman, Z. & Melville, R. (2016). People centric governance model : Conceptualizing the pillars of significance. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 3 (10), 30-36. [in English]

9. Dziundziuk, B. V. (2025). Upravlinnia zminamy v publichnykh orhanizatsiiakh pry vprovadzhenni blokchein-tekhnolohii [Change management in public organizations when implementing blockchain technologies]. *Investytsii : praktyka ta dosvid*, 9, 234-238. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.9.234. [in Ukrainian]

10. Vozhol, O. V. (2025). Biurokratiia yak pozytyvne ta nehatyvne yavyshche v konteksti modernizatsii derzhavnoho pravlinnia. [Bureaucracy as a positive and negative phenomenon in the context of modernization of public administration]. *Publichne uriaduvannia*, 4 (41), 6-12. DOI: https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4(41)-1. [in Ukrainian]

11. Nikolaiets, Yu. (2024). Derzhavna informatsiina polityka Ukrainy v umovakh povnomasshtabnoho voiennoho vtorhnennia rosiiskoi federatsii : suspilno-mobilizatsiinyi potentsial i efektyvnist. [State information policy of Ukraine in the

conditions of a full-scale military invasion of the Russian Federation : social mobilization potential and effectiveness]. *Political Studies*, 1 (7), 42-67. DOI: https://doi.org/10.53317/2786-4774-2024-1-3. [in Ukrainian]

12. Tomchuk, O. V. (2023). Suchasni pidkhody do upravlinnia zminamy v systemi menedzhmentu personalu kompanii. [Modern approaches to change management in the company's personnel management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 53. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-79. [in Ukrainian]

13. Holodynskyi, M. M., Drabchuk, N. Yu. (2025). Systema stymuliuvannia ta motyvatsii rozvytku personalu v publichnii sferi. [System of stimulation and motivation of personnel development in the public sector]. *Public Administration and National Security*, 12 (65), 9-17. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2308-2025-12-11700. [in Ukrainian]

14. Orel, O. V. (2025) Kliuchovi elementy systemy publichnoho upravlinnia rezylientnistiu terytorialnykh hromad. [Key elements of the public management system for the resilience of territorial communities] *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 2025. 1 (111), 184-189. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-184-189. [in Ukrainian]

Дата першого надходження статті до видання: 29.03.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 28.04.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

УДК 351:620.9:338.24(477)

https://doi.org/10.62664/cpa.2026.01.05

Богдан ГРЕЧАНИК,
професор кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
доктор економічних наук, доцент
ORCID http://orcid.org/0000-0002-0591-1001

(© *ГРЕЧАНИК Б., 2026*)

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЕНЕРГЕТИКИ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ, ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

У статті здійснено системний аналіз проблем публічного управління у сфері енергетики України в умовах сучасних безпекових, економічних та інституційних викликів. Обґрунтовано, що енергетичний сектор як складник критичної інфраструктури відіграє ключову роль у забезпеченні економічної стабільності, соціальної рівноваги та національної безпеки держави, що зумовлює підвищені вимоги до ефективності системи його публічного управління. Розкрито сутність і структурні особливості системи управління енергетикою, що інтегрує публічно-інституційний, регуляторний, фінансово-економічний, техніко-технологічний і безпековий компоненти.

На основі аналізу наукових праць вітчизняних і зарубіжних дослідників, а також узагальнення європейського досвіду функціонування енергетичних ринків, ідентифіковано ключові системні проблеми публічного управління галуззю. До них віднесено інституційні дисфункції та обмежену незалежність регулятора, нестабільність регуляторного середовища, фінансово-економічні дисбаланси, високий рівень безпекових ризиків, а також складність

імплементації європейських норм і стандартів. Виявлено наявність вертикальних і горизонтальних дисбалансів управління, що проявляються в неузгодженості між стратегічним плануванням і практичною реалізацією політики, а також між регуляторними та бюджетно-фінансовими механізмами.

Особлива увага надається впливу повномасштабної війни рф проти України на функціонування вітчизняного енергетичного сектору, що зумовлює потребу інтеграції безпекового компонента до системи стратегічного управління та підвищення резистентності галузі. На основі проведеного дослідження обґрунтовано пріоритетні напрями вдосконалення публічного управління, зокрема інституційне зміцнення регулятора, стабілізацію регуляторної політики, фінансову санацію енергоринків, розвиток цифрових інструментів управління та активізацію публічно-приватного партнерства.

Доведено, що реалізація запропонованих підходів сприятиме підвищенню ефективності функціонування енергетичного сектору, зміцненню енергетичної безпеки та прискоренню інтеграції України до європейського енергетичного простору в умовах сучасних трансформаційних процесів.

Ключові слова: *публічне управління, галузь енергетики, енергоринки, критична інфраструктура України, енергетична безпека, публічно-приватне партнерство.*

Bogdan GRECHANYK

Professor of the Department of Public Management,
Administration and National Security
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
Doctor of Science (Economics), Associate Professor
ORCID ID http://orcid.org/0000-0002-0591-1001

(© *GRECHANYK B., 2026*)

PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE'S ENERGY SECTOR: CHALLENGES, PROBLEMS, AND APPROACHES TO THEIR SOLUTION

The article provides a systematic analysis of public management issues in the energy sector of Ukraine under the current security, economic and institutional challenges. It is substantiated that the energy sector as a component of critical infrastructure plays a key role in ensuring economic stability, social equilibrium and national security of the state which leads to higher requirements for the effectiveness of its public management system. The essence and structural features of the energy management system are revealed, which integrates public-institutional, regulatory, financial-economic, technical-technological and security components.

Based on the analysis of academic works by domestic and foreign re-searchers, as well as a summary of European experience in the functioning of energy markets, key systemic issues in the public management of the sector have been identified. These include institutional dysfunctions and the limited independence of the regulator, instability of the regulatory environment, financial and economic imbalances, a high level of security risks, as well as the complexity of implementing European norms and standards. Vertical and horizontal management imbalances have been revealed, which manifest themselves in inconsistencies between strategic planning and the practical implementation of policy, as well as between regulatory and budgetary and financial mechanisms.

Particular attention has been paid to the impact of Russia's full-scale war against Ukraine on the functioning of the domestic energy sector, which determines the need to integrate the security component into the strategic management system and enhance the sector's resilience. Based on the research conducted, priority areas for improving public management have been substantiated, in particular the institutional strengthening of the regulator, the stabilization of regulatory policy, financial restructuring of energy markets, the development of digital management tools and the promotion of public-private partnerships.

It has been proven that the implementation of the suggested approaches will contribute to improving the efficiency of the energy sector, strengthening energy security and accelerating Ukraine's integration into the European energy space in the context of current transformational processes.

Keywords: *public administration, the energy sector, energy markets, Ukraine's critical infrastructure, energy security, public-private partnerships.*

Постановка проблеми. Галузь енергетики практично будь-якої сучасної країни є базовим сектором її національної економіки та одним із складників критичної інфраструктури, що поєднує функції забезпечення економічного зростання (економічного розвитку), соціальної стабільності та національної безпеки. Тож очевидно, що стабільне, надійне і прогнозоване функціонування енергетичного сектора можливе лише за наявності в країні ефективної системи управління ним.

Зважаючи на масштабність і багатоплановість цієї галузі, а також на її особливий статус (галузь енергетики є одним із ключових складників критичної інфраструктури національної економіки) система управління нею інтегрує в собі кілька окремих, проте взаємопов'язаних між собою напрямів (складників, підсистем), зокрема: публічно-інституційний, техніко-технологічний, фінансово-економічний, правовий і безпековий. При цьому, центральним складником є підсистема публічного управління, оскільки вона не лише забезпечує на державному рівні загальне управління галуззю, але й «пов'язує» між собою функціонування всіх інших її складників і напрямів. Інакше кажучи, саме підсистема публічного управління енергетичним сектором країни – як ключовий складник загальної система управління галуззю – є «відповідальною» за його ефективне функціонування та розвиток.

Визначальні характеристики галузі енергетики – масштабність і багатоплановість – «створюють» не лише «просто» багато питань і проблем в системі публічного управління нею (чимало з яких в Україні й досі

залишаються невирішеними), а й, з огляду на причини та природу їх виникнення, характер і особливості прояву, їх наслідки та вплив, вказують на очевидні труднощі та достатньо обмежені можливості їх вирішення в найближчому майбутньому.

Варто зазначити, що основними проблемами у вітчизняному енергетичному секторі є: 1) його багатогалузевість (ринок електроенергії, ринок природного газу, ринок енергоресурсів); 2) окремі його складники є природніми монополіями (а це суттєво ускладнює систему управління сектором); 3) нині чинна політика формування тарифів на енергоносії (окремий тариф для населення, окремий тариф для економічних суб'єктів); 4) технічні й технологічні проблеми в галузі; 5) високий ступінь її централізації; 6) значні руйнування енергосистеми внаслідок воєнних дій; 7) загрози екологічного характеру; 8) загрози політичного характеру (вони пов'язані, насамперед, з міжнародними зобов'язаннями України щодо забезпечення транспортування енергоносіїв з рф до окремих країн у Європі).

Очевидно, що означені проблеми є серйозним викликом для функціонування вітчизняного енергетичного сектору, що, своєю чергою, зумовлює потребу дальшої розбудови та розвитку системи публічного управління у сфері енергетики України з метою їх вирішення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження проблематики щодо формування та функціонування системи публічного управління у сфері енергетики сучасної європейської країни з метою підвищення її ефективності та модернізації не втрачають своєї актуальності впродовж останніх 15–20 років як серед вітчизняних, так і зарубіжних науковців та практиків. Більш того, з початком процесу «реальної» євроінтеграції нашої держави до Європейського Союзу ці питання набули прикладного характеру, а отже стали ще більш значущими й такими, що потребують невідкладного розв'язання. А з початком повномасштабної війни рф проти України, відколи країна-агресор розпочала цілеспрямоване, систематичне й послідовне руйнування національної

енергетики та її критичної інфраструктури, ця проблема перетворилася на життєвоважливу, оскільки від її вирішення залежить сама можливість дальшого існування нашої держави на політичній мапі світу.

Серед великої кількості наукових публікацій, у яких їх автори вивчають, аналізують і досліджують основні проблеми ефективності публічного управління в енергетичному секторі, достатньо інформативними і такими, що мають прикладну цінність видаються роботи: Д. Боброннікова та І. Чикаренко [1] (аналіз проблеми формування енергетичної політики через призму системи публічного управління); С. Денисюка [4] (проблеми підвищення енергетичної ефективності як одного з ключових напрямів державної енергетичної політики); Л. Пилипенка та Р. Мацика [14] (вивчення можливостей і пріоритетів енергетичної автономії територіальних громад); О. Климчук [7] (потреба інтеграції енергетичної безпеки з концепцією сталого розвитку); О. Климчук та О. Яременка [8] (аналіз проблеми енергозбереження як «політичного пріоритету»); а також наукові праці Є. Бондаренко [2], Ю. Коваленко, Д. Лазаренка і О. Марченко [9], В. Ксендзук і М. Покотило [10], А. Лісового та О. Андруха [11], О. Лушнікова [12], Є. Міляєвої [13] та А. Чеховського [18] (дослідження енергетичної безпеки України в умовах повномасштабної війни рф проти України).

Серед наукових публікацій (у цій сфері) зарубіжних вчених особливо значущими, як вутеоретичному плані, так і з огляду на їх методологічний і прикладний характер, є роботи: Ж.-М. Глашана та С. Руестер [23], Д. Хелма [24], Д. Ньюбері [27], М. Поллітта [29], Н. Сіттера та А. Гольдтау [30] (питання інституційної автономії регуляторів енергетичного ринку, а також основні принципи їх незалежності, підзвітності та процедурної прозорості як передумови ефективності ринкових реформ); Ж.-М. Глашана та С. Руестер [23], Д. Ньюбері [27] (аналіз механізмів анбандлінгу енергетичних ринків, їх ринкової конкуренції, «балансування» та стимулювального тарифоутворення); А. Черпа та Дж. Джуелл [20], Б. Совакула та І. Мукерджі [31], К. Яфімави [34]

(теоретичні підходи до енергетичної безпеки на основі багатовимірної моделі оцінювання ризиків); Ф. Маттеса [26], К. Вестфаль [33] (проблематика енергетичного переходу та потреба поєднання державного стратегічного управління та ринкових стимулів шляхом впровадження публічно-приватного партнерства); Ф. Маттеса [26], К. Вестфаль [33], К. Шулецького [32] (порівняльний аналіз енергетичних реформ у країнах Європи).

Водночас, у вищезгаданих, а також інших наукових публікаціях з означеної тематики, не досліджувалися питання, що є ключовими безпосередньо для самої системи публічного управління енергетичного сектору України, з метою підвищення ефективності її функціонування, модернізацій та розвитку, дальшої інтеграції вітчизняної галузі в енергетичний простір ЄС, а також підвищення рівня її стійкості та резистентності, що в умовах повномасштабної війни є особливо актуальним.

Мета статті. Метою статті є системний аналіз інституційних, регуляторних і стратегічних проблем публічного управління у сфері енергетики України та обґрунтування напрямів їх подолання.

Виклад основного матеріалу. Енергетика як об’єкт публічного управління характеризується високим рівнем капіталомісткості, наявністю природної монополії в окремих її сегментах (зокрема в сегментах передачі та розподілу енергоресурсів), достатньо високим ступенем соціальної чутливості тарифної політики а також безпековою значущістю як складника критичної інфраструктури. Такі характерні особливості енергетичного сектора зумовлюють потребу поєднання ринкових механізмів з інструментами державного регулювання, що, очевидно, ускладнює систему публічного управління цією галуззю.

Як відомо, сучасні концепції «ефективного управління» («good governance») передбачають незалежність регулятора, прозорість процедур, підзвітність суб’єктів управління, стабільність правил гри та мінімізацію політичного втручання в економічні рішення [28]. Для енергетики це означає

баланс між економічною ефективністю, соціальною справедливістю та безпековими пріоритетами [19].

При цьому, інституційна архітектура управління передбачає чітке розмежування функцій: формування політики, регулювання, господарче управління та контроль. Порушення цього балансу призводить до конфлікту інтересів і зниження довіри до ринку [19].

Означені проблеми ефективності публічного управління в галузі енергетики тривалий час перебувають у полі зору вітчизняних науковців. Так, Д. Бобронніков і І. Чикаренко розглядаючи енергетичну політику держави як «комплексну систему публічного управління, що поєднує нормативно-правові та організаційні механізми» і «реалізується через сукупність правових, організаційних та економічних інструментів публічного управління» [1] наголошують на об'єктивній складності та багаторівневості «ефективного управління» в енергетичному секторі України [1]. Завершуючи своє дослідження автори виокремлюють дві основні проблеми у сфері управління цією галуззю, зокрема це неузгодженість функціонування інституцій та «фрагментарність регуляторного середовища» [1].

Інший український вчений, С. Денисюк, у своїй публікації переконливо доводить, що «підвищення енергетичної ефективності є ключовим напрямом державної енергетичної політики» [4], що повинна формувати так званий «фундамент policy-парадигми», орієнтуючись при цьому на «європейські стандарти» [4].

Доволі схожу позицію демонструють О. Климчук та О. Яременко, які трактуючи «енергозбереження» як «політичний пріоритет» констатують, що «державна політика енергозбереження формується під впливом глобальних тенденцій та європейських стандартів» [8]. При цьому, сама політика, на їхню думку, маючи «екзогенний характер», проявляється у формі «зовнішніх імпульсів» [8].

Розширюючи свої наукові пошуки щодо підвищення ефективності публічного управління у сфері енергетики О. Климчук, уже в іншій публікації, досліджує проблему поєднання енергетичної безпеки з концепцією сталого розвитку. Зокрема вона стверджує, що «енергетична безпека є невід'ємним складником досягнення цілей сталого розвитку та передбачає баланс економічних, екологічних і соціальних інтересів» [7].

Сучасний та винятково актуальний підхід – причому як з позиції реформи децентралізації влади в Україні, так і з позиції енергетичної безпеки в умовах воєнного стану – розкривають у своєму дослідження вітчизняні науковці Л. Пилипенко та Р. Мацик, які стверджують, що «публічне управління у сфері енергетики на місцевому рівні» повинно бути «спрямоване на забезпечення енергетичної самодостатності територіальних громад» [14]. При цьому, вони послідовно та переконливо обґрунтовують твердження про те, що громада повинна поставати «не лише споживачем» послуг енергетичної сфери, але й, також, і її «активним суб'єктом» [14]. Водночас ключовою перешкодою щодо відносно швидкої зміни в цьому напрямі статусу громади вони вбачають у її ресурсній обмеженості [14].

Тривала в Україні війна рф проти нашої держави призвела до критичних пошкоджень генерації та масштабних руйнувань у сфері вітчизняної енергетики. Тож цілком закономірним є те, що чимало українських науковців, які «спеціалізувалися» на проблемах публічного управління в сфері енергетики, нині активно досліджують можливості її функціонування та відновлення в умовах війни (тобто резильєнтність і резистентність галузі), а також проблему енергетичної безпеки нашої країни загалом.

Так, за оцінкою фахівців Київської школи економіки прямі збитки української енергетичної інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії рф проти України (станом на листопад 2024 р.) склали 14,6 млрд дол. США, у тому числі втрати: у сегменті електроенергетики (генерація, передача і розподіл електроенергії) – 12,1 млрд дол. США; у нафтогазовому секторі

(транспортування і розподіл газу, зберігання нафти та нафтопродуктів) – 1,2 млрд дол. США; в інших сегментах галузі – 1,3 млрд дол. США [6].

Цілком очевидно, що такі руйнування вітчизняної енергетики є реальною загрозою для повноцінного існування нашої держави, тож напрям її енергетичної безпеки нині набув особливої актуальності, а наявні в галузі проблеми потребують невідкладного вирішення.

З огляду на це, наукові публікації українських дослідників, зокрема Є. Бондаренко [2], Ю. Коваленко, Д. Лазаренка і О. Марченко [9], В. Ксендзук, М. Покотило [10], А. Лісового, О. Андруха [11], О. Лушнікова [12], Є. Міляєвої [13] та А. Чеховського [18], у яких проаналізовано різні аспекти управління галуззю енергетики з метою забезпечення належного рівня енергетичної безпеки нашої країни, є значущими й мають прикладний характер.

Проведений аналіз найбільш релевантних досліджень основних проблем функціонування системи публічного управління в енергетичному секторі національної економіки дозволяє зробити деякі узагальнення.

1. Найбільше публікацій українських науковців присвячено проблемам енергетичної безпеки нашої країни, що в умовах довготриваючої війни рф проти України є цілком закономірним.

2. Комплексних і ґрунтовних досліджень системних проблем у сфері публічного управління енергетичним сектором, що безпосередньо непов’язані з війною рф проти України є, водночас, обмаль, що вказує на потребу проведення наукового пошуку саме такої спрямованості.

Таким чином, наступний етап поточного дослідження передбачає ідентифікацію системних проблем, що існують у сфері публічного управління енергетичним сектором України, визначення їх причини та пошук інструментів (підходів) щодо їх вирішення.

Методологічною основою його проведення є загальні інструменти системного і порівняльного аналізу, а також методи сценаріїв та екстраполяція.

Джерельною базою є наукові публікації зарубіжних і вітчизняних вчених за означеним напрямом.

Проведення дослідження – як загального процесу створення країнами ЄС ефективного та дієвого енергетичного сектора сучасної Європи, так і різних його аспектів, – дозволило виявити найбільш складні виклики та системні проблеми, з якими довелося зіткнутися цим країнам, і які потрібно було вирішити (цим країнам) під час формування сучасного єдиного європейського енергетичного простору.

Очевидно, що результати такого дослідження можуть дати системне розуміння основних проблем, що свого часу довелося вирішувати країнам Європи в процесі створення ними сучасного енергетичного сектора ЄС, що, своєю чергою, є потрібним для розуміння ключових проблем, які потребують вирішення в процесі формування вітчизняного енергетичного ринку. Інакше кажучи, кінцевою метою цього етапу дослідження є екстраполяція результатів проведеного аналізу процесів формування енергетичного сектору ЄС до системи вітчизняного публічного управління в енергетиці.

Варто зазначити, що такі дослідження проводилися за трьома напрямами: 1) інституційно-регуляторний; 2) політико-економічний; 3) порівняльний аналіз енергетичних реформ у країнах Європи. При цьому, джерельною базою, відповідно до кожного з означених напрямів, поставали методологічні та аналітичні матеріали міжнародних інституцій, безпосередньо пов’язаних з функціонуванням енергетичного сектору ЄС, а також наукові праці провідних вчених в означених сферах, зокрема: 1) інституційно-регуляторний напрям – аналітичні дослідження Ради європейських енергетичних регуляторів [28], Методологія оцінювання якості регуляторного управління Організації економічного співробітництва та розвитку [19], Ж.-М. Глашан, С. Руестер [23], Д. Хелм [24], Д. Ньюбері [27], М. Поллітт [29], Н. Сіттер, А. Гольдтау [30]; 2) політико-економічний напрям – Б. К. Совакул, І. Д. Мукерджі [31], А. Черп,

Дж. Джуелл [20], К. Яфімава [34]; 3) порівняльний аналіз енергетичних реформ у країнах Європи – Ф. Маттес [26], К. Вестфаль [33], К. Шулецький [32].

Проведений аналіз за означеними напрямами на основі вище описаної методології та означених джерел дозволив ідентифікувати ключові проблеми публічного управління в енергетичній галузі України.

1. Інституційні дисфункції. Попри формальну незалежність вітчизняного регулятора практика засвідчує наявність політичного впливу на тарифні рішення, що порушує роботу «ринкового механізму» та негативно впливає на «довіру інвесторів». Окрім того, спостерігається часткове дублювання повноважень між центральними органами виконавчої влади.

2. Регуляторна нестабільність. Часті зміни правил функціонування енергетичних ринків, коригування роботи механізму ПСО (покладання спеціальних обов'язків), тимчасові адміністративні рішення в умовах кризи формують високий рівень регуляторного ризику. Це ускладнює довгострокове планування та стримує модернізацію інфраструктури (такий причино-наслідковий зв'язок є характерним навіть для умов мирного часу).

3. Фінансово-економічні дисбаланси. Хронічна заборгованість на енергоринках, проблема перехресного субсидіювання, дефіцит обігових коштів у державних компаніях формують системний ризик неплатоспроможності. Низька інвестиційна привабливість пов'язана з невизначеністю регуляторної політики та високими політичними ризиками.

4. Безпековий вимір. Енергетична інфраструктура є об'єктом воєнних загроз і кібератак. Тож публічне управління має інтегрувати безпекову компоненту до процесу стратегічного планування, уключаючи диверсифікацію джерел постачання, розвиток резервних потужностей, підвищення рівня «фізичного» захисту енергетичних об'єктів та посилення кіберзахисту.

5. Євроінтеграційний контекст. Імплементація норм згідно з «acquis ЄС» («acquis communautaire» – це повна сукупність спільного законодавства, правових норм, цінностей та судової практики Європейського Союзу, що

зобов’язана прийняти держава-кандидат для вступу до ЄС) та зобов’язань у межах Енергетичного Співтовариства (що передбачає потребу гармонізації регуляторної бази, забезпечення конкурентного середовища та інтеграції до внутрішнього ринку ЄС). Синхронізація енергосистеми України з ENTSO-E (європейська мережа операторів системи передачі електроенергії, що об’єднує 39 операторів з 35 країн Європи) стала важливим кроком для нашої держави, однак потребує дальшої технічної та регуляторної адаптації.

Отже, можна констатувати: досвід країн ЄС демонструє, що ефективність публічного управління в секторі енергетики забезпечується стабільністю регуляторних правил, довгостроковими стратегіями, які є складником сучасної системи управління його розвитком на основі так званої «матриці програмування розвитку», а також високим рівнем інституційної незалежності регуляторів.

Для нашої країни це означає, що стратегічними напрямами вдосконалення публічного управління в її енергетичній галузі та, відповідно, тактичними інструментами досягнення цих стратегічних цілей є:

1. Інституційне зміцнення регулятора – забезпечення фінансової автономії та прозорих процедур призначення керівництва.

2. Стабілізація регуляторного середовища – «обмеження частоти змін» нормативних актів, впровадження регуляторного впливу.

3. Фінансова санація енергоринків – реструктуризація заборгованості, ліквідація перехресного субсидіювання.

4. Інтеграція безпекової компоненти – розвиток резервної генерації, відновлювальних джерел енергії та децентралізація генерації.

5. Цифровізація управління – впровадження smart-інфраструктури (так звані «smart grids» – «розумні мережі») та цифрових платформ моніторингу.

6. Розвиток публічно-приватного партнерства – залучення інвестицій у розбудову українського енергетичної сектора, а також у відновлення

(дотримуючись принципу «build back better» – «відбудувати краще, ніж було») та модернізацію його інфраструктури.

Більш деталізовано отримані результати проведеного дослідження щодо ключових проблем публічного управління у сфері енергетики України за рівнями управління подано в табл. 1.

Таблиця 1 – Систематизація проблем публічного управління у сфері енергетики України за рівнями управління

Рівень управління	**Основні суб'єкти**	**Ключові проблеми**	**Причини виникнення**	**Наслідки для ринку та безпеки**
Стратегічний (*державна політика*)	Кабінет Міністрів України; профільні міністерства	нестабільність стратегічних пріоритетів; фрагментарність політики декарбонізації; політизація тарифних рішень	вплив короткострокових політичних циклів; недостатня узгодженість бюджетною політикою; відсутність довгострокового прогнозування	регуляторна невизначеність; зниження інвестиційної привабливості; підвищення макроекономічних ризиків
Регуляторний	НКРЕКП *Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг*	обмежена фактична незалежність; часті зміни правил ринку; недосконаліть тарифоутворення	політичний тиск; недостатня фінансова автономія; непослідовність нормативної політики	дисбаланси на ринку; наростання заборгованості; зниження довіри учасників ринку
Системно-операційний (*оператор системи передачі; оператор системи розподілу*)	НЕК «Укренерго»; Оператор ГТС України; оператори розподільчих мереж	Зношеність інфраструктури; обмеженість (дефіцит) інвестицій; вразливість до фізичних пошкоджень і кіберзагроз	тривале недофінансування; обмежені джерела капіталу; ризики пов'язані з війною	зростання аварійності; зниження якості послуг; підвищення ризиків енергетичної безпеки
Регіональний та місцевий	Органи місцевого самоврядування; комунальні підприємства	обмежена участь у стратегічному плануванні; недостатня компетентність у	централізована модель управління; брак фінансових ресурсів; відсутність	низький рівень енергомодернізації Висока енергоємність

		сфері енергоефективності; нерівномірність розвитку громад	стимулів для децентралізованої генерації	громад Соціальні дисбаланси
Міжнародно-інтеграційний	Інституції співпраці з ЄС; зобов'язання в межах Енергетичне Співтовариство; інтеграція до ENTSO-E	Неповна імплементація acquis ЄС Регуляторна асиметрія з ринками ЄС Інституційна неузгодженість	складність адаптації законодавства; обмежені адміністративні спроможності; обмеження пов'язані з війною	сповільнення процесу євроінтеграції; обмеження доступу до фінансових інструментів ЄС; зниження конкурентоспроможності

Джерело: *розроблено автором за результатами проведеного аналізу матеріалів джерел* [3, 18, 19, 21–23; 25, 27–33].

На основі результатів проведеного дослідження, поданих у табл. 1, можна зробити деякі узагальнення прикладного характеру.

1. Вертикальний дисбаланс управління у сфері енергетики проявляється в існуванні «розриву» між стратегічним плануванням та операційною реалізацією.

2. Горизонтальна неузгодженість спостерігається між регуляторною політикою та бюджетно-фінансовими механізмами.

3. Критичною проблемою в системі публічного управління енергетичним сектором є регуляторний рівень, де поєднуються політичні, економічні та соціальні інтереси.

4. Безпековий чинник, в умовах війни, постає спільною проблемою для всіх рівнів управління.

Висновки. Проведене дослідження дозволило здійснити системний аналіз публічного управління у сфері енергетики України та виявити основні інституційні, регуляторні, фінансово-економічні й безпекові проблеми, що визначають сучасний стан та перспективи розвитку галузі.

Установлено, що ключовими проблемами публічного управління в енергетичній сфері нашої країни є: інституційні дисфункції та обмежена

фактична незалежність регулятора; нестабільність регуляторного середовища; хронічні фінансово-економічні дисбаланси на енергоринках; високий рівень безпекових ризиків; а також складність і незавершеність процесів інтеграції України до енергетичного простору ЄС. Окрім того, виявлено наявність вертикальних і горизонтальних дисбалансів управління, що проявляються в розриві між стратегічним плануванням й операційною реалізацією, а також у неузгодженості між регуляторною та бюджетно-фінансовою політикою.

На основі узагальнення європейського досвіду встановлено, що ефективність публічного управління в енергетиці забезпечується інституційною незалежністю регуляторів, стабільністю правил функціонування ринків, довгостроковим стратегічним плануванням та поєднанням ринкових механізмів з державним регулюванням.

Обґрунтовано стратегічні напрями вдосконалення публічного управління у сфері енергетики України, зокрема: інституційне зміцнення регулятора та підвищення рівня його автономії; стабілізація регуляторної політики; фінансова санація енергоринків; інтеграція безпекової компоненти в стратегічне управління; цифровізація галузі; а також розвиток публічно-приватного партнерства як ключового інструменту залучення інвестицій і модернізації інфраструктури.

Реалізація запропонованих напрямів сприятиме підвищенню ефективності функціонування енергетичного сектору, зміцненню енергетичної безпеки держави, прискоренню інтеграції України до європейського енергетичного простору та формуванню стійкої, адаптивної й конкурентоспроможної моделі розвитку енергетики в умовах сучасних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бобронніков Д. О., Чикаренко І. А. Нормативно-правове та організаційно-управлінське забезпечення реалізації енергетичної політики

України. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. № 4. С. 12-17. DOI: https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.4.2.

2. Бондаренко Є. Енергетична безпека як чинник національної стійкості : європейський та міжнародний правовий контекст. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. № 2. С. 1142-1147. DOI: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.02.171.

3. Гречаник Б. Публічно-приватне партнерство як інструмент підвищення стійкості та резистентності транспортної інфраструктури України : можливості та перспективи. *Координати публічного управління.* 2025. № 2 (5). С. 110-137. DOI: https://doi.org/10.62664/cpa.2025.02.05.

4. Денисюк С. П. Формування політики підвищення енергетичної ефективності : сучасні виклики та європейські орієнтири. *Енергетика : економіка, технології, екологія*. 2013. № 2. С. 7-22. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eete_2013_2_3.

5. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2050 року : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 2104.2023 № 373-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-p#n6.

6. Київська школа економіки (KSE Institute). Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на листопад 2024 року. Київ, 2024. 28 с. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf.

7. Климчук О. В. Публічне управління у сфері енергетичної безпеки в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Політичні, правові та організаційні проблеми діяльності органів публічної влади та публічних службовців у воєнний та повоєнний період* : зб. матеріалів Всеукр. конф. з міжнар. участю, м. Вінниця, 24 черв. 2025 р. Вінниця, 2025. С. 56-65. URL: https://dspace.vspu.edu.ua/items/57644a63-f85f-4e67-8b05-eb6847cf41fd.

8. Климчук О., Яременко О. Світові процеси формування урядової політики в галузі енергозбереження : тенденції в Україні. *Public Management*

and Law History Theory Practice. 2022. № 2. С. 28-35. URL: https://doi.org/10.31652/2786-6068-2022-2-28-35.

9. Коваленко Ю., Лазаренко Д., Марченко О. Енергетична безпека країни під час війни : бар'єри та перспективи подолання. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія* : *Економічні науки*. 2024. Том. 326, № 1. Р. 262–266. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-41.

10. Ксендзук В. В., Покотило М. Ю. Енергетична безпека України та світу : оцінка наслідків впливу російсько-української війни та прогнози трансформації ринку. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 2 (112). С. 46-53. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2025-2(112)-46-53.

11. Лісовий А. В., Андрух О. В. Енергетична безпека України : виклики війни та перспективи відновлення економічного потенціалу. *Український економічний часопис*. 2025. № 8. С. 40-43. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-8-7.

12. Лушніков О. Забезпечення енергетичної незалежності України в умовах російсько-української війни : публічноуправлінські аспекти. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2024. № 4. С. 36-44. DOI: https://doi.org/10.32782/2414-4436/2024-4-5.

13. Міляєва Є. Зміцнення енергетичної безпеки України : аналіз складових. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-101.

14. Пилипенко Л., Мацик Р. Сутність, завдання і принципи публічного управління у сфері енергетичного забезпечення територіальних громад. *Розвиток міста*. 2024. № 2 (02). С. 78-86. DOI: https://doi.org/10.32782/city-development.2024.2-10.

15. Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг : Закон України від 22.09.2016 № 1540-VIII : станом на 11 берез. 2026 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1540-19#Text.

16. Про ринок електричної енергії : Закон України від 13.04.2017 № 2019-VIII : станом на 11 берез. 2026 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text.

17. Про ринок природного газу : Закон України від 09.04.2015 № 329-VIII : станом на 11 берез. 2026 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/329-19#Text.

18. Чеховський А. Проблеми забезпечення енергетичної політики в Україні в умовах воєнного часу. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія : Економічні науки*. 2023. № 5. С. 333-337. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-53.

19. CEER. Status Review of Regulatory Independence. Brussels : Council of European Energy Regulators, 2022 URL: https://www.ceer.eu/wp-content/uploads/2024/02/Annual-Report-2022.pdf.

20. Cherp A., Jewell J. The concept of energy security : Beyond the four As. *Energy Policy*. 2014. Vol. 75. P. 415-421. DOI: https://doi.org/10.1016/j.enpol.2014.09.005.

21. Energy Community Secretariat. Energy Community Implementation Report 2023. Vienna : Energy Community Secretariat, 2023. URL: https://www.energy-community.org/dam/jcr%3A00179cd6-3d03-4be1-ad46-b20bd434731f/EnC_IR2023.pdf.

22. ENTSO-E (European Network of Transmission System Operators for Electricity) *Ten-Year Network Development Plan 2022 (TYNDP 2022)*. URL: https://www.entsoe.eu/news/2022/08/01/entso-e-releases-pan-european-network-development-plan-for-2030-2040-tyndp-2022-for-consultation-until-16-september.

23. Glachant J.-M., Ruester S. The EU internal electricity market : Done forever? *Utilities Policy*. 2014. Vol. 31. P. 221-228. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jup.2014.03.006.

24. Helm D. The European framework for energy and climate policies. *Energy Policy*. 2014. Vol. 64. P. 29-35. DOI: https://doi.org/10.1016/j.enpol.2013.05.063.

25. International Energy Agency. Energy Policies of IEA Countries : Germany 2023 Review. Paris : IEA, 2025. URL: https://www.iea.org/reports/germany-2025.

26. Matthes F. C. Energy transition in Germany : a case study on a policy-driven structural change of the energy system. *Evolutionary and Institutional Economics Review*. 2017. Vol. 14, no. 1. P. 141-169. DOI: https://doi.org/10.1007/s40844-016-0066-x.

27. Newbery D. M. Reforming Competitive Electricity Markets to Meet Environmental Targets. *Economics of Energy & Environmental Policy*. 2012. Vol. 1, no. 1. DOI: https://doi.org/10.5547/2160-5890.1.1.7.

28. OECD Regulatory Policy Outlook 2021. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-regulatory-policy-outlook-2021_38b0fdb1-en/full-report/the-governance-of-sector-regulators_88e78a18.html.

29. Pollitt M. G. The Future of Electricity (and Gas) Regulation in a Low-carbon Policy World. *The Energy Journal*. 2008. Vol. 29, no. 01. DOI: https://doi.org/10.5547/issn0195-6574-ej-vol29-nosi2-5.

30. Sitter N., Goldthau A. A Liberal Actor in a Realist World : The European Union Regulatory State and the Global Political Economy of Energy. (Oxford, 2015; online edn, Oxford Academic, 20 Aug. 2015). DOI: https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198719595.001.0001.

31. Sovacool B. K., Mukherjee I. Conceptualizing and measuring energy security : A synthesized approach. *Energy*. 2011. Vol. 36, no. 8. P. 5343-5355. DOI: https://doi.org/10.1016/j.energy.2011.06.043.

32. Szulecki K. Poland's Renewable Energy Policy Mix : European Influence and Domestic Soap Opera. *SSRN Electronic Journal*. 2017. DOI: https://doi.org/10.2139/ssrn.2964866.

33. Westphal K. Globalising the German Energy Transition. SWP Comment, Stiftung Wissenschaft und Politik. 2012. P. 1-7. URL: https://d-nb.info/1318879671/34.

34. Yafimava K. The transit dimension of EU energy security : Russian gas transit across Ukraine, Belarus, and Moldova. Oxford : Oxford University Press for the Oxford Institute for Energy Studies, 2011. 390 p. URL: https://econpapers.repec.org/bookchap/oxpobooks/9780199599226.htm.

REFERENCES

1. Bobronnikov, D. O. & Chykarenko, I. A. (2023). Normatyvno-pravove ta orhanizatsiino-upravlinske zabezpechennia reali-zatsii enerhetychnoi polityky Ukrainy [Regulatory, legal and organizational support for the implementation of Ukraine's energy policy]. *Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, Law*, 4, 12-17. DOI: https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.4.2. [in Ukrainian]

2. Bondarenko, Ye. (2025). Enerhetychna bezpeka yak chynnyk natsionalnoi stiikosti : yevropeiskyi ta mizhnarodnyi pravovyi kontekst [Energy security as a factor of national resilience : European and international legal context]. *Analytical and Comparative Jurisprudence*, 2, 1142-1147. DOI: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.02.171. [in Ukrainian]

3. Grechanyk, B. (2025). Publichno-pryvatne partnerstvo yak instrument pidvyshchennia stiikosti ta rezystentnosti transportnoi infrastruktury Ukrainy : mozhlyvosti ta perspektyvy [Public-private partnership as a tool for improving the sustainability and resilience of Ukraine's transport infrastructure : opportunities and prospects]. *Coordinates of Public Administration*, 2, 110-137. DOI: https://doi.org/10.62664/cpa.2025.02.05. [in Ukrainian]

4. Denysiuk, S. P. (2013). Formuvannia polityky pidvyshchennia enerhetychnoi efektyvnosti : suchasni vyklyky ta yevropeiski oriientyry [Formation of energy efficiency policy : modern challenges and European guidelines]. *Energy : Economics, Technology, Ecology*, 2, 7-22. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eete_2013_2_3. [in Ukrainian]

5. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2023). Pro skhvalennia Enerhetychnoi stratehii Ukrainy na period do 2050 roku [*On the Approval of Ukraine's Energy*

Strategy for the Period up to 2050] (Order No. 373-r, April 21, 2023). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-p#n6. [in Ukrainian]

6. Kyiv School of Economics (KSE Institute). (2024). Zvit pro priami zbytky infrastruktury vid ruinuvan vnaslidok viisko-voi ahresii Rosii proty Ukrainy stanom na lystopad 2024 roku. [*Report on direct damages to infrastructure caused by Russia's military aggression against Ukraine as of November 2024]*. Kyiv. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf. [in Ukrainian]

7. Klymchuk, O. V. (2025). Publichne upravlinnia u sferi enerhetychnoi bezpeky v konteksti dosiahnen-nia tsilei staloho rozvytku [Public administration in the field of energy security in the context of achieving sustainable development goals]. In *Political, legal and organizational problems of public authorities and public servants in wartime and post-war period* (pp. 56-65). Vinnytsia. URL: https://dspace.vspu.edu.ua/items/57644a63-f85f-4e67-8b05-eb6847cf41fd. [in Ukrainian]

8. Klymchuk, O. & Yaremenko, O. (2022). Svitovi protsesy formuvannia uriadovoi polityky v haluzi enerhozberezhennia : tendentsii v Ukraini [Global processes of government policy formation in the field of energy saving : trends in Ukraine]. *Public Management and Law* : *History, Theory, Practice*, 2, 28-35. DOI: https://doi.org/10.31652/2786-6068-2022-2-28-35. [in Ukrainian]

9. Kovalenko, Yu., Lazarenko, D. & Marchenko, O. (2024). Enerhetychna bezpeka krainy pid chas viiny : bariery ta perspektyvy podolannia [Energy security of the country during war : barriers and prospects for overcoming]. *Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences Series*, 326 (1), 262-266. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-41. [in Ukrainian]

10. Ksendzuk, V. V. & Pokotylo, M. Yu. (2024). Enerhetychna bezpeka Ukrainy ta svitu : otsinka naslidkiv vplyvu rosiisko-ukrainskoi viiny ta prohnozy transformatsii rynku [Energy security of Ukraine and the world : assessment of the impact of the Russian-Ukrainian war and market transformation forecasts]. *Economics, Management*

and Administration, 2 (112), 46-53. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2025-2(112)-46-53. [in Ukrainian]

11. Lisovyi, A. V. & Andrukh, O. V. (2025). Enerhetychna bezpeka Ukrainy : vyklyky viiny ta perspektyvy vidnovlennia ekonomichnoho potentsialu [Energy security of Ukraine : challenges of war and prospects for restoring economic potential. *Ukrainian Economic Journal*, 8, 40-43. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-8-7. [in Ukrainian]

12. Lushnikov, O. (2024). Zabezpechennia enerhetychnoi nezalezhnosti Ukrainy v umovakh rosiisko-ukrainskoi viiny : publichnoupravlinski aspekty [Ensuring Ukraine's energy independence in the conditions of the Russian-Ukrainian war : public administration aspects]. *Public Administration and Local Self-Government*, 4, 36-44. DOI: https://doi.org/10.32782/2414-4436/2024-4-5. [in Ukrainian]

13. Miliaieva, Ye. (2025). Zmitsnennia enerhetychnoi bezpeky Ukrainy : analiz skladovykh [Strengthening Ukraine's energy security : analysis of components]. *Economy and Society*, 80. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-101. [in Ukrainian]

14. Pylypenko, L. & Matsyk, R. (2024). Sutnist, zavdannia i pryntsypy publichnoho upravlinnia u sferi enerhetychnoho zabezpechennia terytorialnykh hromad [Essence, tasks and principles of public administration in the field of energy supply of territorial communities]. *City Development*, 2 (02), 78-86. DOI: https://doi.org/10.32782/city-development.2024.2-10. [in Ukrainian]

15. Verkhovna Rada of Ukraine. (2016). Pro Natsionalnu komisiiu, shcho zdiisniuie derzhavne rehuliuvannia u sferakh enerhetyky ta komunalnykh posluh [*On the National Commission for State Regulation of Energy and Public Utilities]* (Law No 1540-VIII, September 22, 2016, as of March 11, 2026). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1540-19#Text. [in Ukrainian]

16. Verkhovna Rada of Ukraine. (2017). Pro rynok elektrychnoi enerhii [*On the Electricity Market]* (Law No. 2019-VIII, April 13, 2017, as of March 11, 2026). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text. [in Ukrainian]

17. Verkhovna Rada of Ukraine. (2015). Pro rynok pryrodnoho hazu [*On the Natural Gas Market]* (Law No. 329-VIII, April 9, 2015, as of March 11, 2026). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/329-19#Text. [in Ukrainian]

18. Chekhovskyi, A. (2023). Problemy zabezpechennia enerhetychnoi polityky v Ukraini v umovakh voien-noho chasu [Problems of ensuring energy policy in Ukraine under wartime conditions]. *Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences Series*, 5, 333-337. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-53. [in Ukrainian]

19. CEER. (2022). *Status Review of Regulatory Independence*. Brussels : Council of European Energy Regulators. URL: https://www.ceer.eu/wp-content/uploads/2024/02/Annual-Report-2022.pdf. [in English]

20. Cherp, A. & Jewell, J. (2014). The concept of energy security : Beyond the four As. *Energy Policy*, 75, 415-421. DOI: https://doi.org/10.1016/j.enpol.2014.09.005. [in English]

21. Energy Community Secretariat. (2023). *Energy Community Implementation Report 2023*. Vienna. URL: https://www.energy-community.org/dam/jcr%3A00179cd6-3d03-4be1-ad46-b20bd434731f/EnC_IR2023.pdf. [in English]

22. ENTSO-E. (2022). *Ten-Year Network Development Plan 2022 (TYNDP 2022)*. URL: https://www.entsoe.eu/news/2022/08/01/entso-e-releases-pan-european-network-development-plan-for-2030-2040-tyndp-2022-for-consultation-until-16-september. [in English]

23. Glachant, J.-M. & Ruester, S. (2014). The EU internal electricity market : Done forever? *Utilities Policy*, 31, 221-228. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jup.2014.03.006. [in English]

24. Helm, D. (2014). The European framework for energy and climate policies. *Energy Policy*, 64, 29-35. DOI: https://doi.org/10.1016/j.enpol.2013.05.063. [in English]

25. International Energy Agency. (2025). *Energy Policies of IEA Countries : Germany 2023 Review*. Paris : IEA. URL: https://www.iea.org/reports/germany-2025. [in English]

26. Matthes, F. C. (2017). Energy transition in Germany : a case study on a policy-driven structural change of the energy system. *Evolutionary and Institutional Economics Review*, 14 (1), 141-169. DOI: https://doi.org/10.1007/s40844-016-0066-x. [in English]

27. Newbery, D. M. (2012). Reforming competitive electricity markets to meet environmental targets. *Economics of Energy & Environmental Policy*, 1 (1). DOI: https://doi.org/10.5547/2160-5890.1.1.7. [in English]

28. OECD. (2021). *OECD Regulatory Policy Outlook 2021*. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-regulatory-policy-outlook-2021_38b0fdb1-en/full-report/the-governance-of-sector-regulators_88e78a18.html. [in English]

29. Pollitt, M. G. (2008). The Future of Electricity (and Gas) Regulation in a Low-carbon Policy World. *The Energy Journal*. 2008. Vol. 29, no. 01. DOI: https://doi.org/10.5547/issn0195-6574-ej-vol29-nosi2-5. [in English]

30. Sitter, N. & Goldthau, A. (2015). *A liberal actor in a realist world: The European Union regulatory state and the global political economy of energy*. (Oxford, online edn). DOI: https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198719595.001.0001. [in English]

31. Sovacool, B. K. & Mukherjee, I. (2011). Conceptualizing and measuring energy security : A synthesized approach. *Energy*, 36 (8), 5343-5355. DOI: https://doi.org/10.1016/j.energy.2011.06.043. [in English]

32. Szulecki, K. (2017). Poland's renewable energy policy mix : European influence and domestic soap opera. *SSRN Electronic Journal*. DOI: https://doi.org/10.2139/ssrn.2964866. [in English]

33. Westphal, K. (2012). *Globalising the German energy transition*. SWP Comment. Stiftung Wissenschaft und Politik, 1-7. URL: https://d-nb.info/1318879671/34. [in English]

34. Yafimava, K. (2011). *The transit dimension of EU energy security* : *Russian gas transit across Ukraine, Belarus, and Moldova*. Oxford : Oxford University Press for the Oxford Institute for Energy Studies. URL: https://econpapers.repec.org/bookchap/oxpobooks/9780199599226.htm. [in English]

Дата першого надходження статті до видання: 19.03.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 16.04.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

УДК 351.77:316.614(477)

https://doi.org/10.62664/cpa.2026.01.06

Богдан ГРИВНАК,
доцент кафедри суспільних наук,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
кандидат філософських наук, доцент
ORCID ID https://orcid.org/0000-0002-4593-3862
Михайло ПАЛАГНЮК,
завідувач кафедри суспільних наук,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
кандидат філософських наук, доцент
ORCID https://orcid.org/0000-0002-2512-075X
(© *ГРИВНАК Б., ПАЛАГНЮК М., 2026*)

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РОЗБУДОВИ ІНКЛЮЗИВНОГО ТА БЕЗБАР'ЄРНОГО СЕРЕДОВИЩА В УКРАЇНІ

У статті досліджено особливості державного управління процесами розбудови інклюзивного та безбар'єрного середовища в Україні в умовах сучасних суспільних трансформацій, цифровізації та євроінтеграційних процесів. Проаналізовано нормативно-правові та організаційні засади формування державної політики у сфері забезпечення рівного доступу громадян до суспільних послуг, інфраструктури, освіти, працевлаштування та цифрових ресурсів. Визначено, що державне управління процесами розбудови інклюзивного та безбар'єрного середовища реалізується за шістьма ключовими векторами: фізичним, інформаційним, цифровим, суспільно-громадянським, економічним та освітнім. Фізичний вектор передбачає забезпечення архітектурної доступності будівель, громадського транспорту

та міської інфраструктури для маломобільних груп населення. Інформаційний напрям орієнтований на забезпечення доступності комунікації шляхом використання жестової мови, шрифту Брайля та простої мови. Цифровий вектор охоплює адаптацію вебресурсів органів державної влади та електронних публічних послуг до потреб осіб із порушеннями зору, слуху чи моторики. Суспільний та громадянський напрям спрямовано на створення умов для рівної участі всіх громадян у політичному, культурному та соціальному житті. Економічний вектор передбачає стимулювання працевлаштування осіб з інвалідністю та ветеранів, а також адаптацію робочих місць відповідно до принципів інклюзивності. Освітній напрям визначає перехід від інтернатної системи до всеохопної інклюзивної освіти на всіх рівнях. Обґрунтовано потребу вдосконалення механізмів публічного управління, міжвідомчої взаємодії, стратегічного планування та моніторингу ефективності реалізації державної політики у сфері безбар'єрності. Зроблено висновки, що формування інклюзивного та безбар'єрного середовища є важливою передумовою забезпечення соціальної справедливості, дотримання прав людини, підвищення якості життя населення та сталого розвитку держави.

Ключові слова: *державне управління, безбар'єрність, інклюзивність, державна політика, доступність, цифрова доступність, інклюзивна освіта, соціальна інтеграція, публічне управління.*

Bohdan HRYVNAK,
Associate Professor of the Department of Social Sciences,
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,
PhD in Philosophy, Associate Professor
ORCID ID https://orcid.org/0000-0002-4593-3862
Mykhailo PALAHNIUK,
Head of the Department of Social Sciences,

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,
PhD in Philosophy, Associate Professor
ORCID ID https://orcid.org/0000-0002-2512-075X
(© *HRYVNAK B., PALAHNIUK M., 2026*)

STATE MANAGEMENT OF THE PROCESSES OF DEVELOPING AN INCLUSIVE AND BARRIER-FREE ENVIRONMENT

The article examines the peculiarities of public administration in the processes of developing an inclusive and barrier-free environment in Ukraine under the conditions of contemporary social transformations, digitalization, and European integration processes. The regulatory, legal, and organizational foundations of state policy formation in the field of ensuring equal access of citizens to public services, infrastructure, education, employment, and digital resources are analyzed. It is determined that public administration of the processes of developing an inclusive and barrier-free environment is implemented through six key dimensions: physical, informational, digital, social and civic, economic, and educational.

The physical dimension involves ensuring architectural accessibility of buildings, public transport, and urban infrastructure for people with reduced mobility. The informational dimension is aimed at ensuring accessible communication through the use of sign language interpretation, Braille, and plain language. The digital dimension covers the adaptation of governmental web resources and electronic public services to the needs of persons with visual, hearing, or motor impairments. The social and civic dimension focuses on creating conditions for equal participation of all citizens in political, cultural, and social life. The economic dimension provides for the promotion of employment opportunities for persons with disabilities and veterans, as well as the adaptation of workplaces in accordance with the principles of inclusiveness. The educational dimension defines the transition from institutionalized upbringing to comprehensive inclusive education at all educational levels.

The article substantiates the necessity of improving public administration mechanisms, interagency cooperation, strategic planning, and monitoring of the effectiveness of state policy implementation in the field of barrier-free accessibility. It is concluded that the development of an inclusive and barrier-free environment is an important prerequisite for ensuring social justice, protecting human rights, improving the quality of life of the population, and achieving sustainable state development.

Keywords: *public administration, barrier-free accessibility, inclusiveness, state policy, accessibility, digital accessibility, inclusive education, social integration, public governance.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації системи публічного управління в Україні особливої актуальності набувають питання формування інклюзивного та безбар'єрного середовища як важливої передумови забезпечення рівних прав і можливостей для всіх громадян. Реалізація принципів безбар'єрності та інклюзії є потрібним складником демократичного розвитку держави, утвердження соціальної справедливості, дотримання прав людини та підвищення якості життя населення. Особливого значення ці процеси набувають в умовах євроінтеграційного курсу України, потреби адаптації національної системи управління до міжнародних стандартів доступності та забезпечення потреб осіб з інвалідністю, маломобільних груп населення, людей похилого віку, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та інших соціально вразливих категорій населення.

Водночас практика державного управління процесами розбудови інклюзивного та безбар'єрного середовища характеризується низкою проблем, серед яких недостатній рівень міжвідомчої координації, недосконаліть нормативно-правового забезпечення, обмеженість фінансових ресурсів, недостатній рівень цифрової та фізичної доступності об'єктів інфраструктури, а

також відсутність ефективних механізмів моніторингу та оцінювання результативності реалізації державної політики у цій сфері.

Крім того, потребує вдосконалення система взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, громадських організацій та інститутів громадянського суспільства у питаннях формування безбар'єрного простору.

Потреба комплексного наукового осмислення механізмів державного управління процесами розбудови інклюзивного та безбар'єрного середовища, визначення ефективних інструментів реалізації державної політики, а також пошуку шляхів удосконалення управлінських підходів з урахуванням сучасних суспільних викликів зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню державного управління процесами розбудови інклюзивного та безбар'єрного середовища в Україні присвятили свої праці такі науковці як В. Байраківський, О. Бондар, О. Лазор, І. Лопушинський, Д. Луц, А. Назарян, Н. Савінова, Л. Слободян, В. Пришляк, О. Пришляк, Н. Сердюк, М. Субтельний, В. Янчишин та інші.

Мета статті полягає в комплексному аналізі механізмів державного управління процесами розбудови інклюзивного та безбар'єрного середовища в Україні, визначенні основних проблем і викликів у реалізації державної політики у цій сфері, а також обґрунтуванні напрямів удосконалення управлінських підходів та інструментів забезпеченні доступності, інклюзивності й рівних можливостей для всіх категорій населення відповідно до сучасних європейських стандартів.

Виклад основного матеріалу. У сучасних демократичних країнах гарантування рівності прав і можливостей для всіх громадян є одним із ключових напрямів державної політики. Інклюзія як суспільна та етична цінність передбачає формування таких умов, за яких кожна людина може повноцінно брати участь у всіх сферах життя суспільства.

Для України це питання стало особливо актуальним у зв'язку зі збільшенням кількості осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення внаслідок воєнних подій останнього часу.

Згідно з офіційними статистичними даними, в Україні проживає понад 2,7 млн осіб з інвалідністю, що становить приблизно 6,6 % населення країни, тоді як у світі кількість таких осіб перевищує 1 млрд, або близько 15 % населення планети [3].

Створення інклюзивного середовища є одним із пріоритетних напрямів розвитку держави, оскільки забезпечення безбар'єрності та соціальної рівності свідчить про демократичний характер публічної влади. Важливе місце в цьому процесі належить органам публічної адміністрації, що здійснюють координацію державної політики, формують нормативно-правову базу, контролюють реалізацію програм доступності та сприяють забезпеченню рівних можливостей для всіх громадян

О. Лазор та В. Байраківський зазначають: «Інклюзивність стала однією із найважливіших тенденцій розвитку державного управління XXI століття. Вона означає не лише турботу про людей з інвалідністю, а й глибшу переорієнтацію політичної культури: від моделі компенсацій і привілеїв – до моделі участі та реалізації повноцінного громадянства. Це поняття тісно пов'язане з ідеєю людської гідності – фундаментальною категорією сучасного правового світу. Україна, інтегруючись до європейського політичного простору, узяла на себе зобов'язання реалізовувати міжнародні стандарти інклюзії відповідно до Конвенції ООН про права осіб з інвалідністю (ратифікована Законом № 1767-VI від 16 грудня 2009 р.). Документ наголошує, що держави-учасниці мають не лише гарантувати рівність прав, а й створювати умови, що реально забезпечують участь осіб з інвалідністю в політичному, економічному та культурному житті на рівних засадах» [3].

Науковці слушно додають, що для України проблема інклюзивного розвитку набула особливої актуальності через наслідки воєнних дій, зокрема,

збільшення кількості людей, які втратили здоров'я, були змушені змінити місце проживання, зазнали психологічних травм і потребують ефективних механізмів соціальної інтеграції та професійної адаптації. За прогнозами фахівців, чисельність осіб з інвалідністю внаслідок війни може зрости на 300-400 тисяч, що робить питання доступності та інклюзії надзвичайно важливим для нашої держави [3].

Варто зазначити, що Інклюзія є процесом реального залучення осіб з особливими потребами до активного суспільного життя. Вона сформувалася як результат усвідомлення значущості людської різноманітності та індивідуальних відмінностей, а також передбачає відмову від будь-яких форм дискримінації. Цей підхід віддзеркалює одну із ключових характеристик демократичного суспільства, відповідно до якої кожна людина є рівноправним і цінним членом соціуму та має однакові права й можливості.

З метою втілення принципів інклюзивності та захисту прав осіб з інвалідністю 13 грудня 2006 року Генеральною Асамблеєю ООН було ухвалено Конвенцію про права осіб з інвалідністю, яку підписали та ратифікували майже всі країни світу, у тому числі Україна [1].

Крім цього, формування безбар'єрного простору в Україні, що передбачає створення доступного середовища для всіх категорій населення та гарантування рівних можливостей реалізації прав і отримання послуг на рівні з іншими громадянами, шляхом інтеграції фізичної, інформаційної, цифрової, соціальної, громадянської, економічної та освітньої безбар'єрності до всіх сфер державної політики, визначено як стратегічний курс держави та один із пріоритетів діяльності Уряду України, органів виконавчої влади, інших державних інституцій та органів місцевого самоврядування [1].

Як зазначає А. Назарян: «Формування інклюзивного суспільства потребує, по-перше, інклюзивного підходу до врахування потреб й інтересів жителів різних територій, різних категорій населення (маломобільних груп, осіб з інвалідністю, літніх людей) при формуванні публічної (соціальної,

ветеранської, ін.) політики; по-друге, створення умов для реалізації громадян в соціумі; по-третє, консолідації суспільства довкола спільних проблем розвитку територій з метою побудови ефективних взаємовідносин між державою та громадянами» [4].

Науковець додає, що серед основних викликів, що постають у процесі розбудови інклюзивного та безбар'єрного середовища, є низький рівень соціальної інтеграції у сфері зайнятості, недотримання та порушення чинних державних будівельних норм, зокрема обмежену доступність житлових і нежитлових об'єктів та медичної інфраструктури. Окрему проблему становить недостатня пристосованість громадського транспорту до потреб осіб з інвалідністю, наявність цифрових бар'єрів для цієї категорії населення, а також інші системні труднощі [4].

Вирішення цих та інших проблем на центральному та муніципальному рівнях потребує комплексних управлінських рішень щодо створення безбар'єрного середовища в Україні шляхом вибору вектору стратегічного розвитку країни на основі критеріїв ціннісної інклюзивної парадигми, заснованої на умовах демократії, загальноєвропейських цінностей, свобод, справедливості, рівних прав та можливостей, зокрема щодо доступу до освіти, медицини.

Нині формування інклюзивного суспільства та розвиток безбар'єрного середовища в Україні охоплює не лише створення доступної інфраструктури, зокрема соціальної, для різних груп населення, а й забезпечення органами влади дотримання принципів адресності та безбар'єрності під час надання публічних, у тому числі адміністративних і соціальних, послуг громадянам [4].

Надзвичайно важливим кроком у державному управлінні процесами розбудови інклюзивного та безбар'єрного середовища стало ухвалення стратегічних і нормативно-правових актів, що закріпили принцип безбар'єрності як один із пріоритетів державної політики, зокрема, Указ Президента «Про забезпечення створення безбар'єрного простору в Україні»

(№ 533/2020 від 03.12.2020) і, безперечно, Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2021 р. № 366-р [2].

Окремо варто зупинитися на другому документі. У документі наголошується, що відповідно до Конституції України людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність та безпека визнаються найвищою соціальною цінністю в державі. Водночас значна частина громадян стикається з різноманітними перешкодами в реалізації своїх прав, доступі до публічних послуг та повноцінній участі в культурному, політичному й суспільному житті [5].

Такі бар'єри існують у різних сферах – від фізичної доступності громадських і житлових будівель до можливостей працевлаштування та участі в культурних процесах. Відсутність безбар'єрного середовища не лише ускладнює життя мільйонів людей, а й негативно впливає на загальний рівень добробуту суспільства в цілому [5].

Стратегія також узгоджується зі змістом Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, ратифікованої Законом України від 16 вересня 2014 р. № 1678-VII, та відповідає європейському і євроатлантичному курсу держави. Вона враховує ключові міжнародні документи у сфері безбар'єрності та захисту прав людини, зокрема Конвенцію про права осіб з інвалідністю (ратифіковану Законом України від 16 грудня 2009 р. № 1767-VI), Європейську соціальну хартію (переглянуту) (ратифіковану Законом України від 14 вересня 2006 р. № 137-V), Конвенцію ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок, зобов'язання України у процесі набуття членства в Європейському Союзі, а також міжнародну ініціативу.

Метою цієї Стратегії є створення безперешкодного середовища для всіх суспільних груп, забезпечення рівних можливостей кожній людині реалізовувати свої права, отримувати послуги на рівні з іншими шляхом

інтегрування фізичної, інформаційної, цифрової, суспільної, громадянської, економічної та освітньої безбар'єрності до всіх сфер державної політики.

Очікуваними результатами реалізації цієї Стратегії є визначення та суспільна підтримка стратегічного курсу держави у сфері створення безбар'єрного простору, послідовна реалізація якого дасть можливість кожній людині:

– отримати безперешкодний доступ до об'єктів фізичного оточення і транспорту;

– отримати можливість безперешкодного пересування на рівні територіальної громади, районному, обласному, міжобласному рівні;

– отримувати інформацію у доступний спосіб;

– отримати спрощений доступ до цифровізованих та аналогових адміністративних, соціальних та інших видів послуг;

– володіти потрібними навичками та знаннями для отримання послуг і інформації в різних форматах;

– отримати рівні умови участі у всіх сферах суспільного життя;

– отримувати якісні соціальні, освітні, комунальні, транспортні, фінансові, правничі, безпекові, адміністративні послуги, а також послуги у сфері громадського здоров'я, охорони здоров'я, цивільного захисту та медіа-послуги;

– отримати рівні можливості для піклування про своє здоров'я, занять фізичною культурою та спортом;

– отримати рівні можливості для культурного, мистецького та/або креативного вираження, провадження культурної та творчої діяльності, доступу до культурних послуг, культурних цінностей, об'єктів культурної спадщини та інформації про них;

– брати участь у політичних процесах та громадській діяльності, зокрема молоді;

– мати належний захист прав людини, уключаючи права жінок і чоловіків, хлопчиків та дівчат, зокрема осіб з інвалідністю;

– отримати рівні можливості та вільний доступ до освіти, у тому числі освіти впродовж життя;

– отримати можливості у сфері зайнятості, а також провадження підприємницької діяльності.

У результаті реалізації цієї Стратегії:

– безбар'єрність стане наскрізним принципом державної політики та включатиметься до всіх довгострокових рішень та програм на національному та місцевому рівні;

– кошти державного та місцевих бюджетів спрямовуватимуться на придбання товарів, робіт та послуг, що відповідають принципам безбар'єрності;

– буде отримано актуальну інформацію про стан доступності будівель, інфраструктури, транспорту, інформації, електронних публічних послуг для планування програм та інвестицій в створення безперешкодного середовища;

Водночас значна частина громадян України все ще стикається з перешкодами в реалізації своїх прав і доступі до публічних послуг. Саме тому питання формування безперешкодного середовища, впровадження принципів безбар'єрності у комунікаціях, а також забезпечення рівного доступу до якісної освіти для кожної особи з урахуванням її індивідуальних потреб і можливостей визначено як ключові пріоритети стратегічних документів держави [1].

Особливе значення цих нормативних документів для організації професійного навчання публічних службовців полягає в тому, що реалізація стратегічних завдань вимагає сформованих професійних компетентностей у державних службовців, які відповідають за забезпечення прав і свобод громадян. Водночас важливою є здатність системи професійного навчання ефективно задовольняти освітні потреби учасників на основі принципів безбар'єрності та інклюзивності [1].

О. Лазор та В. Байраківський зазначають, що одним із найважливіших нововведень стало ухвалення нормативного акта – постанови Кабінету Міністрів України від 12 січня 2026 р. № 58 «Про забезпечення рівного представництва осіб з інвалідністю у сфері державної служби та юридичних професій». Документом встановлено обов'язкові квоти, відповідно до яких особи з інвалідністю мають становити щонайменше 7 % працівників у кожній юридичній організації та державній установі, а в центральних органах виконавчої влади – не менше 10 %. Крім того, постанова визначає поетапне впровадження цих вимог до 2030 року та запровадження в кожній установі посади радника з питань інклюзії та безбар'єрності. Таким чином, ідея інклюзії переходить на новий рівень інституційного закріплення, стаючи невід'ємним складником кадрової структури органів влади [3].

Це рішення стало закономірним продовженням оновленої редакції Закону України «Про державну службу» 2025 року, у якій інклюзію визначено одним із ключових принципів кадрової політики поряд із ефективністю, політичною неупередженістю та доброчесністю. Закон також запроваджує поняття «адаптоване робоче місце» та покладає на органи державної влади обов'язок забезпечувати фінансування засобів доступності, зокрема електричних підйомників, спеціалізованих робочих панелей і програм для озвучення інформації з екрана [3].

Реалізація цих положень є складником масштабної реформи державної кадрової політики, визначеної в Стратегії на 2025-2030 роки. Документ серед іншого передбачає обов'язкове проходження державними службовцями категорії «А» спеціалізованих навчальних модулів з питань інклюзії, зокрема щодо управління різноманітними командами, подолання стереотипів, а також врегулювання конфліктних ситуацій [3].

Крім того, було створено Національну платформу «Інклюзивна служба», на якій навчальні та консультаційні матеріали подано в адаптованому форматі, доступному для різних категорій користувачів. Важливим кроком стало і

впровадження з 2026 року нової електронної системи добору кадрів на публічну службу – порталу career.gov.ua/inclusion. Завдяки цьому особи з інвалідністю отримали можливість подавати документи дистанційно, проходити співбесіди у форматі відеозв'язку та складати тестування в доступних версіях. Такий механізм сприяє зменшенню бюрократичних перешкод і забезпечує ширше залучення громадян до сфери державного управління [3].

Отже, інклюзивність у системі державного управління України поступово перетворюється з формально проголошеного принципу на цілісну державну політику, що охоплює кадрову, соціальну, освітню, інфраструктурну та цифрову сфери. Проведений аналіз засвідчує, що сучасне трактування інклюзії значно ширше за поняття соціального захисту осіб з інвалідністю, оскільки передбачає забезпечення умов для повноцінної участі кожної людини в суспільному, політичному та економічному житті. У такому розумінні інклюзивність постає не лише соціальною цінністю, а й одним із базових принципів діяльності публічної влади, що впливає на ефективність державних інституцій, рівень суспільної довіри та якість управлінських процесів.

Уведення квот для представництва осіб з інвалідністю на державній службі, облаштування адаптованих робочих місць, розвиток електронних сервісів доступу до публічної служби та впровадження інклюзивного аудиту органів влади демонструють перехід від декларативного забезпечення прав до практичного створення умов для їх реалізації. У результаті інклюзивність дедалі більше набуває ознак інституційно закріпленого елементу державної кадрової політики.

Водночас інклюзивна політика поширюється не лише на сферу державної служби, а й охоплює розвиток безбар'єрного середовища, цифрової доступності, інклюзивної освіти та забезпечення можливостей працевлаштування. Це підтверджує міжгалузевий характер інклюзії, реалізація якої потребує узгодженої взаємодії органів державної влади, органів місцевого

самоврядування, закладів освіти, бізнесу та громадських організацій. Особливе значення в упровадженні інклюзивних підходів мають територіальні громади – місцевому рівні забезпечується практичне втілення принципів доступності, безбар'єрності і соціальної інтеграції.

Разом із тим процес реалізації інклюзивної політики супроводжується низкою труднощів. Серед основних проблем варто виокремити недостатнє фінансування програм безбар'єрності, дефіцит фахівців у сфері інклюзивного управління, інституційну консервативність органів влади, а також нерівномірний розвиток інклюзивного середовища в різних регіонах України. Окремим викликом залишається потреба у зміні суспільного ставлення до осіб з інвалідністю та утвердженні культури рівності, толерантності й поваги до різноманітності.

Висновки. Загалом Державне управління процесами розбудови інклюзивного та безбар'єрного середовища здійснюється за шістьма основними векторами: фізичний: забезпечення архітектурної доступності будівель, громадського транспорту та міської інфраструктури для маломобільних груп населення; цифровий: пристосування вебсайтів органів влади та публічних послуг (наприклад, екосистеми Дія) до потреб людей із порушеннями зору, слуху чи моторики; суспільний та громадянський: створення умов для рівної участі у політичному, культурному та соціальному житті; економічний: стимулювання працевлаштування осіб з інвалідністю та ветеранів, адаптація робочих місць; освітній: перехід від інтернатного виховання до всеохопної інклюзивної освіти на всіх рівнях.

Варто також виокремити сучасні реформи та інструменти реалізації безбар'єрності, що будуть реалізовані найближчим часом в нашій державі: освітня сфера: з серпня 2026 року набуває чинності новий Порядок організації інклюзивного навчання, що забороняє школам відмовляти у створенні інклюзивних класів за наявності заяви батьків та висновку ІРЦ, навіть для однієї дитини; професійне навчання службовців: НАДС спільно з

міжнародними партнерами впроваджує тренінги для публічних службовців щодо формування безбар'єрності як нового стандарту взаємодії в державному секторі; реінтеграція ветеранів: акцент держуправління змістився на безбар'єрність для ветеранів та військовослужбовців, які відновлюються після поранень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безбар'єрність. Доступність. Інклюзивність : практичний посібник з організації безбар'єрного та інклюзивного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/posibnik-bezbarjernist-dostupnist-inkliuzivnist.pdf.

2. Безбар'єрність як цінність : шлях України до інклюзивного суспільства. URL: https://dolmativska-gromada.gov.ua/news/1757418732.

3. Лазор О. Байраківський В. Формування та реалізація державної політики у сфері інклюзивного середовища. URL: https://www.researchgate.net/publication/403571983_FORMUVANNA_TA_REALIZACIA_DERZAVNOI_POLITIKI_U_SFERI_INKLUZIVNOGO_SEREDOVISACHALLENGES_FACED_BY_PUBLIC_ADMINISTRATION_AUTHORITIES_IN_CREATING_AN_INCLUSIVE_ENVIRONMENT. DOI: https://doi.org/10.31652/2786-6068-2025-6-56-67.

4. Назарян А. Сучасний етап формування інклюзивного суспільства та побудови безбар'єрного простору в Україні. URL: https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/202. DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-90-99.

5. Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 квіт. 2021 р. № 366-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80/conv#Text.

6. Про державну службу : Закон України № 889-VIII від 10 грудня 2015 р. (у редакції від 2025 р.). Київ : Відомості Верховної Ради, 2025.

7. Про забезпечення створення безбар'єрного простору в Україні : Указ Президента України від 03 груд. 2020 р. № 533/2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/533/2020#Text.

8. World report on disability 2011. World Health Organization. URL: http://apps.who.int/bookorders/anglais/detart1.jsp?codlan=1&codcol=15&codcch=809.

REFERENCES

1. Bezbar'iernist'. Dostupnist'. Inkliuzyvnist': praktychnyi posibnyk z orhanizatsii bezbar'iernoho ta inkliuzyvnoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtsiv, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia ta deputativ mistsevykh rad. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/posibnik-bezbarjernist-dostupnist-inkliuzivnist.pdf. [in Ukrainian].

2. Bezbar'iernist' yak tsinnist' : shliakh Ukrainy do inkliuzyvnoho suspilstva. URL: https://dolmativska-gromada.gov.ua/news/1757418732. [in Ukrainian].

3. Lazor O., Bairakivskyi V. Formuvannia ta realizatsiia derzhavnoi polityky u sferi inkliuzyvnoho seredovyshcha. URL: https://www.researchgate.net/publication/403571983_FORMUVANNA_TA_REALIZACIA_DERZAVNOI_POLITIKI_U_SFERI_INKLUZIVNOGO_SEREDOVISACHALLENGES_FACED_BY_PUBLIC_ADMINISTRATION_AUTHORITIES_IN_CREATING_AN_INCLUSIVE_ENVIRONMENT. DOI: https://doi.org/10.31652/2786-6068-2025-6-56-67. [in Ukrainian]

4. Nazarian A. Suchasnyi etap formuvannia inkliuzyvnoho suspilstva ta pobudovy bezbar'iernoho prostoru v Ukraini. URL: https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/202. DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-90-99. [in Ukrainian]

5. Natsionalna stratehiia iz stvorennia bezbar'iernoho prostoru v Ukraini na period do 2030 roku : Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 14 kvitnia 2021 r. No. 366-r. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80/conv#. [in Ukrainian]

6. Pro derzhavnu sluzhbu : Zakon Ukrainy No. 889-VIII vid 10 hrudnia 2015 r. (in the version of 2025). Kyiv : Vidomosti Verkhovnoi Rady, 2025. [in Ukrainian].

7. Pro zabezpechennia stvorennia bezbar'iernoho prostoru v Ukraini : Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 03 hrudnia 2020 r. No. 533/2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/533/2020#Text. [in Ukrainian].

8. World report on disability 2011. *World Health Organization.* URL: http://apps.who.int/bookorders/anglais/detart1.jsp?codlan=1&codcol=15&codcch=809. [in English].

Дата першого надходження статті до видання: 17.03.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 15.04.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

УДК 351:332.1:504(4-672ЄС+477)

https://doi.org/10.62664/cpa.2026.01.07

Андрій ДЕЛЯТИНЧУК,
здобувач вищої освіти
за третім (освітньо-науковим) рівнем вищої освіти,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
ORCID ID https://orcid.org/0009-0003-7778-5715
(© *ДЕЛЯТИНЧУК А., 2026*)

ЗАСАДИ ЕКОЛОГООРІЄНТОВАНОЇ ПУБЛІЧНОЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ГІРСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ: НАПРЯМИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ

У статті здійснено теоретико-аналітичне узагальнення засад еколого-орієнтованої публічної соціально-економічної політики гірських територій Європейського Союзу та визначення напрямів їх імплементації в Україні з урахуванням потреб повоєнного відновлення, кліматичних ризиків, а також прискореного узгодження національного нормативно-правового поля зі стандартами ЄС у сфері регіональної, екологічної та секторальної політики. Проаналізовано логіку визначення гірських територій, критерії їх відбору для підтримки, а також інструменти економічного стимулювання, екологічної інтеграції та міжрівневої координації ЄС у контексті транскордонної взаємодії Карпатського макрорегіону. Показано, що для ЄС характерним є трактування гірських територій як функціональних просторів із постійними природними обмеженнями, для яких застосовуються процедурно забезпечені механізми програмування, моніторингу та оцінювання, тоді як в Україні

історично домінував населено-пунктовий статусний підхід і перевага соціально-компенсаційних інструментів.

Обґрунтовано, що імплементація європейських засад має відбуватися через модернізацію спеціального законодавства із переходом до режиму «гірських територій», запровадження індикаторно-критеріальної архітектури підтримки, розвитково-інвестиційних стимулів із екологічними умовами, а також через кодифікацію екологічного туризму та спеціальні режими для гірського аграрного і лісового секторів, поєднані з басейновим управлінням водними ресурсами й управлінням ризиками природних небезпек. Зроблено висновок, що практичний зміст гармонізації полягає у відтворенні в українській системі регуляторних функцій ЄС, що забезпечують інтеграцію екологічних вимог у розвиткові рішення, підзвітність програм і результативність підтримки громад.

Ключові слова: *гірські території, екологічні чинники, державна регіональна політика, сталий розвиток, адміністративно-правове регулювання, імплементація стандартів ЄС.*

Andrii DELIATYNCHUK,
Third-cycle (educational and scientific / PhD) higher education student,
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
ORCID ID https://orcid.org/0009-0003-7778-5715
(© *DELIATYNCHUK A., 2026*)

PRINCIPLES OF ECOORIENTED PUBLIC SOCIO-ECONOMIC POLICY FOR MOUNTAIN TERRITORIES OF THE EUROPEAN UNION: DIRECTIONS FOR IMPLEMENTATION IN UKRAINE

The purpose of the article is to substantiate the principles of eco-oriented public socio-economic policy for mountain territories in the European Union and to outline the directions for their implementation in Ukraine, taking into account post-

war recovery needs, climate-related risks, and the acceleration of legal approximation to the EU acquis in regional, environmental, and sectoral policies. The study applies comparative legal analysis, an institutional-functional approach, and elements of the public policy cycle analysis, which makes it possible to compare the EU's understanding of mountain territories, the eligibility criteria for support, and the instruments of economic incentives, environmental integration, and multi-level coordination in the cross-border context of the Carpathian macro-region. It is demonstrated that the EU typically treats mountain territories as functional areas with permanent natural constraints and relies on procedurally secured mechanisms of programming, monitoring, and evaluation, whereas the Ukrainian model has historically been dominated by a settlement-status approach and a prevalence of social-compensatory instruments. The article argues that implementation should be pursued through modernization of special legislation with a shift towards a "mountain territories" regime, the introduction of indicator-based support architecture, development and investment incentives conditional on environmental requirements, as well as codification of eco-tourism and special regimes for mountain agriculture and forestry linked to river-basin management and natural hazard risk governance. It is concluded that the practical meaning of harmonisation lies in reproducing the EU's regulatory functions that integrate environmental requirements into development decisions and increase accountability and performance of support programmes.

Keywords: *mountain territories, environmental factors, regional policy, sustainable development, administrative and legal regulation, EU acquis implementation.*

Постановка проблеми. Розгляд основних засад еколого-орієнтованої публічної соціально-економічної політики в частині розвитку гірських територій Європейського Союзу варто розпочати з того факту, що Єврокомісія законодавчо закріпила механізми соціально-економічного розвитку гірських

громад на основі екологічних директив як певне ядро територіальної згуртованості. Ці механізми встановлюють обов'язкові стандарти та політики державної підтримки територій із природними обмеженнями (до таких територій насамперед відносять гірські регіони). У той же час в Україні гірський вимір історично виростав із населено-пунктового підходу й соціальних гарантій, а розвитковий компонент лише поступово набував програмної артикуляції через регіональну політику та окремі урядові документи щодо Українських Карпат.

У системі європейських стандартів гірські території включено до режиму програмного управління розвитком через комплекс процедур, де визначальним є поєднання нормативних вимог і фінансово-інституційних механізмів, що змушують публічну політику бути інтегрованою: програми мають формуватися на основі партнерства, містити систему цілей та індикаторів, чіткі процедури моніторингу, оцінювання і корекції, а також узгоджуватися з екологічними та кліматичними вимогами [6]. Натомість українська нормативна система щодо гірських територій, попри наявність загального законодавства про регіональну політику та стратегічне планування, усе ще демонструє недостатньо щільний процедурний зв'язок між спеціальними «гірськими» актами, документами регіонального розвитку та екологічними стандартами, що проявляється в домінуванні формулювання декларативних цілей над чітко визначеними механізмами реалізації й відповідальності, а також у нерівномірності практики програмування соціально-економічного розвитку гірських територіальних громад.

Отже, перед нами постає науково-практичне завдання визначення площин неузгодженості українського нормативно-правового поля зі стандартами та нормами ЄС й вже на цій основі опрацювання напрямів імплементації основних засад еколого-орієнтованої публічної соціально-економічної політики гірських територій Європейського Союзу для України. На наше переконання, актуальність звернення до європейських засад еколого-орієнтованої політики

гірських територій для України зумовлюється, по-перше, потребою формування відтворюваних моделей повоєнного відновлення, у яких інфраструктурні та інвестиційні рішення мають бути сумісними з довгостроковою екологічною стійкістю Карпатського регіону, по-друге, прискоренням євроінтеграційних процедур та зростанням вимог донорських інструментів до якості планування, оцінювання та підзвітності, а по-третє, транскордонною природною єдністю Карпат, коли ризики паводків, деградації лісів, фрагментації оселищ і неконтрольованого туристичного навантаження не можуть бути ефективно керованими в межах однієї адміністративної юрисдикції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасному українському дискурсі окреслюється кілька взаємодоповнювальних напрямів проблематики соціально-економічної політики розвитку гірських територій. Так, у фокусі дослідження Т. Безсмертнюк, І. Тищука та М. Пасічника знаходиться проблематика нормативно-правового забезпечення екологічного туризму як сфери, що одночасно створює економічні можливості для гірських громад і підвищує ризики екологічного перевантаження, а отже потребує системності регулювання та узгодженості між актами різної галузевої належності [1]. Зарубіжний досвід державного регулювання сталого розвитку гірських територій узагальнено в публікації львівських науковців (Н. Дребот, С. Криштанович, М. Криштановича та Н. Козмюк), які розкривають інституційні підходи провідних демократичних держав до поєднання соціально-економічних цілей із екологічними вимогами на різних рівнях публічного управління [2], що особливо важливо для української моделі регіональної політики в умовах децентралізації.

Окремий пласт досліджень пов’язано з механізмами стимулювання розвитку гірських і проблемних територій та інструментами їх програмування. Зокрема, І. Колодійчук систематизує типові для зарубіжної практики інструменти фінансового стимулювання й державної підтримки, що можуть бути адаптовані до умов українських гірських територій за умови чіткого

правового визначення критеріїв, процедур і екологічних умов допустимості [3]. В іншій статті І. Колодійчук разом з Р. Попівняк акцентують увагу на напрямах і механізмах імплементації європейської практики управління розвитком гірських територій в Україні, зокрема в частині прив'язки підтримки до планування та до спеціальних режимів у секторах, чутливих до природних обмежень [4]. Натомість дослідження В. Польовської концентрується на законодавчо-нормативному складнику розвитку гірських територій, виокремлюючи вузлові прогалини та суперечності правового поля, що ускладнюють узгодження екологічних і соціально-економічних пріоритетів [5]. Сукупно ці праці формують підстави для дальшого узагальнення, однак потребують інтеграції у форматі єдиної рамки «еколого-орієнтованої» публічної політики гірських територій, у якій екологічні вимоги постають не додатком, а процедурно забезпеченим критерієм програмування розвитку.

Методологія дослідження ґрунтується на поєднанні компаративно-правового аналізу та інституційно-функціонального підходу, що дозволяє зіставити, з одного боку, логіку визначення гірських територій, типи інструментів підтримки та механізми координації політики в ЄС, а з іншого – особливості українського правового поля, де історично домінував статусно-населено-пунктовий підхід. Додатково застосовано елементи політико-управлінського аналізу програмного циклу (планування – реалізація – моніторинг – оцінювання), завдяки чому уточнено, яким чином процедурні інструменти (оцінювання впливу, критерії відбору, звітування) формують можливості та обмеження для соціально-економічних рішень у гірських територіях.

Мета статті полягає в обґрунтуванні засад еколого-орієнтованої публічної соціально-економічної політики гірських територій Європейського Союзу та визначення напрямів їх імплементації в Україні через призму нормативно-правових і адміністративно-процедурних механізмів, що забезпечують інтеграцію екологічних вимог у розвиткові рішення та

підвищують результативність і підзвітність гірської політики.

Виклад основного матеріалу. Спираючись на численні дослідження науковців та експертів галузі маємо всі підстави стверджувати, що найпоказовішою площиною розбіжностей між Україною та ЄС, яка безпосередньо впливає на узгодженість законодавчого простору, є концептуалізація самого об'єкта державного регулювання, де європейська правова та політико-управлінська практика переважно оперує категоріями функціональних територій і регіонів із «серйозними та постійними природними обмеженнями» [7]. Гірські райони в Євросоюзі розглядаються як публічний простір, що потребує спеціальних механізмів вирівнювання можливостей, інституційної підтримки й процедурної інтеграції екологічних вимог, тоді як українська модель довгий час фіксувала гірськість через статус населеного пункту та похідні від цього соціально-економічні пільги. Отже, на рівні правової логіки ЄС важливою є територіальна функціональність і взаємозалежність природних систем, інфраструктури й розселення, а в Україні переважає адміністративно-статусна ознака, що, хоча й має очевидну соціальну раціональність, водночас породжує «розрив масштабу»: правовий режим діє на рівні поселень, у той час як розвиткові та екологічні процеси мають басейновий, ландшафтний і міжмуніципальний характер, що значною мірою пояснює інституційну складність реалізації еколого-орієнтованого розвитку в гірському середовищі за наявності фрагментованих повноважень та інструментів.

В українських наукових джерелах ця логіка прямо пов'язується з євроінтеграційним контекстом, зокрема Н. Дребот, С. Криштанович та Н. Козмюк наголошують, що «для успішного вирішення проблем соціально-економічного розвитку гірських територій України виняткове значення має узагальнення досвіду державної гірської політики зарубіжних країн, насамперед країн Європейського Союзу», і що це «потребує гармонізації національної соціально-економічної політики, ураховуючи загальноєвропейські

вимоги» [2, с. 483]. Водночас саме через таку постановку питання стає очевидним, що предмет гармонізації має виходити за межі економічних стимулів або соціальних пільг і включати стандарти процедурної якості політики: способи добору територій для підтримки, правила програмування, межі оцінювання ефективності, без яких нормативне наближення не перетворюється на реальний управлінський результат.

Зіставлення підходів ЄС і України в частині індикаторної та критерійної бази підтримки територій, зокрема гірських, виявляє ще одну суттєву різницю: у європейських практиках відбір територій та дизайн програм спираються на багатокомпонентні системи показників, що доповнюють національні критерії ширшим спектром соціально орієнтованих індикаторів. У згаданому вище дослідженні Н. Дребота із співавторами наголошено, що «на регіональному / місцевому рівні існують свої програми підтримки та критерії для відбору територій, причому в більшості випадків останні охоплюють показники, використовувані на національному рівні, але доповнюються ширшим спектром індикаторів» [2, с. 486].

Для української моделі це означає, що одним із напрямів імплементації європейських стандартів має бути нормативне закріплення обов’язковості комплексної системи критеріїв і показників для гірських територій у межах державної регіональної політики та спеціальних програм розвитку Карпат, щоб механізми підтримки набули прозорості, відтворюваності й підзвітності, а також були здатні врахувати і соціальну вразливість, й екологічну чутливість, і інфраструктурні витрати, властиві гірському простору Українських Карпат.

Чітка різниця повстає в зіставленні інструментів економічного стимулювання, оскільки саме тут проявляється різниця між «підтримкою статусу» (як в Україні) та «підтримкою розвитку» (як в Євросоюзі). У європейській практиці публічного управління інструментарій компенсації природних обмежень гірського простору поєднується з інвестиційними і структурними механізмами модернізації, тоді як у вітчизняному полі тривалий

час домінували соціально-компенсаторні інструменти, зорієнтовані на населення. Розвиткова підтримка гірських територій у ЄС, за твердженням І. Колодійчук включає широкий спектр прямих і непрямих економічних інструментів: «поширеними є пряме державне регулювання (пряме бюджетне фінансування проєктів соціально-економічного розвитку гірських територій; надання цільової бюджетної допомоги, грантів тощо) та опосередковане – через надання пільгових кредитів; дотацій на певні суми інвестицій; податкових канікул; пільгове оподаткування; субсидій у зв'язку зі створенням робочих місць» [3, с. 111].

Окремо простежується сфера, у якій розрив між українським нормативним полем та європейськими практиками набуває прикладної гостроти, а саме: регулювання екологічного туризму та рекреаційного природокористування як потенційного «ядра» зеленого розвитку гірських територій. З одного боку, для ЄС характерним є підхід, за якого туристичний розвиток у гірських регіонах, особливо в межах охоронних територій, структурується через екологічні стандарти, режим оцінювання впливів і вимоги до сталого використання природних цінностей, а з іншого, українська публічно-політична практика у цій частині часто залишається фрагментарно-хаотичною, що визнається і в профільних дослідженнях. Зокрема Т. Безсмертнюк, І. Тищук та М. Пасічник стверджують, що «аналіз чинних законодавчих та нормативно-правових актів, котрі регулюють діяльність у сфері екологічного туризму в Україні, виявив, що більшість з них не взаємодіють між собою і не відповідають сучасним умовам ведення господарської діяльності» [1, с. 424], а також наголошують, що «нормативно-правове регулювання розвитку екологічного туризму потребує систематизації, удосконалення та узгодження ключових елементів, унаслідок чого принципово важливою є потреба ухвалення Закону України «Про екологічний туризм», що повинен визначати правові, організаційні та соціально-економічні основи реалізації державної політики в галузі екологічного туризму» [1, с. 424].

Таким чином, гармонізація державного регулювання регіонального та місцевого розвитку гірських територій України та ЄС мусить проявитися в двох взаємопов'язаних площинах: по-перше, в розробленні й ухваленні Україною рамкового закону про екологічний туризм із чіткими вимогами до стандартів діяльності, безпеки, екологічної сумісності та управління рекреаційним навантаженням; по-друге, у вбудуванні цього закону до системи регіонального розвитку і просторового планування гірських територій, щоб туристичні проєкти не існували ізольовано від екологічних обмежень, транспортної доступності, поводження з відходами й водними ресурсами, а отже не породжували прихованих екологічних і соціальних витрат.

Суттєва площина порівняння пов'язана з аграрною та земельною політикою гірських територій, оскільки саме тут європейська модель демонструє найбільш сформований механізм компенсації природних обмежень і стимулювання екологічно прийнятних практик, тоді як український підхід у гірському контексті залишається недостатньо інституціоналізованим. У цьому плані І. Колодійчук та Р. Попівняк послідовно відстоюють «доцільність на законодавчому рівні регламентувати систему стимулювання сільгоспвиробників у гірській місцевості» [4, с. 72]. Такий напрям імплементації може бути сформульовано як нормативне створення комплексу інструментів підтримки гірського сільського господарства, що, з одного боку, компенсує підвищені витрати та обмеженість продуктивності у гірських умовах, а з іншого – встановлює екологічні вимоги до землекористування, протиерозійних практик і охорони ґрунтів, тобто фактично поєднує економічне стимулювання з екологічним стандартом, що є типовим для європейської логіки підтримки територій із природними обмеженнями.

У лісовій та екосистемній площині компаративний аналіз також виявляє потребу в уточненні й модернізації адміністративно-правового режиму гірських регіонів, оскільки європейська практика розглядає ліси гірських регіонів не лише як ресурс господарювання, але й як критичну інфраструктуру екологічної

безпеки, регуляції водного стоку та протидії природним ризикам. В українських експертних публікаціях наголошується на дефіциті спеціального нормативного інструментарію саме для гірських лісів, що зумовлює «потребу розроблення спеціального закону про гірські ліси, що уможливить їх збереження і примноження для прийдешніх поколінь» [5, с. 177]. В імплементаційному плані це може бути реалізовано через дві комплементарні траєкторії: або шляхом спеціального закону, що визначить режими господарювання, відновлення і охорони гірських лісів у зв'язку з басейновим управлінням, протипаводковою політикою та охороною біорізноманіття, або шляхом комплексних змін до чинного лісового й екологічного законодавства із виокремленням гірського компонента як особливого режиму, обов'язково узгодженого з просторовим плануванням та інвестиційними стандартами для гірських районів.

Як бачимо, за наявності в нашій державі загальної розвиненої бази державного регулювання соціально-економічного розвитку гірських громад (децентралізація, регіональна політика, місцеве самоврядування, екологічна стратегія, міжнародно-правові зобов'язання щодо Карпат) усе ж мають місце суттєві прогалини узгодженості законодавчого поля України та ЄС у сфері еколого-орієнтованого соціально-економічного розвитку гірських територій. Ліквідація зазначених прогалин потребує поглиблення в частині відтворення європейських процедурних та інструментальних стандартів, тобто стандартів програмного управління, критерійної прозорості, інтеграції екологічних вимог у цикли планування, а також створення адресних механізмів компенсації природних обмежень, поєднаних із модернізаційними стимулами.

У цьому сенсі напрями імплементації можуть бути концептуально зведені до потреби, по-перше, перейти від вузького населено-пунктового розуміння гірськості до територіально-функціонального підходу, що дозволяє регулювати басейнові, ландшафтні й міжмуніципальні процеси; по-друге, перетворити спеціальні гірські норми з режиму переважно соціальних компенсацій на режим розвитку, що має процедурно забезпечені інструменти фінансування,

стимулювання, моніторингу та відповідальності; по-третє, інституційно інтегрувати екологічні стандарти до регіональної політики та локального планування, щоб інвестиції в гірських районах відтворювали ресурсну базу розвитку, а не підривали її. На підставі цього підходу спробуємо більш детально сформулювати конкретні адміністративно-правові новели, спрямовані на оновлення законодавства і підвищення керованості розвитку гірських територій Українських Карпат.

Насамперед зазначимо, що загальною принциповою методологічною вимогою до змін в українському нормативно-правовому просторі постає потреба проєктувати законодавчі акти як відтворення в українській системі тих регуляторних функцій, які в ЄС забезпечують інтеграцію екологічних вимог у розвиткові рішення, прозорість добору територій і проєктів, програмність фінансування, багаторівневу координацію та транскордонну співпрацю, оскільки саме ці елементи визначають реальну ефективність адміністративно-правового регулювання.

На нашу думку, доцільною є концептуальна модернізація базового спеціального закону «Про статус гірських населених пунктів в Україні» шляхом переходу від вузького інституту «статусу гірського населеного пункту» до ширшого адміністративно-правового режиму «гірських територій» як функціональних просторових утворень, що описуються сукупністю постійних природних обмежень, ризиків та інфраструктурної доступності, а отже потребують не лише пільг, а й спеціальних процедур планування, фінансування та контролю.

Така модернізація може бути реалізована в двох юридично прийнятних траєкторіях: або через глибоку нову редакцію зазначеного вище закону, у якій статусний підхід замінюється на логіку системно-інтегрованої регіональної й місцевої політики, або ж через ухвалення нового рамкового Закону України «Про гірські території». У будь-якому разі визначальним змістом правової новелізації тут має стати нормативне закріплення територіально-

функціональних критеріїв гірськості, обов'язковість віддзеркалення гірського компонента в регіональних і місцевих стратегіях, а також правова фіксація інструментів компенсації підвищених витрат на публічні послуги та інфраструктуру, що є структурною ознакою гірських громад, і без чого децентралізаційна модель відтворюватиме нерівність можливостей під прикриттям формальної рівності повноважень.

Другою групою новел, що доцільно інституціоналізувати як обов'язковий елемент гармонізації з європейськими підходами, є запровадження критеріально-індикаторної архітектури гірської політики в межах державної регіональної політики, оскільки без формалізованих критеріїв відбору територій, типологізації потреб, вимірюваних цілей і процедур оцінювання результативності програмні документи залишаються декларативними, а фінансування – політично вразливим.

Така новелізація відповідатиме поширеній практиці країн ЄС, відповідно до якої на місцевому й регіональному рівнях у країнах ЄС критерії підтримки «доповнюються ширшим спектром індикаторів, а не обмежуються національною рамкою» [2, с. 486]. З огляду на це пропонується законодавчо закріпити положення, відповідно до якого гірські території в межах реалізації державної регіональної політики розвитку й публічної політики місцевого соціально-економічного розвитку громад підлягають щорічному оцінюванню за стандартизованим набором показників, що охоплює не лише демографічні та економічні параметри, а й індикатори доступності послуг, інфраструктурної вартості, екологічної чутливості та ризиків природних небезпек, а також визначити обов'язковість щорічного публічного звітування про результати державних і регіональних програм у гірському сегменті за уніфікованою методикою.

Третя група новел має стосуватися перетворення спеціального гірського режиму з переважно соціально-компенсаційної конструкції на стимулювально-розвиткову, здатну продукувати економічну базу громад у формах діяльності,

сумісних із екологічними обмеженнями Карпат. Варто зазначити, що в цьому сенсі в українському науковому дискурсі вже систематизовано перелік інструментів, що є типовими для європейських практик стимулювання гірських територій, зокрема через поєднання прямих бюджетних інструментів та опосередкованих стимулів, коли «найбільш поширеними є пряме державне регулювання та опосередковане – через надання пільгових кредитів; податкових канікул; субсидій у зв'язку зі створенням робочих місць» [3, с. 111].

Адміністративно-правовий зміст імплементації такої логіки полягає в тому, що відповідні стимули мають бути не «загальними», а юридично прив'язаними як до гірської територіальності, так і до екологічних критеріїв допустимості проєктів та до процедур стратегічного планування, тобто повстає потреба нормативно визначити гірські інвестиційні пріоритети, умови надання підтримки, правила моніторингу й механізми повернення/санкцій у разі порушення екологічних вимог. Практично це може бути оформлено як окремий розділ у рамковому законі про гірські території та як кореспондуючі зміни до законодавства про державну регіональну політику та державну допомогу суб'єктам господарювання, із встановленням спеціальних гірських режимів підтримки зайнятості, перероблення місцевої сировини, розвитку малої логістики, зеленої енергетики низького впливу та екосумісної рекреації.

Четверта група новел стосується аграрного та земельного сегментів соціально-економічної гірської політики, де для зближення з європейською практикою ключовим є перехід від фрагментарних механізмів підтримки до нормативно визначеної системи компенсації природних обмежень та екологічно умовних виплат, орієнтованих на підтримання культурних ландшафтів, протиерозійні практики та збереження ґрунтів. Саме такий підхід рекомендують науковці та експерти галузі, котрі давно стверджують що «доцільно на законодавчому рівні регламентувати систему стимулювання сільгоспвиробників у гірській місцевості» [4, с. 72], і саме ця теза може бути трансформована в юридичну новелу шляхом внесення до рамкового закону про

гірські території та до суміжних актів положень про гірські агроекологічні платежі, критерії доброчесного землекористування, вимоги до утримання пасовищ і сіножатей та стандарти підтримання природних екосистемних функцій як умов надання фінансової підтримки. Перевага такого підходу полягає в тому, що він одночасно створює економічний стимул для збереження традиційних форм природокористування та знижує екологічні ризики, а отже працює як інтеграційний механізм між екологічною та соціально-економічною політикою.

П’ята група пропозицій має бути зосереджена на лісовому та водно-екологічному компонентах, оскільки для Карпат саме гірські ліси виконують критичні функції екологічної безпеки, регуляції водного стоку та зменшення ризиків паводків і зсувів, що робить їх юридичний режим ключовим інструментом еколого-орієнтованого розвитку. Вітчизняними науковцями неодноразово наголошувалося на «потребі в розробленні спеціального закону про гірські ліси» [5, с. 178], і така пропозиція в сучасних умовах може бути актуалізована через проєкт закону або комплексні зміни до лісового та екологічного законодавства, що виокремлюють гірський ліс як особливий об’єкт регулювання з підвищеними вимогами до відновлення, вибору методів рубок, протиерозійного захисту, охорони водозборів, а також із чітким зв’язком із просторовим плануванням та управлінням ризиками природних небезпек. Адміністративно-правовим осердям тут має стати запровадження обов’язкових для гірських громад і областей процедур узгодження лісогосподарських заходів з басейновими планами управління водними ресурсами та з документами щодо зниження ризиків паводків, а також установлення спеціальних контрольних режимів у зонах підвищеної ризикогенності.

Шоста група новел має бути спрямована на правове впорядкування екологічного туризму та рекреаційного природокористування в гірських територіях як одного із найбільш перспективних секторів зеленої економіки Карпат, що водночас є одним із найбільш регуляторно неузгоджених і

конфліктних через навантаження на природні території, відходи, водовідведення та транспортну інфраструктуру. Не випадково саме в цій сфері «більшість… актів… не взаємодіють між собою і не відповідають сучасним умовам ведення господарської діяльності», унаслідок чого «наголошено на потребі ухвалення Закону України «Про екологічний туризм» [1, с. 424]. У цьому контексті новий рамковий закон про екологічний туризм має: визначити понятійний апарат, стандарти екологічної сумісності, процедури сертифікації та контролю, інструменти управління рекреаційним навантаженням і межами пропускної спроможності територій, правила взаємодії органів місцевого самоврядування з адміністраціями природоохоронних територій, а також механізми фінансового повернення частини туристичного доходу на охорону довкілля та інфраструктуру громад, що дозволяє поєднати розвиток і збереження ресурсу як взаємозалежні цілі.

Сьома група пропозицій стосується процедурної інтеграції екологічних вимог у розвиткові рішення, і в цьому аспекті імплементація європейської логіки адміністративно-правового регулювання гірських територій має проявитися не лише в наявності екологічних норм, а в обов’язковості процедур їх застосування у стратегічному плануванні та у відборі інвестиційних проєктів. Для гірських територій доцільно запровадити спеціальну процедуру «оцінювання очікуваного впливу на гірську територію» для ключових планів і проєктів, що функціонально поєднуватиме вимоги екологічної оцінки із соціально-економічними критеріями доступності послуг, інфраструктурної вартості та ризиків природних небезпек, причому така процедура має бути нормативно прив’язана до механізмів фінансування, тобто позитивний висновок має поставати передумовою участі проєктів у державних і регіональних програмах, а негативний – підставою для їх перегляду або відмови. Саме в такій конструкції екологічні чинники стають структурним «обмеженням і можливістю» водночас, оскільки вони не забороняють розвиток як такий, але задають стандарти його допустимості та довгострокової

відтворюваності.

Восьма група новел має стосуватися інституційної координації та транскордонного виміру карпатської політики, оскільки ефективність регулювання розвитку гірських територій Карпат принципово залежить від здатності держави забезпечити міжсекторальну узгодженість рішень і стійкі механізми взаємодії з сусідніми країнами в питаннях екосистемних процесів, басейнового управління, природних ризиків і туристичних потоків.

У цьому сенсі пропонується законодавчо передбачити постійний координаційний механізм державної політики Українських Карпат із чітким мандатом щодо узгодження регіональних стратегій, державних програм, екологічних планів і транскордонних ініціатив, а також визначити обов'язковість урахування зобов'язань, що випливають із Карпатської конвенції та суміжних міжнародних документів, у регіональних і місцевих програмах. Такий механізм має бути не дорадчим у суто формальному сенсі, а процедурно забезпеченим через визначення відповідальних органів, календарів ухвалення рішень, вимог до відкритих даних, моніторингових показників та обов'язкових консультацій із громадами й науково-експертним середовищем.

Висновки. Узагальнення результатів дослідження дає підстави стверджувати, що імплементація засад еколого-орієнтованої публічної соціально-економічної політики гірських територій ЄС в Україні має бути вибудуваною як взаємопов'язаний комплекс адміністративно-правових новел, що поєднує модернізацію спеціального гірського законодавства на основі територіально-функціонального підходу, індикаторно-критеріальну формалізацію гірської політики у складі державної регіональної політики, розвитково-інвестиційні стимули з екологічними умовами, спеціальні режими для аграрного та лісового секторів, кодифікацію екологічного туризму як сфери публічного інтересу, процедурну інтеграцію екологічних вимог у планування та інвестиції, а також інституційне посилення координації й транскордонної взаємодії.

Сукупно запропоновані новелізації українського законодавчого простору здатні забезпечити саме той рівень узгодженості з європейськими стандартами, що має практичний зміст для повоєнного відновлення та прискореної євроінтеграції: не лише наближення формулювань норм, а відтворення інструментальної спроможності держави й громад керувати розвитком гірських територій у режимі екологічної відповідальності, соціальної справедливості та економічної конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безсмертнюк Т. П., Тищук І. В., Пасічник М. П. Нормативно-правове регулювання розвитку екологічного туризму в Україні. *Наукові перспективи*. 2025. № 4 (58). С. 423-436. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-4(58)-423-436.

2. Дребот Н. П., Криштанович С. В., Криштанович М. Ф., Козмюк Н. І. Державне регулювання сталого розвитку гірських територій : зарубіжний досвід. *Фінансово-кредитна діяльність* : *проблеми теорії і практики*. 2019. № 1 (28). С. 480-487. DOI: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i28.161703.

3. Колодійчук І. А. Механізми стимулювання розвитку гірських та проблемних територій (зарубіжний досвід). *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. Вип. 5. С. 109-113.

4. Колодійчук І., Попівняк Р. Перспективні напрями та механізми імплементації європейської практики управління розвитком гірських територій в Україні. *Аграрна економіка*. 2017. Т. 10. № 3-4. С. 68-75.

5. Польовська В. Законодавчо-нормативна складова розвитку гірських територій. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 1. С. 177-182.

6. Directive 2001/42/EC of the European Parliament and of the Council of 27 June 2001 on the assessment of the effects of certain plans and programmes on the environment. *Official Journal of the European Communities*. 2001. L 197. 21.07.2001. P. 30-37. *EUR-Lex*. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2001/42/oj.

7. Regulation (EC) No 1059/2003 of the European Parliament and of the Council of 26 May 2003 on the establishment of a common classification of territorial units for statistics (NUTS). *Official Journal of the European Union.* 2003. L 154. 21.06.2003. P. 1-41. EUR-Lex. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2003/1059/oj.

REFERENCES

1. Bessmertniuk, T. P., Tyshchuk, I. V., & Pasichnyk, M. P. (2025). Normatyvno-pravove rehuliuvannia rozvytku ekolohichnoho turyzmu v Ukraini. *Naukovi perspektyvy – Scientific Perspectives*, 4 (58), 423-436. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-4(58)-423-436. [in Ukrainian]

2. Drebot, N. P., Kryshtanovych, S. V., Kryshtanovych, M. F., & Kozmiuk, N. I. (2019). Derzhavne rehuliuvannia staloho rozvytku hirskykh terytorii : zarubizhnyi dosvid. *Finansovo-kredytna diialnist* : *problemy teorii i praktyky – Financial and Credit Activity* : *Problems of Theory and Practice*, 1 (28), 480–487. DOI: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i28.161703. [in Ukrainian]

3. Kolodiichuk, I. (2017). Perspektyvni napriamy ta mekhanizmy implementatsii yevropeiskoi praktyky upravlinnia rozvytkom hirskykh terytorii v Ukraini. *Ahrarna ekonomika – Agrarian Economy*, 10 (3-4), 68-75. [in Ukrainian]

4. Kolodiichuk, I. A. (2017). Mekhanizmy stymuliuvannia rozvytku hirskykh ta problemnykh terytorii (zarubizhnyi dosvid). *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy – Socio-Economic Problems of the Modern Period of Ukraine*, 5, 109-113. [in Ukrainian]

5. Poliovska, V. (2016). Zakonodavcho-normatyvna skladova rozvytku hirskykh terytorii. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and Prospects of Economics and Management*, 1, 177-182. [in Ukrainian]

6. European Parliament & Council of the European Union. (2001). Directive 2001/42/EC on the assessment of the effects of certain plans and programmes on the environment. *Official Journal of the European Communities,* L 197, 30-37. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2001/42/oj. [in English]

7. European Parliament & Council of the European Union. (2003). Regulation (EU) 1059/2003 on the European Regional Development Fund and on the Cohesion Fund. *Official Journal of the European Union,* L 154, 21.06. 60-93. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/1058/oj. [in English]

Дата першого надходження статті до видання: 04.02.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 10.03.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

УДК 35:378.147:811

https://doi.org/10.62664/cpa.2026.01.08

Володимир ДЕМЧЕНКО,
доцент кафедри державного управління
і місцевого самоврядування,
Херсонський національний технічний університет,
кандидат філологічних наук, доцент
ORCID ID https://orcid.org/0000-0003-1841-7798
(© *ДЕМЧЕНКО В., 2026*)

ОСОБЛИВОСТІ МОВНОЇ ПІДГОТОВКИ СТУДЕНТІВ СПЕЦІАЛЬНОСТІ D 4 ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

У статті розглянуто окремі особливості мовної підготовки студентів у контексті мовної ситуації в українському суспільстві, що контролюється з боку держави та із залученням логічного виміру. Проаналізовано ґенезу мовної ситуації в Україні, що є унікальною через свою двомовну природу, де російська як мова імперії довгий час домінувала у відносинах з українською, посідаючи провідні позиції в усіх сферах життя, а також впливала на неї, порушуючи логіку та структуру. Відзначено, що зовнішній аспект мовного конфлікту впливав на внутрішній, що виявилося в засміченні мови російськомовними кальками.

З'ясовано, що давній міжмовний конфлікт продовжився й після здобуття Україною державної незалежності, оскільки українська мова була функційно слабкою порівняно з російською, і вирішити його могла лише держава на законодавчому рівні. Проаналізовано роль Закону «Про

забезпечення функціонування української мови як державної», що встановив її домінування в усіх публічних сферах, а також зобов'язав дотримуватися Правопису української мови та замінювати російськомовні кальки питомими українськими відповідниками. Розглянуто деякі конфлікти у сферах антропонімії (помилки у прізвищах та іменах), топонімії (помилки під час перейменування населених пунктів) і зроблено висновок, що держава має знайти засоби уніфікації системи українських прізвищ у напрямку дотримання правописних норм. Так само потрібно уніфікувати й систему бібліографічних описів, а також складати онлайн-словники української мови, де максимально нівелювати російськомовні кальки. Відзначено, що деякі частотні неологізми в сучасній мові кальковано з англійської мови без достатнього аналізу, і тому їх також потрібно замінять питомими відповідниками, ураховуючи точну семантику ситуації та вимогу однозначності термінів у науковій мові.

Ключові слова: *мовна підготовка, мовна ситуація, калькована форма, білінгвізм, топонім, антропонім, науковий/діловий стиль мови.*

Volodymyr DEMCHENKO,
Associate Professor of the Department of Public Administration
and Local Self-Government,
Kherson National Technical University,
PhD in Philological Sciences, Associate Professor
ORCID ID https://orcid.org/0000-0003-1841-7798
(© *DEMCHENKO V., 2026*)

FEATURES OF LANGUAGE TRAINING OF STUDENTS OF SPECIALTY D4 «PUBLIC ADMINISTRATION AND ADMINISTRATION»

The article examines some features of language training of students in the context of the language situation in Ukrainian society, which is controlled by the state and with the involvement of the logical dimension. The genesis of the language

situation in Ukraine, which is unique due to its bilingual nature, where Russian as the language of the empire for a long time dominated relations with Ukrainian, occupying leading positions in all spheres of life, and also influenced it, violating logic and structure. It is noted that the external aspect of the language conflict influenced the internal one, which was manifested in the contamination of the language with Russian-language calques.

It was found that the long-standing interlingual conflict continued even after Ukraine gained state independence, because the Ukrainian language was functionally weak compared to Russian, and only the state could resolve it at the legislative level. The role of the Law «On Ensuring the Functioning of the Ukrainian Language as the State Language» was analyzed, which established its dominance in all public spheres, and also obliged to adhere to the Spelling and replace Russian-language calques with specific Ukrainian counterparts. Some conflicts in the areas of anthroponymy (errors in surnames and names), toponymy (errors when renaming settlements) were considered, and the conclusion was made that the state should find means to unify the system of Ukrainian surnames in the direction of observing spelling norms. It is also necessary to unify the system of bibliographic descriptions, as well as compile online dictionaries of the Ukrainian language, where Russian-language calques should be eliminated as much as possible. It is noted that some frequent neologisms in modern language are copied from English without sufficient analysis, and therefore they also need to be replaced with specific equivalents, taking into account the exact semantics of the situation and the requirement of unambiguous terms in scientific language.

Keywords: *language training, language situation, copied form, bilingualism, toponym, anthroponym, scientific/business style of speech.*

Постановка проблеми. У сьогоденних умовах в Україні, коли гинуть цивільні люди, зокрема й діти, слово *конфлікт* асоціюється з війною, зі спротивом агресорові, із певними соціальними негараздами, спричиненими

війною. Мовний конфлікт також є актуальним, але в сенсі суб'єктивних суперечок, пов'язаних з імперативними вимогами держави щодо володіння й використання української мови в публічному просторі. Це пов'язано безпосередньо з національною ідентичністю, оскільки її носій проблем із мовою не матиме апріорі – він усвідомлює її важливість у контексті історичного протистояння з імперією.

Проте мовний конфлікт можна розглядати й з іншого боку – структурного, де задіяно категорії орфографії (правопису), морфології, лексики, синтаксису, що виявляють суто національні ознаки, і коли існує небезпека їх порушення, це дорівнює небезпеці українській мові та загалом українській нації та Українській державі. Саме тому питання захисту національної мови на всіх її рівнях є вирішальним, а методика вирішення мовних конфліктів – затребуваною. Особливо це важливо для підготовки майбутніх публічних службовців, які не лише оформлюватимуть певні документи, але й спілкуватимуться з населенням, для чого потрібно досконало володіти державною мовою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Узята нами для дослідження тематика є комплексною й тому потребує залучення праць науковців різних наукових галузей – від лінгвістики до психології. У першій сфері зовнішній її бік – питання функціювання мови в суспільстві, виконання нею державних завдань і стратегій – досліджують Лариса Масенко (розглядає особливості реалізації української мови в умовах ідеологічного тиску з боку радянського / російського режиму [6]), Марія Волощак (аналізує дотримання норм правопису української мови) [2]). Внутрішній бік – структурний – найбільше пов'язаний з питаннями очищення мови від чужих нашарувань (переважно лексичних), насамперед російськомовних кальок. Так, на публіцистичному рівні ці питання вивчає Анатолій Венцковський [1], на лексикографічному – Святослав Караванський [4], на методичному – Інна Плотницька (мова в публічному управлінні) [8]. Психологічний аспект, що перетинається з методичним,

досліджує Людмила Мотозюк у сфері публічного управління, що передбачає зокрема й комунікаційні конфлікти [7].

До кола досліджень цієї тематики доєдналися й ми, розглянувши на монографічному рівні різні аспекти мовних конфліктів у межах публічного управління [3]. Проте методичний напрямок їх вирішення потребує більш детального вивчення, зокрема в контексті підготовки студентів – майбутніх публічних службовців.

Мета статті – дослідити окремі проблеми мовної підготовки студентів спеціальності D4 Публічне управління та адміністрування» зокрема щодо вирішення деяких мовних конфліктів в українському суспільстві, які відбувається за допомогою імперативних заходів із боку держави та логічного виміру, що часто не враховується в мовній політиці.

Виклад основного матеріалу. Мовний конфлікт розглядаємо на зовнішньому та внутрішньому рівнях, де перший стосується історії розвитку української мови, а другий – її структурних проблем, що частково з тією історією й пов'язані. Більш практично ці рівні можна розглянути на прикладі двох слів: відповідно до першого вживаємо форму *совєтський*, а не *радянський*, оскільки фактично декларованої більшовиками влади рад не існувало – існувала лише диктатура партії (тобто маємо перший фейк ленінської політики). Відповідно до другого рівня вживаємо форму *функційний*, оскільки вона походить від іменника *функція* (аналогічно *дистанційний*, *операційний* тощо). Тобто відновлюємо логіку – на відміну від російськомовної форми *функциональный*, що такої логіки не має (етимон – *функционал*, а не *функция*).

У такому контексті мовна ситуація в Україні вважається унікальною, а тому порівнювати її з якоюсь іншою не можна (навіть із білоруською, де національна мова реально поступається російській у всіх сферах свого функціювання, проте ніколи у своїй історії не була такою мірою репресована імперією, як українська). Найбільша складність у нашій мовній ситуації – це білінгвізм (двомовність) – протистояння місцевої національної української та

імперської (метрополійної) російської, яке Ларисою Масенко названо «мовною війною» [6]. І цей віковий конфлікт ускладнюється типологійною спорідненістю двох мов – морфологійною, синтаксичною та лексичною, що за умови постійного впливу з боку московської метрополії (через цілеспрямовану політику «зближення націй», яку виконували зокрема й українські науковці-академісти) завдавало істотного руйнування системі національної мови. Тобто таким чином зовнішній аспект мовного конфлікту впливає на внутрішній. Як приклад, офіційна заборона української мови у XIX сторіччі істотно вплинула на її розвиток, що міг відбуватися лише в західних землях у межах більш ліберальної Австро-Угорської імперії.

У правонаступниці російської імперії – совєтській державі (що була наступницею в повному сенсі) тиск на національну мову відбувався більш приховано, але з більш ефективним результатом: у другій половині XX сторіччя в головних сферах мовного функціювання – управлінській та освітній – уже домінувала російська мова (навіть зарплатня у її викладачів була більшою, що перейнято від царського режиму), і вивчена українською мовою в сільській школі дитина швидко ставала російськомовним студентом, засвоюючи іншу термінологію, вирішуючи таким чином свій внутрішній двомовний конфлікт.

Отже, оскільки совєтська держава за 70 років свого існування майже вирішила на свою користь давній міжмовний конфлікт, реально реалізувавши статус російської мови як загальної державної (тобто імперської за сутністю для національної «периферії»), то Україна, отримавши омріяну незалежність, постала перед новим міжмовним конфліктом – між декларованою державною, але функційно послабленою українською мовою та функційно потужною, матеріально й резидентно підтримуваною ззовні російською.

Для вирішення цього конфлікту лише через 30 років держава вжила конкретних заходів для захисту своєї національної мови, створивши й ухваливши 2019 року Закон «Про забезпечення функціонування української мови як державної» (далі – Закон 2019 року), що хронологійно замінив ще

совєтський Закон 1989 року про мови, який мав на той час свої позитивні здобутки, зокрема декларування нашої мови як формально вже державної. Тобто така декларація не вирішувала означеної вище головної проблеми української мовної ситуації, і лише Закон 2019 року чітко встановив домінування нашої мови в усіх публічних сферах (окрім релігійної) і відповідно вимогу до всіх осіб, які репрезентують державу, нею вільно володіти та користуватися в публічних ситуаціях [9].

І знов-таки, у Законі 2019 року говориться і про внутрішній аспект – структурний, оскільки декларується суворе дотримання норм Правопису української мови, тобто й той набуває статусу спеціального Закону, і, скажімо, написання з помилками вивіски на торговому чи офісному об'єкті має каратися відповідним штрафом. Сюди варто було б додати й усний виступ із помилками, проте, на нашу думку, в контексті боротьби з російською мовою за функційний простір будь-яка реалізаційна форма української – діалектна, просторічна, сленг – для загальної перемоги в «мовній війні» буде мати важливе значення.

Також зазначається положення про заміну іншомовних слів (зокрема термінів) «українськими відповідниками, якщо ті рівнозначні за змістом» [9], яке ми в контексті цієї статті відносимо саме до очищення від російськомовних кальок, оскільки вони становлять головну загрозу для системи української мови. Для прикладу, словосполука *в тому числі* є прямою калькою (від рос. *в том числе*) і позначає семантичне виокремлення певних об'єктів або суб'єктів у синтаксичній структурі («усі відділи, *у тому числі* організаційний, фінансовий тощо»). Проте ця калька є нелогічною, оскільки слово *число* – суто математичний термін, що передбачає відповідну реалізацію – *7, 63, 128* тощо, і тому логічність української мови порушується. Вирішується такий конфлікт через зміну на відповідник *зокрема*, що й указує логічно на виокремленість («усі відділи, *зокрема* організаційний, фінансовий тощо»). Аналогічно такими замінами мають бути, для прикладу, *необхідно – потрібно*, *приймати* (рішення) *– ухвалювати*, *повинні – мають*, *у перш чергу – насамперед* тощо.

Якщо розглядати зовнішньомовні конфлікти, то в умовах російсько-української війни як політичного протистояння Україна захищає свою територію, суверенітет, а російська сторона виявляє заздрість (до досягнень опонента у XXI сторіччі), істеричність (в ідеології та пропаганді), замкненість (ізольованість від демократичного простору), агресію та тероризм (у формі обстрілів цивільних об'єктів), блокування досягнення Україною її намічених й оголошених міжнародних інтересів – інтеграції в Євросоюз. Тому логічними є заходи з визначення, декларування й дотримання принципу відходу від рудиментів російської / совєтської культури й мови на території України. І такий принциповий відхід є засобом / напрямком вирішення конфлікту у площині давньої українсько-російської двомовності.

У структурному вимірі потрібно враховувати такий феномен, як живе мовлення, що постійно розвивається як живий організм, зокрема й у напрямку запозичення іншомовних слів, упровадження неологізмів, актуалізації архаїзмів або діалектизмів, легалізації арготизмів. При цьому правописні норми мають чітко дотримуватися, оскільки це пов'язано із законами української мови – фонетичними чи морфологічними, що не можна порушувати, а вже зафіксовані / кодифіковані помилкові форми (для прикладу – у державних документах) – намагатися виправляти. І найголовніше – усвідомлювати, що це не лише помилка (кодифікована через неуважність і дальшу звичку), а й рудимент ще імперської ділової / наукової мови. Для прикладу, у прізвищі *Слюсарь* маємо порушення фонетичного закону, за яким кінцевий *–р* має бути твердим, а в імені *Крістіна* – порушення правила «дев'ятки», бо в такому варіанті це ім'я іншомовне (український же питомий варіант – *Христина*). До речі, в логічному вимірі це ім'я в першому варіанті втрачає ще й первинну семантику «християнка».

Тобто у сфері антропоніміки також відзначаємо конфлікт – між зафіксованою формою особистого найменування в реєстровому документі – паспорті – та правописною формою, адже обидві мовних одиниці мають

законний статус. Вирішення віднаходимо в пріоритеті саме Правопису як підзаконного державного акта, і до того ж підкріпленого Законом 2019 року, а концептуально це пояснюється правом титульної нації в унітарній державі на оформлення прізвищ за законами національної мови. У такому разі помилкові форми мусять бути змінені в межах єдиного проєкту, що має уніфікувати цю систему. І нелогічність прізвища, скажімо, *Калініченко*, що полягала в єдиному – переданні російської вимови, змінюється на логічну правильність (етимон *калина*) і орфографічну (суфікс *-ич*), з чого маємо *Калиниченко*. Аналогічно *Сінельнік*, який має етимоном *синій* та правописний суфікс *–ик* (тобто *Синельник*). Правила мають бути дотримані й у російських за походженням прізвищах українських громадян – для прикладу, *Новіков* має суфікс *–ик* (*Новиков*), а *Рощіна* – після шиплячого – голосний *и* (тобто *Рощина*). Такі виправлення означатимуть не лише повагу до законів української мови та її правил, зафіксованих у Правописі, але й виконання положення Закону 2019 року щодо дотримання цих правил.

Принагідно потрібно згадати головний аргумент, яким пояснювали подібні нелогічності, – «так прийнято», тобто це форма, до якої «всі звикли». Проілюструємо дію цього аргументу на прикладі бібліографічних описів, які можуть зазнавати принципових змін, що часто залишаються не поміченими багатьма мовцями. Так, уже 20 років упроваджено нову систему опису, де відсутнє сполучення знаків « . – » між усіма позиціями (просто ставиться крапка), проте й досі у видавничих центрах стара схема працює – бо «так вони звикли». Аналогічно в описі будь-якого Закону України зазначається схема на кшталт «Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 37, Ст. 2004», де бачимо взагалі інший варіант – із комами, до того ж із зайвим позначенням *ВВР*. Можливо, колись це мало певний смисл – як, скажімо, кома після прізвищ авторів перед ініціалами в бібліотеках, але потрібно ж уніфікувати всі ці описи відповідно до чинного порядку. Який, до слова, також уже активно змінюється

в різних виданнях – але по-різному, що вносить повну безсистемність у цій сфері.

Для прикладу такої безсистемності можна навести текст повідомлення в сайті Верховної Ради України «Проект Закону про застосування англійської мови в Україні» від 2023 року [10], у якому термін *проект* пишеться не за новим Правописом української мови від 2019 року, де він нарешті отримав логічну форму *проєкт* (аналогічно до однокореневих *об'єкт* і *суб'єкт*). Ця форма доволі швидко впровадилася як у письмову мову, так і усну, і така помилка в сайті головного законодавчого органу є доказом мовного нігілізму й підлягає покаранню відповідно до Закону 2019 року.

У сфері топонімії, що зазнала в Україні принципових змін після початку війни, можна навести промовистий приклад розвитку цієї системи української мови, що також відзначається багатьма конфліктами. Так, заснований 1978 року порт *Южний* біля Одеси 2023 року вже фіксувався як *Південний* (офіційна назва – Державне підприємство «Морський торговельний порт "Південний"», відповідно місто *Южний* 2024 року перейменовано на *Південне*, за що проголосували 77 % його жителів. Зрештою ця назва є семантичною калькою з російськомовної назви, тобто принципово ситуації не змінила. Але позитивом при цьому є логічна морфологічна відповідність назви родовому поняттю «місто»: місто (іменник середнього роду) *Південне* (також середнього роду), що в Україні явище рідкісне – як і села на кшталт *Приозерне*, *Вишневе* (адже форми *Іванівка*, *Корсунка* тощо співвідносяться лише з іменником *дєрєвня*). На відміну від цього випадку місто *Южноукраїнськ* (однойменну атомну електростанцію 2022 року було перейменовано на *Південноукраїнську*) отримало форму *Південноукраїнськ*, що вже має два негативи – кальковану природу та кореляцію з іменником *город*.

Вирішення такого конфлікту, що має морфологічну й логічну природу, убачаємо в поверненні історичних грецьких, турецьких або певних інших назв. Так, замість того ж *Южного* пропонувалося повернути назву *Порт-Ананталь* –

від назви тамтешнього тогочасного лютеранського села *Ней-Анненталь*, а замість *Первомайська* (Миколаївська область) хочуть повернути грецьку назву *Ольвіополь*. Політичний же бік топонімійного конфлікту полягає в пріоритетності вже означуваного нами відходу від совєтських рудиментів, що найкраще видно із ситуації з *Дніпропетровською* та *Кіровоградською* областями, де ці назви фіксуються в Конституції України [5], а тому не можуть бути змінені на місцевому рівні як відповідні обласні центри (*Дніпро* та *Кропивницький*). На нашу думку, така зміна є нагальною, адже і Петровський, і Кіров – не те що не герої нашого народу, але й навпаки – його вороги. До того ж пропонована раніше – під час топонімійних дискусій – назва *Січеслав* замість нейтрального *Дніпра* нині все частіше вживається, і зокрема військовослужбовцями, які, гадаємо, будуть істотно впливати на соціальне середовище в Україні.

У контексті очищення державної мови від російськомовних кальок і конфліктів, що при цьому виявляються, варто сказати і про неологізми, що з'являються в загальнонародному мовленні та фіксуються (кодифікуються) у науковому / діловому стилі мови. Часом це кальковані англійськомовні слова, що вже такими не сприймаються, або мало хто знає про це. Для прикладу, надто частотним став іменник *виклик* (*виклики*), що найчастіше використовується на позначення проблеми в широкому сенсі. Скажімо, у ситуації «перед Україною постали серйозні *виклики*» це слово сприймаємо як «проблеми», «загрози» чи «випробування», де перше значення охоплює всі ці відтінки. Якщо сприйняти цей неологізм як заміну терміна *проблема*, то це неправильно (по-перше), адже той має грецьке походження і вживається в багатьох мовах, а не лише в російській, а по-друге – *виклик* – це саме калька від рос. *вызов* і більше стосується ситуацій виклику на бій чи виклику сантехніка.

Проте виявилося, що це слово з'явилося в українському дискурсі останніми роками й утвердилося в ньому саме з англійської мови, де слово *challenge* має багато значень, а саме «проблема», «виклик», «випробування»,

«змагання». Проаналізувавши синтаксичні ситуації зі словом *виклик* у текстах, можемо зробити висновок, що найбільш часто воно потребує заміни саме на *випробування*, а в усіх інших випадках це просто замінник *проблеми* чи *загрози*. Сам же *виклик*, як ми зазначили вище, не має вживатися взагалі в діловій / науковій мові, адже є багатозначним.

Отже, публічний службовець або інший фахівець у сучасній Україні мусить не просто досконало володіти державною мовою, але й розуміти й визначати кальковані форми, від яких потрібно позбавлятися, а також уміти роз'яснити громадянам закони української мови, що також є вимогою Закону 2019 року. Тобто ці знання та вміння є обов'язковим складником його фахової мовної підготовки.

Висновки. Розглянувши окремі конфліктні ситуації, що виявляються в зовнішній та внутрішній сферах функціювання державної української мови й мають бути зрозумілими та вирішуваними публічним службовцем, можемо зробити такі висновки:

– на зовнішньому рівні мовний конфлікт стосується історії розвитку української мови, що існувала в умовах унікальної мовної ситуації, коли панівна російська – мова імперії – домінувала в усіх сферах функціювання (крім побутової), а також вони є типологійно спорідненими, що зумовлювало негативний вплив на українську не лише на рівні її використання, але й на рівні внутрішньої структури, де порушувалися її мовні закони. З часом українська мова наповнилася російськомовними калькованими формами, зокрема термінами та термінологічними словосполуками, що впродовж понад століття впроваджувалися, зокрема, у науковий стиль і з новими поколіннями мовців кодифікувалися в мовленнєвому середовищі;

– на внутрішньому рівні мовний конфлікт уже походить від зовнішнього, тобто виявляються структурні проблеми української мови, що частково з тією історією й пов'язані. Так, Україна, ставши незалежною державою, мусіла підтримати й захистити свою державну мову, адже та була функційно

послабленою впродовж останнього століття порівняно зі своїм ворогом – російською, що була більш потужною в цій площині й підтримувалася ззовні. Саме тому було створено й ухвалено Закон України 2019 року, що встановив домінування нашої мови в усіх публічних сферах (окрім релігійної) і відповідну вимогу вільно нею володіти та користуватися в публічних ситуаціях;

– провідним напрямком вирішення конфлікту у площині українсько-російської двомовності потрібно визначити декларування й дотримання принципу відходу від рудиментів російської / совєтської культури й мови, що передбачає й очищення структури української мови від російськомовних кальок. Нині варто усвідомлювати, що це не просто помилки в тексті, але й рудименти імперської політики, і змінювати їх потрібно згідно з пріоритетом Правопису української мови.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Венцковський А. Калькуємо, забувши слово рідне... Всеукраїнський загальнополітичний освітянський тижневик «*Персонал Плюс*». 19-25 серпня 2008 року. № 32 (284). URL: http://www.personal-plus.net/284/3610.html.

2. Волощак М. За нормами правопису (культура української мови). *Українська культура і життя*. 2009. 4-11 грудня. С. 29.

3. Демченко В. М., Лопушинський І. П. Особливості врегулювання конфліктів у мовній сфері. *Конфлікти* : *теорія і практика системного вирішення в публічному управлінні* : монографія / за наук. ред. Д. І. Дзвінчука, Ю. І. Когута, І. П. Лопушинського, В. П. Петренка. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2025. С. 233-262.

4. Караванський С. Російсько-український словник складної лексики. Львів : БаК, 2006. 562 с.

5. Конституція від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Ліга Закон. URL: https://ips.ligazakon.net/document/Z960254K?an=1.

6. Масенко Л. Мова радянського тоталітаризму. Київ : ТОВ «Вид-во «Кліо», 2017. 240 с.

7. Мотозюк Л. М. Психологічні аспекти ухвалення управлінських рішень у конфліктних ситуаціях. *Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна»*. 2013. № 2 (8). С. 162-166.

8. Плотницька І. М. Ділова українська мова в державному управлінні : навчальний посібник. Київ : НАДУ, 2014. 184 с.

9. Про забезпечення функціонування української мови як державної : Закон України. *Відомості Верховної Ради*. 2019. № 21. Ст. 81. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text.

10. Про застосування англійської мови в Україні. Закон України від 4 червня 2024 року № 3760-IX. *Відомості Верховної Ради*. 2024. № 38. Ст. 243. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3760-20#Text.

REFERENCES

1. Ventskovskyi, A. (2008). Kalkuiemo, zabuvshy slovo ridne... [We imitate, forgetting our native word...]. *Personal Plus*, 32 (284). URL: http://www.personal-plus.net/284/3610.html. [in Ukrainian]

2. Voloshchak, M. (2009). Za normamy pravopysu (kultura ukrainskoi movy) [According to spelling norms (culture of the Ukrainian language)]. *Ukrainska kultura i zhyttia*, December 4-11, 29. [in Ukrainian]

3. Demchenko, V. M. & Lopushynskyi, I. P. (2025). Osoblyvosti vrehuliuvannia konfliktiv u movnii sferi [Peculiarities of conflict resolution in the language sphere]. In D. I. Dzvinchuk, Yu. I. Kohut, I. P. Lopushynskyi & V. P. Petrenko (Eds.), Konflikty : teoriia i praktyka systemnoho vyrishennia v publichnomu upravlinni [Conflicts : theory and practice of systemic resolution in public administration] (pp. 233-262). Ivano-Frankivsk : Misto NV. [in Ukrainian]

4. Karavanskyi, S. (2006). Rosiisko-ukrainskyi slovnyk skladnoi leksyky [Russian-Ukrainian dictionary of complex vocabulary]. Lviv : BaK. [in Ukrainian]

5. Constitution of Ukraine. (1996). Konstytutsiia vid 28.06.1996 № 254k/96-VR [Constitution of Ukraine of June 28, 1996 No. 254k/96-VR]. Liga Zakon. URL: https://ips.ligazakon.net/document/Z960254K?an=1. [in Ukrainian]

6. Masenko, L. (2017). Mova radianskoho totalitaryzmu [The language of Soviet totalitarianism]. Kyiv : Vyd-vo «Klio». [in Ukrainian]

7. Motoziuk, L. M. (2013). Psykholohichni aspekty ukhvalennia upravlinskykh rishen u konfliktnykh sytuatsiiakh [Psychological aspects of managerial decision-making in conflict situations]. *Collection of Scientific Works of Khmelnytskyi Institute of Social Technologies of the University «Ukraine»*, 2 (8), 162-166. [in Ukrainian]

8. Plotnytska, I. M. (2014). Dilova ukrainska mova v derzhavnomu upravlinni [Business Ukrainian language in public administration]. Kyiv : NADU. [in Ukrainian]

9. Verkhovna Rada of Ukraine. (2019). Pro zabezpechennia funktsionuvannia ukrainskoi movy yak derzhavnoi : Zakon Ukrainy [On ensuring the functioning of the Ukrainian language as the state language : Law of Ukraine]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady*, 21, Art. 81. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text. [in Ukrainian]

10. Verkhovna Rada of Ukraine. (2024). Pro zastosuvannia anhliiskoi movy v Ukraini : Zakon Ukrainy vid 4 chervnia 2024 roku № 3760-IX [On the use of the English language in Ukraine : Law of Ukraine of June 4, 2024 No. 3760-IX]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady*, 38, Art. 243. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3760-20#Text. [in Ukrainian]

Дата першого надходження статті до видання: 03.03.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 10.04.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

УДК 351:35.071.5:355.58(477)

https://doi.org/10.62664/cpa.2026.01.09

Дмитро ДЗВІНЧУК,
професор кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
доктор філософських наук, професор,
заслужений працівник освіти України
ORCID ID https://orcid.org/0000-0002-6391-3822

Михайло ІВАНИШИН,
магістр публічного управління та адміністрування,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

(© *ДЗВІНЧУК Д., ІВАНИШИН М., 2026*)

НОРМАТИВНО-ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМПОНЕНТ ДІЯЛЬНОСТІ ВІЙСЬКОВИХ АДМІНІСТРАЦІЙ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

У статті здійснено комплексний аналіз нормативно-організаційного механізму діяльності військових адміністрацій в Україні в умовах правового режиму воєнного стану. Розкрито особливості правового статусу військових адміністрацій як тимчасових суб'єктів публічної влади, визначено межі їх мандата та охарактеризовано процедурні параметри реалізації повноважень.

Систематизовано законодавчі засади функціонування військових адміністрацій, проаналізовано практику утворення та діяльності зазначених органів у 2022–2025 роках, окреслено проблемні аспекти співвідношення їх компетенції з повноваженнями органів місцевого самоврядування і місцевих державних адміністрацій. Обґрунтовано структурні компоненти нормативно-

організаційного механізму, серед яких: правове визначення компетенції та територіальної юрисдикції, процедурне оформлення управлінських рішень, регламентація тимчасового заміщення самоврядних повноважень, координація з військовим командуванням, документування управлінських актів і визначення умов припинення діяльності.

Узагальнення наукових підходів і аналіз чинного законодавства дозволили встановити, що легітимність діяльності військових адміністрацій забезпечується через нормативну визначеність компетенції, обмеженість у часі надзвичайних повноважень, пропорційність застосованих обмежень та наявність процедурних гарантій підзвітності. Сформульовано напрями вдосконалення правового регулювання, спрямовані на процесуальне унормування передачі й повернення повноважень територіальним громадам та запобігання ризикам надмірної централізації в умовах тривалого воєнного стану.

Ключові слова: *військові адміністрації, воєнний стан, нормативно-організаційний механізм, компетенція, мандат, процедурні гарантії, публічне управління, легітимність.*

Dmytro DZVINCHUK,
Professor of the Department of Public Administration,
Management and National Security,
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,
Doctor of Philosophical Sciences, Professor,
Honored Education Worker of Ukraine
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-6391-3822
Mykhailo IVANYSHYN,
Master of Public Administration,
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
(© *DZVINCHUK D., IVANYSHYN M., 2026*)

REGULATORY AND ORGANIZATIONAL COMPONENT OF THE ACTIVITIES OF MILITARY ADMINISTRATIONS IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM OF UKRAINE

The article provides a comprehensive analysis of the regulatory and organizational mechanism of the activities of military administrations in Ukraine under the legal regime of martial law. The features of the legal status of military administrations as temporary subjects of public power are revealed, the boundaries of their mandate are determined, and the procedural parameters of the exercise of powers are characterized.

The legislative principles of the functioning of military administrations are systematized, the practice of the formation and activities of the specified bodies in 2022–2025 is analyzed, and the problematic aspects of the correlation of their competence with the powers of local self-government bodies and local state administrations are outlined. The structural components of the regulatory and organizational mechanism are substantiated, including: legal definition of competence and territorial jurisdiction, procedural registration of administrative decisions, regulation of temporary substitution of self-government powers, coordination with the military command, documentation of administrative acts, and determination of the conditions for termination of activity.

The generalization of scientific approaches and the analysis of current legislation allowed us to establish that the legitimacy of the activities of military administrations is ensured through the normative certainty of competence, the time limitation of extraordinary powers, the proportionality of the applied restrictions and the presence of procedural guarantees of accountability. Directions for improving legal regulation are formulated, aimed at the procedural normalization of the transfer and return of powers to territorial communities and preventing the risks of excessive centralization in conditions of prolonged martial law.

Keywords: *military administrations, martial law, regulatory and organizational mechanism, competence, mandate, procedural guarantees, public administration, legitimacy.*

Постановка проблеми. Повномасштабна збройна агресія російської федерації проти України зумовила запровадження правового режиму воєнного стану відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [1] та указів Президента України, затверджених Верховною Радою України. У межах інституційної трансформації публічної влади утворено військові адміністрації як тимчасові органи державної влади, наділені повноваженнями щодо забезпечення оборони, публічної безпеки, безперервності управління територіями та надання базових послуг. Воєнний стан спричинив концентрацію виконавчих повноважень і посилення державної вертикалі, що стало відповіддю на управлінські ризики, пов'язані з руйнуванням інфраструктури, евакуацією населення та фактичною неспроможністю окремих органів місцевого самоврядування виконувати свої функції.

Нормативну основу діяльності військових адміністрацій становить Закон України «Про військово-цивільні адміністрації» [2] та подальші рішення про їх утворення у 2022–2024 роках, що відображають тенденцію до тимчасової централізації владних повноважень у сфері національної безпеки. Водночас відсутній комплексний теоретико-управлінський аналіз їх місця у механізмі державного управління, що зумовлює необхідність уточнення інституційної природи, функціональних характеристик і меж компетенції цих органів у співвідношенні з системою місцевого самоврядування та виконавчої влади в контексті повоєнної трансформації.

Аналіз останніх досліджень. У вітчизняній науковій літературі сформувався окремий напрям досліджень, присвячений функціонуванню військових і військово-цивільних адміністрацій у системі публічної влади України. Найбільш актуальні праці зосереджені на адміністративно-правовому

статусі та компетенції таких органів, що відображено у дослідженнях В. Говорова, І. Шаповалова, Р. Стефанчишена, О. Роя, І. Павчук. Проблематику співвідношення військових адміністрацій і органів місцевого самоврядування, а також дуалістичний характер їх повноважень аналізують Т. Журавель, Я. Яковчук, О. Арсентьєва та інші автори.

Управлінський і безпековий вимір діяльності органів публічної влади в умовах воєнного стану висвітлюється у працях С. Бойко, О. Матчука, О. Попова, Т. Лушагіної, К. Серьогіної. Питання кадрового забезпечення та управління людськими ресурсами в органах публічної влади досліджують С. Богуславська, Н. Кисіль, О. Васильєва, Т. Сич. Окремий напрям становлять роботи, присвячені цивільно-військовій взаємодії та координації діяльності органів влади з безпековими структурами, зокрема праці В. Бондаря та І. Павчук.

Попри наявність значного масиву наукових праць, переважна частина досліджень зосереджується на загальних характеристиках правового статусу або функціональних повноваженнях військових адміністрацій. Нормативно-організаційний вимір їх діяльності, зокрема питання структурного оформлення мандата, процедурної регламентації управлінських рішень, порядку тимчасового заміщення повноважень органів місцевого самоврядування та механізмів повернення компетенції після припинення воєнного стану, не отримав належного системного аналізу.

Інституційна конфігурація нормативно-організаційного компонента, його роль у забезпеченні легітимності концентрації виконавчих повноважень та унеможливленні надмірної централізації в умовах тривалого воєнного режиму залишаються фрагментарно висвітленими. Зазначені обставини зумовлюють потребу комплексного теоретико-управлінського осмислення нормативно-організаційного механізму діяльності військових адміністрацій як структурованого елементу системи публічного управління України.

Метою статті є визначення змісту нормативно-організаційного механізму діяльності військових адміністрацій, встановлення його структурних компонентів та окреслення процедурних запобіжників, що забезпечують відповідність діяльності адміністрацій принципам законності, пропорційності й підзвітності. Для реалізації поставленої мети проаналізовано положення Конституції України, законодавство про правовий режим воєнного стану, акти щодо утворення військових адміністрацій, а також наукові підходи до розуміння їх адміністративно-правового статусу.

Виклад основного матеріалу. Розгляд військових адміністрацій у нормативно-організаційному вимірі доцільно здійснювати крізь призму трансформації конституційної моделі територіальної організації влади. У мирний період публічне управління на місцях забезпечується інституційною взаємодією місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування, що формує баланс державної вертикалі й самоврядної автономії [3, с. 29]. Запровадження воєнного стану зумовлює необхідність створення спеціальної організаційної конструкції, здатної гарантувати безперервність владних повноважень за умов втрати кадрової спроможності, руйнування інфраструктури та неможливості функціонування колегіальних органів.

У науковому дискурсі військові адміністрації обґрунтовуються як повноцінні суб’єкти публічної адміністрації, інтегровані в систему виконавчої влади та наділені виконавчо-розпорядчими повноваженнями для реалізації публічного інтересу в межах території дії воєнного стану. Р. Стефанчишен акцентує на їх публічно-владній природі та правовій визначеності компетенції [4, с. 142], тоді як Я. Яковчук характеризує обласні військові адміністрації як тимчасові органи державної влади особливого типу з інституційно закріпленим перехідним періодом припинення надзвичайних повноважень [5, с. 113]. У межах компаративного аналізу О. Лялюк фіксує дуалістичну модель підпорядкування, що поєднує оборонно-безпекову вертикаль із цивільною

виконавчою владою [6, с. 15], а К. Свіріна і Т. Журавель наголошують на спеціальному режимі компетенції, територіальній зумовленості та процедурній підконтрольності діяльності таких органів [8].

Отже, наукові позиції дозволяють інтерпретувати нормативно-організаційний компонент діяльності військових адміністрацій як системно впорядкований механізм правового заміщення та концентрації виконавчих повноважень у межах воєнного режиму. Його зміст визначається поєднанням тимчасовості мандата з вимогою нормативної визначеності, процедурної легітимності та чіткого алгоритму повернення до стандартної моделі територіального врядування після припинення дії надзвичайних умов.

Запровадження військово-цивільного управління у 2014 році було зумовлене руйнуванням стандартної моделі територіального врядування на частині територій Донецької й Луганської областей унаслідок збройної агресії. Втрата дієздатності органів місцевого самоврядування та неможливість реалізації повноважень у безпекових умовах спричинили застосування механізму тимчасового інституційного заміщення спеціально уповноваженим державним органом. С. Кузьменко та В. Юрах підкреслюють, що військово-цивільні адміністрації виконували функцію відновлення державного управління в умовах управлінської порожнечі, спричиненої збройним конфліктом [8, с. 196].

Подальша інституціоналізація ВЦА пов’язувалася з концентрацією безпекових і гуманітарних завдань, захистом цивільного населення та організацією життєзабезпечення територій. М. Тарнополова наголошує на поєднанні режимних інструментів із функціями соціального захисту та відновлення інфраструктури [9, с. 45], тоді як І. Шопіна акцентує на координаційній ролі таких адміністрацій у взаємодії військових структур і цивільного середовища [10, с. 97]. У результаті сформувалася нормативно визначена організаційна модель, орієнтована на оперативне прийняття рішень і забезпечення правопорядку під контролем публічного права. Після 24 лютого

2022 року логіка військово-цивільного управління набула загальнодержавного масштабу через розширення простору воєнних ризиків, появу деокупованих і прифронтових територій у різних областях та необхідність підтримання безперервності влади в умовах масових обстрілів і переміщення населення.

У науково-експертному дискурсі 2022–2024 років додатково фіксується зсув від реактивного застосування інструменту до превентивного. В аналітичному матеріалі М. Загороднього акцентовано, що станом на 1 листопада 2023 року кількість утворених військових адміністрацій сягнула 184, причому частина рішень ухвалювалася на територіях, віддалених від активних бойових дій, де місцеве самоврядування зберігало спроможність функціонувати [11]. Подібна тенденція підсилює наукову дискусію щодо критеріїв утворення, меж компетенції та процедурних запобіжників. У працях Я. Яковчука підкреслено часову обмеженість дії надзвичайних управлінських режимів через встановлення перехідного періоду після припинення воєнного стану [12, с. 113], що має значення для легітимації та відновлення стандартних демократичних механізмів територіального врядування.

Отже, еволюція військово-цивільного управління у 2014–2025 роках демонструє нарощування інструментальної спроможності держави забезпечувати керованість територій у ситуаціях управлінського колапсу, гуманітарної кризи та загроз безпеці. Пояснювальна модель ґрунтується на поєднанні чотирьох чинників: інституційної недієздатності місцевих органів, домінування безпеково-гуманітарного порядку денного, потреби у координаційному каналі цивільно-військової взаємодії, а також необхідності правово оформленого механізму оперативних управлінських рішень і відповідальності за їх виконання.

Функціональний вимір організації діяльності військових і військово-цивільних адміністрацій визначається призначенням органів публічної влади, сформованих для дії в умовах воєнного стану та в районах ведення бойових дій. Згідно з позицією Р. Стефанчишена, законодавча логіка пункту 1 статті 4

Закону України «Про правовий режим воєнного стану» формує багатокомпонентний мандат, що охоплює запровадження та здійснення заходів правового режиму воєнного стану, оборону, цивільний захист, забезпечення громадської безпеки і порядку, охорону критичної інфраструктури, гарантування прав, свобод і законних інтересів громадян [4, с. 145]. Функційна структура поєднує режимну, безпекову та соціально-правову складові, які у мирний період розподіляються між різними ланками територіального управління, проте за умов воєнного стану концентруються в межах одного інституційного суб'єкта.

Забезпечення життєдіяльності територій і захист цивільного населення становлять ключовий напрям діяльності. Згідно з поглядами І. Шопіної, пріоритетними залишаються нагальні потреби населення та стабільність функціонування об'єктів цивільного середовища, включно з організацією безпеки, гуманітарних заходів, відновленням інфраструктури, підтриманням роботи систем водопостачання, енергозабезпечення, охорони здоров'я та освіти [10, с. 97]. У наведеному підході безперервність базових сервісів розглядається як складова національної стійкості, а підтримувальні заходи мають обмежений у часі характер і підлягають згортанню після відновлення спроможності громад.

Правове та режимне забезпечення воєнного стану пов'язується з реалізацією повноважень, спрямованих на гарантування безпеки та правопорядку. Як вважає М. Тарнополова, застосування інструментів примусового характеру отримує легітимацію виключно у межах дії воєнного або надзвичайного стану та за умови пропорційності фактичній загрозі [9, с. 45]. Режимні заходи набувають інструментального значення і підпорядковуються завданню збереження цивільного середовища та мінімізації ризиків для населення.

Інтегроване публічне адміністрування в межах делегованих і замісних повноважень характеризує інституційну специфіку військових адміністрацій.

На думку О. Роя, військова адміністрація постає як спеціальний тимчасовий державний орган, який здійснює публічно-владні управлінські функції, включно з повноваженнями органів місцевого самоврядування, діючи на підставі Конституції і законів України в межах адміністративно-територіальної одиниці під час дії правового режиму воєнного стану [13, с. 443]. Практична реалізація мандату охоплює координацію евакуаційних заходів, управління критичною інфраструктурою, організацію соціальної підтримки, узгодження безпекових рішень із військовим командуванням.

Організація цивільно-військового співробітництва формує окремий функціональний блок. У трактуванні Н. Серьогіної, В. Клюцевського та А. Мазалова цивільно-військова взаємодія розглядається як системна діяльність, спрямована на встановлення та підтримання зв'язків із цивільним середовищем з метою створення умов для виконання завдань оборони і безпеки [14, с. 775]. На територіальному рівні така взаємодія проявляється у координації гуманітарних операцій, комунікації з населенням, підтриманні правопорядку та взаємодії з органами місцевого самоврядування.

Нормативно-ціннісну основу діяльності становлять принципи законності й верховенства права, що передбачають оформлення рішень у формі адміністративних актів із визначенням правових підстав і меж; принцип пропорційності та необхідності, який вимагає співвіднесення обмежень із реальним рівнем загрози; орієнтація на захист цивільного населення як базовий критерій результативності управлінських рішень; тимчасовість і зворотність розширених повноважень; інтегрованість і координаційність управління з урахуванням вимог цивільно-військової взаємодії; персоніфікована відповідальність і підзвітність керівництва.

Функції військових і військово-цивільних адміністрацій охоплюють захист цивільного населення, підтримання життєдіяльності територій, режимне забезпечення воєнного стану, інтегроване адміністрування делегованих і замісних повноважень, організацію цивільно-військової взаємодії. Сукупність

принципів формує межі легітимного застосування екстремальних повноважень і створює нормативне підґрунтя для повернення до конституційної архітектоніки територіального врядування після нормалізації безпекової ситуації.

Організаційний вимір діяльності військово-цивільних адміністрацій, на відміну від описаних функцій та принципів, стосується вже не стільки питання «що саме вони роблять», скільки питання «як вони безпосередньо організують свою роботу в зоні ведення бойових дій»? Оскільки Закон України «Про військово-цивільні адміністрації» підкреслює тимчасовий характер існування цих органів публічної влади, це обумовлює й тимчасовість самих організаційних заходів і рішень ВЦА [2], при цьому така «тимчасовість» не означає хаотичності, навпаки, організація роботи цих адміністрацій у зоні ведення бойових дій «має спиратися на «норми права, які урегульовують діяльність органів публічної адміністрації», на «правові відносини, що визначають зміст їх діяльності», на «нормативно-правові акти, які реалізують права та обов'язки суб'єктів», а також на «систему управління органів публічної адміністрації», тобто на цілісний системний механізм, а не на окремі розпорядження військового командування» [15, с. 18].

На нашу думку, в організації роботи ВЦ/ВЦА варто виокремити 4 основних компоненти (рис. 1).

Нормативно-організаційний компонент охоплює визначення правового статусу, територіальної компетенції, порядку призначення керівника та базового переліку повноважень, формуючи процедурно визначені межі діяльності адміністрації як суб'єкта публічної влади. Регулятивно-відносинний компонент визначає архітектуру взаємовідносин між адміністрацією, військовим командуванням, центральними та місцевими суб'єктами публічної влади, забезпечуючи узгодженість прийняття рішень у системі вертикалей підпорядкування та координації. Публічно-управлінський компонент відображає практичну організацію діяльності, включно з формуванням штату,

внутрішніх процедур, діловодства, обліку, підготовкою та реалізацією адміністративних актів, а також підтриманням комунікації з населенням як умови легітимності управлінських рішень. Реакційно-адаптивний компонент характеризує спроможність своєчасно реагувати на загрози, коригувати інструменти управління відповідно до фактичної обстановки та діяти в межах визначеної необхідності реалізації цілей і завдань.

Рис. 1. Основні компоненти організації роботи військово-цивільних органів публічної влади в сучасних умовах воєнного часу

Джерело: *розроблено авторами*

Сукупність зазначених компонентів спрямована на досягнення оперативності, координаційної узгодженості, мінімізацію проміжних ланок управління та чітке закріплення відповідальності за прийняття й виконання рішень у межах воєнного режиму.

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що система публічного управління територіями в Україні в умовах триваючої збройної агресії досягла рівня базової керованості та інституційної стійкості завдяки розгортанню

мережі військових і військово-цивільних адміністрацій. Водночас зберігається комплекс обмежень, пов’язаних із тимчасовим характером правового режиму воєнного стану та прискореним режимним форматом ухвалення рішень, зорієнтованим на безпекові пріоритети, а не на довгостроковий розвиток територій.

Нормативна рамка визначає адміністрації як тимчасові суб’єкти, діяльність яких спрямована на «забезпечення дії Конституції та законів України, запровадження та здійснення заходів правового режиму воєнного стану, оборони, цивільного захисту, громадської безпеки і порядку» [2]. За наявності затяжного характеру війни управлінська практика 2022–2025 років демонструє потребу переходу від переважно екстрених рішень до процедур, здатних функціонувати під час обстрілів, у фазі відновлення, а також у перехідний період повернення повноважень територіальним громадам після стабілізації безпекової ситуації.

Найпомітніший прояв зазначеної подвійності пов’язаний із розширенням фактичного функціонального профілю адміністрацій: поряд із захисними завданнями системно реалізуються відновлювальні, координаційні та соціально-гуманітарні функції, включно з організацією роботи з внутрішньо переміщеними особами, логістикою гуманітарної допомоги, підтримкою закладів освіти й охорони здоров’я у прифронтових громадах, координацією діяльності місцевих служб за умов тривалих режимних обмежень. У таких умовах формується інституційна напруга між необхідністю тимчасового заміщення самоврядних механізмів для збереження керованості та очікуванням поетапного відновлення виборних інститутів після нормалізації ситуації. У зв’язку з викладеним вище особливої ваги набувають механізми поетапного згортання надзвичайних елементів управління та процедурно визначеного переходу до сталої системи місцевого самоврядування.

Найуразливіша ланка сучасної моделі пов’язана з процесуальним виміром: на рівні загальних норм досягнуто відносну стабільність, однак у

частині передачі компетенції, оформлення тимчасового заміщення, інформування населення, повернення повноважень і ведення реєстрів управлінських рішень переважає фрагментарна практика. За відсутності уніфікованого порядку зростає ризик продовження функціонування адміністрацій після втрати фактичних підстав, що підсилює проблематику «повзучої централізації». У межах аналізу М. Загороднього наведено приклад інституційної колізії у столиці: паралельне існування Київської міської військової адміністрації та державної адміністрації з нечітким розмежуванням повноважень, а також невизначеність щодо підпорядкування голів районів після створення КМВА [11].

Перспективні напрями вдосконалення системи доцільно пов’язувати не зі згортанням інституту військових / військово-цивільних адміністрацій, а з внутрішньою диференціацією та процесуальним «ущільненням» діяльності. Перший напрям передбачає нормативне розмежування щонайменше двох форматів адміністрацій: формат для територій із постійною загрозою активних бойових дій, де виправданими залишаються скорочений ланцюг підпорядкування, пріоритет безпеки та оперативне запровадження обмежень; формат для територій, що перейшли до відновлення й прийому ВПО, де управлінська логіка має наближатися до моделі державної адміністрації з посиленим безпековим блоком без тривалого витіснення самоврядних механізмів. Підґрунтям виступає вимога прив’язки обсягу адміністративної присутності до фактичного рівня небезпеки, а не до формальної універсалізації режиму воєнного стану без урахування територіальних відмінностей [16, с. 19].

Другий напрям передбачає стандартизацію документального супроводу тимчасового заміщення органів місцевого самоврядування. Доцільним видається створення окремого реєстру, у якому фіксуються: перелік заміщених повноважень, підстава заміщення, строк, відповідальні посадові особи, а також порядок і критерії повернення повноважень громаді. Запровадження реєстрового підходу одночасно мінімізує ризики втрати управлінських рішень

із довгостроковими наслідками для бюджету, комунальної власності, земельних відносин і формує для громади передбачуваний план реституції компетенцій.

Третій напрям пов’язаний із вбудовуванням у діяльність адміністрацій елемента публічної підзвітності та регулярної комунікації з населенням для підтримання цивільної складової управління в умовах тривалого конфлікту. Залучення порівняльного досвіду, зокрема ізраїльського, дає підстави пов’язувати ефективність довготривалого військово-цивільного управління з регулярним обліком стану населення, системним збором статистики та інституціоналізованими консультаціями з місцевими структурами; за відсутності зазначених механізмів зростає ризик перетворення управління на суто силовий інструмент без внутрішніх стимулів до згортання [17]. Для України актуалізується завдання збереження обліково-документаційного шару та процедур комунікації навіть під час війни, аби уникнути відновлення відповідних практик «з нуля» після завершення бойових дій.

У рамках повоєнної трансформації державного апарату особливого значення набуває системна модифікація спеціального законодавства воєнного часу та базових актів, що регулюють засади місцевого самоврядування, статус місцевих державних адміністрацій, адміністративно-територіальний устрій. Метою модернізації має стати інституціоналізація механізмів тимчасового делегування повноважень у разі збройної агресії, процедурне визначення реінтеграції компетенції, легалізація правових актів, ухвалених під час надзвичайного режиму, а також запровадження відповідальності посадових осіб за несвоєчасне припинення надзвичайного адміністрування за відсутності об’єктивних підстав. Реалізація зазначених напрямів дозволить трансформувати інститут воєнних адміністрацій з екстраординарного винятку на нормативно впорядкований елемент системи публічної влади, придатної до стратегічної адаптації та безконфліктної реституції до конституційної моделі представницької демократії.

Підсумовуючи, сформована в Україні модель функціонування військових і військово-цивільних адміністрацій підлягає ідентифікації як автономний різновид публічного адміністрування в умовах екзистенційних загроз. Провідною ознакою виступає поєднання правової, процедурно легітимізованої влади з інтегрованим механізмом прискорених координаційних і режимних рішень, зумовлених об'єктивними умовами театру бойових дій. У такому контексті апелювання до тимчасового характеру адміністрацій потребує уточнення: тимчасовість стосується кризових обставин як підстав створення, тоді як інституційна форма діяльності має спиратися на стабільність і нормативну визначеність, що мінімізує ризики правових імпровізацій та ерозії правового поля.

Висновки. Отже, нормативно-організаційний компонент діяльності військових адміністрацій становить системно впорядкований механізм тимчасової концентрації виконавчих повноважень у межах правового режиму воєнного стану. Його структурними ознаками є нормативна визначеність мандата, процедурна регламентація управлінських рішень, координація з військовим командуванням, документування актів та встановлення умов припинення діяльності. Поєднання тимчасовості повноважень із вимогою законності, пропорційності та підзвітності забезпечує легітимність функціонування адміністрацій і дозволяє підтримувати керованість територій за умов тривалих безпекових загроз. Водночас практика 2022–2025 років засвідчує наявність процесуальних прогалин у питаннях заміщення та повернення повноважень органам місцевого самоврядування, що актуалізує ризики надмірної централізації.

Подальший науковий пошук доцільно спрямувати на розроблення уніфікованих процедур передачі й реституції компетенції територіальним громадам, формування стандартів реєстрації управлінських актів воєнного часу, а також моделювання диференційованих форматів військових адміністрацій залежно від рівня безпекових загроз. Окремої уваги потребує порівняльний

аналіз міжнародних практик військово-цивільного управління та їх адаптація до української моделі повоєнної трансформації публічної влади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про правовий режим воєнного стану. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text.

2. Про військово-цивільні адміністрації. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-19#Text.

3. Лушагіна Т. В. Комунікативна політика органів публічної влади під час війни. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023. № 20. С. 471-491.

4. Стефанчишен Р. В. Військові адміністрації як суб'єкт публічної адміністрації. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2024. № 3. С. 142-145.

5. Яковчук Я. В. Обласні військові адміністрації як тимчасові органи державної місцевої влади. *Актуальні проблеми правознавства*. 2022. Вип. 4. С. 109-116.

6. Лялюк О. Ю. Військові та військово-цивільні адміністрації в системі територіальної організації влади в Україні : компаративний аналіз. *Проблеми законності*. 2022. Вип. 157. С. 6-19.

7. Журавель Т. С. Військово-цивільна адміністрація : поняття та ознаки. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2021. Вип. 1. С. 67-72.

8. Кузьменко С. Г., Юрах В. М. Деякі особливості створення та функціонування військово-цивільних адміністрацій в умовах воєнного стану в Україні. *Правовий часопис Донбасу*. 2022. № 4 (2). С. 195-199.

9. Тарнополова М. Ю. Захист цивільного населення як функція військово-цивільних адміністрацій. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія* : *Юридичні науки*. 2023. № 8. С. 38-48.

10. Шопіна І. М. Органи місцевого самоврядування як суб'єкт цивільно-військового співробітництва. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія* : *Юридичні науки*. 2024. № 1. С. 95-99.

11. Загородній Михайло. Військові адміністрації : повзуча централізація чи необхідний інструмент під час війни? *Рух «Чесно».* 22 листопада 2023 р. URL: https://www.chesno.org/post/5792.

12. Яковчук Я. В. Обласні військові адміністрації як тимчасові органи державної місцевої влади. *Актуальні проблеми правознавства*. 2022. Вип. 4. С. 109-116.

13. Рой О. В. Військові адміністрації як суб'єкти владних повноважень. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 1. С. 441-446.

14. Серьогіна Н. О., Клюцевський В. І., Мазалов А. М. Особливості цивільно-військової взаємодії центральних органів державної влади та інститутів громадянського суспільства. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 9. С. 771-783.

15. Арсентьєва О. С., Котова Л. В., Татаренко Г. В., Гніденко В. І., Колесник В. Е., Тютюнник В. К. Військові адміністрації як механізм управління територіями в умовах збройної агресії (Луганська область). *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2022. № 2. С. 11-24.

16. Янушевич Я. В. Якісно-змістовна характеристика участі військово-цивільних адміністрацій у забезпеченні сфери оподаткування в Україні. *Прикарпатський юридичний вісник.* 2019. Вип. 1 (3). С. 53-56.

17. Walid Habbas. The Policies of the Civil Administration and of Israeli Governments in Creating Disparity between Palestinian Communities in the West Bank. *Policy Papers Institute for Palestine Studies.* 2025. Vol. 114. URL: https://www.palestinestudies.org/sites/default/files/attachments/policypapers/Walid%20Habbas%20ENG%20114_0.pdf.

REFERENCES

1. Verkhovna Rada Ukrainy. (2015). *Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text. [in Ukrainian]

2. Verkhovna Rada Ukrainy. (2015). *Pro viiskovo-tsyvilni administratsii*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-19#Text. [in Ukrainian]

3. Lushahina, T. V. (2023). Komunikatyvna polityka orhaniv publichnoi vlady pid chas viiny. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*, 20, 471-491. [in Ukrainian]

4. Stefanchyshen, R. V. (2024). Viiskovi administratsii yak subiekt publichnoi administratsii. *Pivdennoukrainskyi pravnychyi chasopys*, 3, 142-145. [in Ukrainian]

5. Yakovchuk, Ya. V. (2022). Oblasni viiskovi administratsii yak tymchasovi orhany derzhavnoi mistsevoi vlady. *Aktualni problemy pravoznavstva*, 4, 109–116. [in Ukrainian]

6. Lialiuk, O. Yu. (2022). Viiskovi ta viiskovo-tsyvilni administratsii v systemi terytorialnoi orhanizatsii vlady v Ukraini : komparatyvnyi analiz. *Problemy zakonnosti*, 157, 6-19. [in Ukrainian]

7. Zhuravel, T. S. (2021). Viiskovo-tsyvilna administratsiia : poniattia ta oznaky. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, 1, 67-72. [in Ukrainian]

8. Kuzmenko, S. H., & Yurakh, V. M. (2022). Deiaki osoblyvosti stvorennia ta funktsionuvannia viiskovo-tsyvilnykh administratsii v umovakh voiennoho stanu v Ukraini. *Pravovyi chasopys Donbasu*, 4 (2), 195-199. [in Ukrainian]

9. Tarnopolova, M. Yu. (2023). Zakhyst tsyvilnoho naselennia yak funktsiia viiskovo-tsyvilnykh administratsii. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Seriia* : *Yurydychni nauky*, 8, 38-48. [in Ukrainian]

10. Shopina, I. M. (2024). Orhany mistsevoho samovriaduvannia yak subiekt tsyvilno-viiskovoho spivrobitnytstva. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Seriia* : *Yurydychni nauky*, 1, 95-99. [in Ukrainian]

11. Zahorodnii, M. (2023). Viiskovi administratsii : povzucha tsentralizatsiia chy neobkhidnyi instrument pid chas viiny? *Rukh «Chesno»*. URL: https://www.chesno.org/post/5792. [in Ukrainian]

12. Yakovchuk, Ya. V. (2022). Oblasni viiskovi administratsii yak tymchasovi orhany derzhavnoi mistsevoi vlady. *Aktualni problemy pravoznavstva*, 4, 109-116. [in Ukrainian]

13. Roi, O. V. (2024). Viiskovi administratsii yak subiekty vladnykh povnovazhen. *Analitychno-porivnialne pravoznavstvo*, 1, 441-446. [in Ukrainian]

14. Serohina, N. O., Kliutsevskyi, V. I., & Mazalov, A. M. (2025). Osoblyvosti tsyvilno-viiskovoi vzaiemodii tsentralnykh orhaniv derzhavnoi vlady ta instytutiv hromadianskoho suspilstva. *Suspilstvo ta natsionalni interesy*, 9, 771-783. [in Ukrainian]

15. Arsentieva, O. S., Kotova, L. V., Tatarenko, H. V., Hnidenko, V. I., Kolesnyk, V. E., & Tiutiunnyk, V. K. (2022). Viiskovi administratsii yak mekhanizm upravlinnia terytoriiamy v umovakh zbroinoi ahresii (Luhanska oblast). *Aktualni problemy prava* : *teoriia i praktyka*, 2, 11-24. [in Ukrainian]

16. Yanushevych, Ya. V. (2019). Yakisno-zmistovna kharakterystyka uchasti viiskovo-tsyvilnykh administratsii u zabezpechenni sfery opodatkuvannia v Ukraini. *Prykarpatskyi yurydychnyi visnyk*, 1 (3), 53-56. [in Ukrainian]

17. Habbas, W. (2025). The policies of the Civil Administration and of Israeli governments in creating disparity between Palestinian communities in the West Bank. *Policy Papers Institute for Palestine Studies*, 114. URL: https://www.palestinestudies.org/sites/default/files/attachments/policypapers/Walid%20Habbas%20ENG%20114_0.pdf. [in English]

Дата першого надходження статті до видання: 19.03.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 16.04.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

УДК 351:35.077.6:004.9

https://doi.org/10.62664/cpa.2026.01.10

Віталій ДРАБАНІЧ,
здобувач вищої освіти за третім
(освітньо-науковим) рівнем вищої освіти,
КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»
ORCID ID https://orcid.org/0009-0003-5478-9449
(© *ДРАБАНІЧ В., 2026*)

МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ (ІКТ) У СФЕРІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНО-ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ

У статті досліджено механізми та інструменти впровадження інноваційних ІКТ у сфері надання адміністративно-публічних послуг у системі публічного управління в Україні. Доведено, що застосування сучасних інноваційних інформаційно-комунікативних технологій (мобільні додатки, інтернет-сервіси, блокчейни, штучний інтелект) в публічному управлінні передбачає їх впровадження до сфери надання цифрових адміністративно-публічних послуг. Визначено основні механізми та інструменти впровадження інноваційних ІКТ до сфери надання адміністративно-публічних послуг, основними серед яких є: нормативно-правові механізми, що передбачають стандартизацію, унормування етичних засад і процедурну регламентацію застосування ІКТ, а також адаптацію національного законодавства до європейського нормативно-правового простору цифровізації публічного управління; інноваційно-технологічні механізми пов'язані із розвитком інноваційних ІКТ і розробленням ефективної системи кібербезпеки; механізми

фінансово-матеріального забезпечення – збільшення видатків бюджету на цифровізацію, державна підтримка інвестицій в розвиток ІТ-сфери, залучення міжнародних фондів і стейкголдерів, міжсекторальне соціальне партнерство; освітньо-інклюзивні механізми включають цифрову освіту громадян і підвищення цифрової грамотності фахівців органів державного управління (ЦНАПів) і органів місцевого самоврядування; інституційно-організаційні механізми спрямовані на підвищення ефективності системи управління в наданні цифрових адміністративно-публічних послуг; механізми розвитку інформаційної інфраструктури передбачають підвищення рівня доступності населення до інтернет-мережі і відновлення зруйнованої війною інтернет-інфраструктури. Для визначення механізмів впровадження інноваційних ІКТ у сфері публічного управління і надання адміністративно-публічних послуг було проведено експертне опитування серед науковців з проблем публічного управління та адміністрування і державних службовців як в режимі онлайн через мережу Facebook, так і офлайн в експертному середовищі Вінницької області. За результатами проведеного експертного опитування виокремлено групи механізмів впровадження інноваційних ІКТ у сфері надання адміністративно-публічних послуг: нормативно-правові, інноваційно-технологічні, фінансово-матеріальні, освітньо-інклюзивні, інституційно-організаційні та механізми розвитку інформаційної інфраструктури.

Ключові слова: *суб'єкти надання адміністративно-публічних послуг, органи державного управління, місцеве самоврядування, суспільство, Європейський Союз, державні послуги, цифровізація, електронне урядування, інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), блокчейн, штучний інтелект.*

Vitalii DRABANICH,
Third-cycle (educational and scientific / PhD) higher education student,
Municipal Higher Educational Institution

Vinnytsia Academy of Continuing Education
ORCID ID https://orcid.org/0009-0003-5478-9449
(© *DRABANICH V., 2026*)

MECHANISMS AND TOOLS FOR THE IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES (ICT) IN THE FIELD OF PROVIDING ADMINISTRATIVE AND PUBLIC SERVICES

The article examines the mechanisms and tools for the implementation of innovative information and communication technologies (ICT) in the field of providing administrative and public services within the system of public administration in Ukraine. It is substantiated that the application of modern innovative information and communication technologies (mobile applications, Internet services, blockchain technologies, and artificial intelligence) in public administration involves their implementation in the sphere of delivering digital administrative and public services.

The main mechanisms and tools for implementing innovative ICT in the provision of administrative and public services are identified. The key ones include regulatory and legal mechanisms, which provide for standardization, regulation of ethical principles, and procedural regulation of ICT application, as well as the adaptation of national legislation to the European regulatory framework for the digitalization of public administration; innovation and technological mechanisms related to the development of innovative ICT and the creation of an effective cybersecurity system; financial and material support mechanisms, which include increasing budget expenditures on digitalization, state support for investments in the development of the IT sector, attraction of international funds and stakeholders, and intersectoral social partnership; educational and inclusive mechanisms, which encompass digital education of citizens and enhancement of digital literacy of specialists of public administration bodies (Administrative Service Centers) and local

self-government authorities; institutional and organizational mechanisms aimed at improving the efficiency of the management system in providing digital administrative and public services; mechanisms for the development of information infrastructure, which involve increasing public access to the Internet and restoring Internet infrastructure destroyed as a result of the war. To identify the mechanisms for implementing innovative ICT in the sphere of public administration and the provision of administrative and public services, an expert survey was conducted among scholars specializing in public administration and management, as well as civil servants, both online via the Facebook network and offline within the expert community of Vinnytsia region. Based on the results of the expert survey, groups of mechanisms for implementing innovative ICT in the provision of administrative and public services were identified, including regulatory and legal, innovation and technological, financial and material, educational and inclusive, institutional and organizational mechanisms, as well as mechanisms for the development of information infrastructure.

Keywords: *providers of administrative and public services, public administration bodies, local self-government, society, the European Union, public services, digitalization, e-government, information and communication technologies (ICT), blockchain, artificial intelligence.*

Постановка проблеми. У сучасному світі цифровізація постає як інноваційний тренд модернізації й оновлення всіх сфер суспільного життя. Швидкий розвиток сучасних інформаційно-комунікаційних технологій і поширення інтернет-мережі сприяють трансформації взаємовідносин між державою і суспільством, владою і громадянами, формуючи принципово нову модель публічного управління, засновану на принципах відкритості, прозорості, доступності і демократичності.

Цей процес не оминув й Україну. Тенденцію до цифровізації публічного управління підсилює набуття Україною статусу кандидата в члени

Європейського Союзу, досвід цифровізації якого повинен бути прикладом для України. Так, відповідно з усвідомленням потреби в прискорених заходах ЄС нещодавно запустив у дію декілька нових планів. Один з них – Цифровий компас 2030: європейський шлях цифрового десятиліття (2030 *Digital Compass*: *the European way for the Digital Decade*) [14], який ставить за мету, щоб до 2030 року всі ключові державні послуги для громадян і бізнесу повністю надавались онлайн. Саме тому з урахуванням кращих європейських практик цифровізації публічного управління і безпекових викликів, що стоять перед Україною (довготривала повномасштабна російсько-українська війна), особливої уваги з боку вітчизняної наукової спільноти потребує проблема визначення ефективних механізмів впровадження інноваційних ІКТ до національної системи надання адміністративно-публічних послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемою цифровізації сфери публічного управління і системи надання електронних (цифрових) адміністративно-публічних послуг займаються як зарубіжні вчені, так і вітчизняні, такі як: В. Арутюнян, А. Бабічев, Р. Бекірова, В. Бублейник, А. Венглінська, М. Домріна, М. Дубняк, В. Клюцевський, М. Ковтун, В. Котковський, Т. Кужда, В. Лащенко, І. Лопушинський, Г. Лук'янова, І. Луциків, А. Пирожков, В. Писаренко, О. Поліщук, О. Савченко, О. Сяська, К. Толубаєва, Т. Чередниченко та інші.

Мета статті полягає в дослідженні механізмів та інструментів впровадження інноваційних ІКТ у сфері надання адміністративно-публічних послуг в системі публічного управління в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрова трансформація охоплює майже всі підсистеми функціонування сталого і соціально орієнтованого суспільства і являє собою неминучий процес соціально-економічного, науково-технічного і політичного розвитку сучасної цивілізації.

У Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки [6, с. 104] було зазначено, що цифровізація – це насичення

електронними цифровими пристроями, засобами, системами фізичного світу та налагодження між ними обміну електронним зв'язком, що фактично дозволяє інтегрувати взаємодію віртуального та фізичного, тобто створення кіберфізичного простору. Аналізуючи різні тлумачення поняття «цифровізація», І. Козачок вказує на те, що цифрова трансформація суспільства або ж цифровізація, – «це не просто процес поступового введення цифрових технологій до різних сфер суспільного життя, а комплексна діяльність, скерована на інтеграцію останніх до суспільного простору з метою вдосконалення та спрощення політичних, економічних, соціальних та інших процесів, а також забезпечення інноваційного розвитку держави в цілому. Важливий аспект в цьому аспекті відіграє саме держава, що надає цифровізації правовий формат та займається її реалізацією» [13, с. 67-68].

Отже, авторка виокремлює провідну роль державі, що внормовує процес цифровізації, задаючи вектор її розвитку в різних сферах, які регулюються переважно саме державою і державними органами управління, у тому числі і в сфері публічного управління та адміністрування.

У сфері публічного управління цифровізація пов'язується насамперед із запровадженням та реалізацією концепції електронного урядування, сутність якого полягає у використанні сучасних електронних інформаційно-комунікаційних технологій у взаємодії держави і громадянами, держави і бізнесом, держави і громадянським суспільством, особливо в аспекті публічного адміністрування і документообігу. Це виявляється в таких основних моделях і формах електронного урядування як:

1) G2G («уряд – уряд») («government to government») – сектор електронної взаємодії між органами влади;

2) G2B («уряд – бізнес») («government to business») – сектор електронної взаємодії між органами публічної влади та суб'єктами господарювання;

3) G2C («уряд – громадяни») («government to citizens») – сектор електронної взаємодії між органами публічної влади та громадянами;

4) G2E («уряд – службовці») («government to employees») – сектор автоматизації процесів співпраці урядової системи зі службовцями, чиновниками, консультантами на місцях.

Вітчизняні і зарубіжні науковці погоджуються, що впровадження електронного урядування (або розбудова цифрової держави) має суттєві переваги в модернізації системи державного і публічного управління [12, с. 158-159]: по-перше, підвищення доступності та ефективності надання публічних послуг; по-друге, економія матеріальних, трудових та фінансових ресурсів; по-третє, зростання рівня демократизації суспільства через збільшення ролі громадянського суспільства в ухваленні державно-політичних управлінських рішень; по-четверте, економія часу в процесі надання публічних послуг; по-п’яте, створення сприятливих рівноцінних умов для розвитку бізнесу, зменшення рівня корупції та простору для зловживання владою.

Реалізація концепції електронного врядування відбувається переважно в площині надання цифрових публічних адміністративних і соціальних послуг, основними ознаками яких в науковому джерельному масиві виокремлено такі [9, с. 491]:

1) суб’єктами надання адміністративно-публічних послуг постають органи державного управління і органи місцевого самоврядування;

2) вони є результатом процесів діяльності здійснення владних повноважень відповідно національного законодавства і регламентовані нормативно-процедурними аспектами діяльності державних установ виконавчої влади;

3) адміністративно-публічні послуги спрямовано на вирішення інтегрованих потреб громадян, бізнесу та організацій недержавного сектору.

Цифровий формат надання адміністративно-публічних послуг передбачає використання сучасних та інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій (мобільні додатки, інтернет-сервіси державних послуг, електронні реєстри, блокчейни, штучний інтелект тощо). Саме тому в контексті

цифровізації українського суспільства актуальною проблемою постає визначення ефективних механізмів впровадження інноваційних ІКТ у сфері надання адміністративно-публічних послуг.

Для визначення механізмів впровадження інноваційних ІКТ у сфері публічного управління і надання адміністративно-публічних послуг було проведено експертне опитування серед науковців з проблем публічного управління та адміністрування і державних службовців як в режимі онлайн через мережу Facebook, так і офлайн в експертному середовищі Вінницької області (вересень-листопад 2025 р.). Для цього експертам було запропоновано відповісти на відкрите питання: «Які чинники і механізми, на Вашу думку, сприятимуть ефективності впровадження інноваційних ІКТ у сфері надання адміністративно-публічних послуг в Україні?». Усього було отримано 186 відповідей. Результати подано на рис. 1.

Рис. 1. Механізми впровадження інноваційних ІКТ у сфері надання адміністративно-публічних послуг (результати контент-аналізу відповідей експертів)

За результатами проведеного експертного опитування виокремлено такі групи механізмів запровадження інноваційних ІКТ у сфері надання адміністративно-публічних послуг:

1) нормативно-правові механізми (21,5% всіх відповідей): типові висловлювання – «законодавче забезпечення, удосконалення нормативно-правового регулювання ІКТ у сфері публічного управління та адміністрування, стандартизація і регламентація застосування ІКТ в публічному управлінні, унормування етичних засад використання ІКТ та штучного інтелекту, адаптація до європейського законодавства щодо цифровізації» тощо;

2) інноваційно-технологічні механізми (18,7%): «розвиток інноваційних ІКТ, впровадження і поширення технологій блокчейну і штучного інтелекту, посилення захисту персональних даних та електронних реєстрів, розроблення ефективної системи кібербезпеки» тощо;

3) фінансово-матеріальні механізми (18,1%): «фінансування, матеріальне і технічне забезпечення органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, технологічне забезпечення ЦНАПів, збільшення інвестицій в розвиток ІТ-сфери» тощо;

4) освітньо-інклюзивні механізми (17,4%): «підвищення інформаційної грамотності населення, навчання і підвищення кваліфікації державних службовців, інформаційна освіта і просвіта» тощо;

5) інституційно-організаційні механізми (12,3%): «підтримка суб'єктів надання електронних адміністративно-публічних послуг, створення ефективної системи управління в надання електронних адміністративних послуг» тощо;

6) механізми розвитку інформаційної інфраструктури (12%): «розвиток сфери інтернет сервісів і провайдерів з надання публічних послуг, підвищення рівня доступності населення до інтернет-мережі, відновлення зруйнованої бойовими діями і ракетними атаками інтернет-інфраструктури» тощо.

Отримані результати в цілому відповідають дослідженням вітчизняних і зарубіжних науковців щодо впровадження сучасних інформаційно-

комунікаційних технологій у систему публічного управління, саме тому варто розглянути цей аспект досліджуваної проблеми детальніше.

Нормативно-правове регулювання впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в електронному урядуванні, публічному управлінні і наданні адміністративно-публічних послуг є невід'ємним складником розбудови цифрової держави, що забезпечить попередження правових, безпекових та етичних ризиків у сфері електронного публічного адміністрування. На цьому аспекті проблеми наголошують як зарубіжні, так і вітчизняні науковці, які виокремлюють низку проблем у нормативно-правовому регулюванні цифрових публічних послуг. У широкому сенсі вітчизняні науковці наголошують на потребі «узгодити наяву нормативно-правову базу електронного урядування з підзаконними актами виконавчої влади…», що надасть змогу усунути проблему «відсутності кодифікованого акта, оскільки частина нормативних приписів повторюються, а інформація дублюється, що призводить до правових колізій» [8, с. 176].

Отже, нагальною проблемою в нормативно-правовому регулюванні надання цифрових адміністративно-публічних послуг є відсутність уніфікованої законодавчої бази у сфері цифровізації публічного управління.

З цим аспектом нормативно-правового регулювання пов'язано сам процес цифровізації у сфері надання адміністративно-публічних послуг. Як зазначає М. Дубняк, для вирішення цієї проблеми є вкрай потрібним «затвердження процедурних стандартів підготовки, закупівлі, реалізації, приймання та впровадження цифрових продуктів з урахуванням їх відмінностей та особливостей; розроблення та подання нормативно-правових актів щодо єдиних стандартів для всього циклу розроблення програмного забезпечення, уключаючи проєктування, тестування, запровадження та підтримку» [6, с. 97].

На етичних засадах регламентації й унормування впровадження сучасних інформаційних технологій в наданні адміністративно-публічних послуг і публічному управлінні взагалі зосереджують увагу в своїх дослідженнях О.

Сяська, О. Поліщук і О. Савченко [12], які стверджують, що саме етичні проблеми в застосуванні ІКТ в наданні публічних послуг (особливо в разі поширення застосування штучного інтелекту) можуть створювати правові колізії в нормативно-правовому регулюванні цифровізації публічного управління. Задля уникнення таких проблем у впровадженні інноваційних ІКТ (зокрема алгоритмів штучного інтелекту) науковці закликають до «розроблення чітких правил і стандартів для використання алгоритмів у публічному управлінні, зокрема встановлення механізмів для оцінювання та контролю алгоритмічних систем» [1, с. 51; 15; 19], що дозволить окреслити межі етично відповідального використання штучного інтелекту.

У цілому в Україні розроблено і впроваджено достатньо великий масив нормативно-правових актів щодо регулювання цифровізації публічного управління і надання електронних адміністративно-правових послуг (серед яких можна назвати такі: Концепція розвитку електронного урядування в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України № 649-р.; Питання Єдиного державного веб-порталу електронних послуг та Єдиного державного порталу адміністративних послуг: постанова Кабінету Міністрів України № 1137; Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України № 1556-р.; Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі»; – Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних послуг)»; Порядок надання хмарних послуг та/або послуг центру обробки даних, пов’язаних з обробкою державних інформаційних ресурсів або інформації з обмеженим доступом, вимога щодо захисту якої встановлена законом: постанова Кабінету Міністрів України № 154. Хоча деякі фахівці зазначають [11], що, на сучасному етапі цифровізації публічного управління і проблем, пов’язаних із повномасштабною російсько-українською війною і повоєнним

відновленням, є розроблення й ухвалення новітньої Стратегії розвитку електронного урядування до 2030 року і нового Закону України «Про розвиток електронного урядування».

Як вдомо, ефективність запровадження й реалізації ІКТ в сфері надання адміністративно-публічних послуг залежить від технологічних інновацій у комунікації між державою і суспільством, органами державної влади, громадянами, бізнесом та інституціями громадянського суспільства, саме тому як одну із провідних груп механізмів експерти виокремлюють інноваційно-технологічні.

Основою електронного врядування і цифровізації публічного управління постають електронні реєстри, що є елементами загальної системи надання цифрових адміністративних, соціальних і публічних послуг, які слугують інструментами збереження, оброблення та обміну даними між державними органами, бізнесом і громадянами. Серед основних національних реєстрів, інформація з яких використовується в процесі надання адміністративно-публічних послуг є [10]: Державний реєстр фізичних осіб, Державний реєстр речових прав на нерухоме майно, Земельний кадастр, Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань, Реєстр транспортних засобів, Електронний реєстр пацієнтів eHealth, Єдиний реєстр засуджених та осіб, узятих під варту, Державний реєстр актів цивільного стану громадян, Реєстр апостилів, Єдиний державний реєстр осіб, які вчинили корупційні правопорушення, Реєстр застрахованих осіб Пенсійного фонду України, Оберіг тощо.

Провідними інноваційними технологіями в наданні електронних адміністративно-публічних послуг нині є впровадження до системи цифрового публічного управління технологій блокчейну і штучного інтелекту. Так, великі обсяги інформації, забезпечення швидкості інформаційного взаємообміну даними і контроль та управління такими масивами інформації вимагають застосування технології блокчейну. Сама технологія блокчейну постає як

«система збору та управління даними, структурована в блоки, які містять транзакції, пов'язані між собою таким чином, що кожна транзакція, ініційована в мережі, повинна перевірятися самою мережею шляхом аналізу кожного блоку» [12, с. 159; 18]. Застосування технології блокчейну забезпечує децентралізованість, безпеку і надійність для зберігання даних та виконання операцій в онлайн-середовищі (особливо при операціях з державними реєстрами, при державних закупівлях – як приклад система ProZorro). Так, В. Дзюндзюк та Б. Дзюндзюк звертають увагу на значні потенційні можливості блокчейну в публічному управлінні [17], зокрема в забезпеченні прозорості і доступності публічної інформації, оптимізації державних закупівель, підвищенні ефективності управління персональними даними, наданні адміністративно-публічних послуг.

Інші вчені як переваги впровадження і застосування блокчейну виокремлюють [12, с.160]: відкритість та прозорість управлінських процесів, надійність та безпеку даних шляхом розподіленої системи зберігання та захисту інформації, зменшення бюрократичних перешкод, економію часу, спрощення та прискорення адміністративних процедур за рахунок автоматизації процесів на базі блокчейну, зменшення фінансових витрат.

Ще однією технологією, яка починає широко використовуватися в сфері державного і публічного управління, є штучний інтелект (ШІ). 2020 року Урядом України було затверджено Концепцію розвитку штучного інтелекту, у якій окреслено основні принципі й пріоритети впровадження і використання технології штучного інтелекту в розбудові конкурентної цифрової економіки і модернізації системи публічного управління. Основними перевагами застосування штучного інтелекту в наданні адміністративно-публічних послуг науковці називають [1; 2; 12]: підвищення ефективності й конфіденційності в процесі ідентифікації та верифікації особистості, збільшення швидкості і точності оброблення великих масивів даних, автоматизації рутинних процесів і процедур (наприклад, надання довідок і витягів з реєстрів), зменшення

фінансових витрат, попередження корупційних ризиків і шахрайства, зменшення навантаження на органи державного управління та органи місцевого самоврядування, ЦНАПи тощо.

Яскравим прикладом застосування технологій блокчейну і штучного інтелекту в системі публічного управління і надання адміністративно-публічних і соціальних послуг в Україні є розроблення і впровадження мобільного застосунку «Дія» (2020 р.). Наразі в застосунку «Дія» доступні 24 документи й понад 30 сервісів, причому Міністерство цифрової трансформації планує збільшення (понад 100) доступних адміністративних, публічних і соціальних послуг для громадян, бізнесу і громадських організацій, а особливістю дальшого вдосконалення застосунку є дотримання принципу «спочатку цифровий», що полягає в наданні переваги цифровій організації проведення певних процедур та цифровим документам [3, с. 34].

Запровадження і застосування інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій передбачає створення ефективної системи кіберзахисту, що набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану і кіберзагроз з боку країни-агресора. У цих умовах порушення безпеки даних може призводити до негативних і деструктивних наслідків: блокування роботи органів державної влади; злиття і витік з реєстрів персональних даних громадян; державних установ, підприємств критичної інфраструктури, відомостей про особовий склад ЗСУ; оприлюднення інформації, що містить державну таємницю тощо.

Серед деструктивних наслідків повномасштабної російсько-української війни особливе місце посідає руйнування інформаційної інфраструктури як на окупованих, так і на підконтрольних українських територіях. Це значно ускладнює і навіть унеможливлює використання інформаційно-комунікаційних технологій для підтримки населення й отримання адміністративних, публічних і соціальних послуг. Тим паче, що в умовах війни саме впровадження онлайн сервісів для отримання державних послуг є базовим складником соціального

захисту, можливості подати заявку на відновлення зруйнованого житла, отримання соціальних виплат і пенсій тощо.

Отже, механізми відновлення й розвитку інформаційної інфраструктури становлять значну частку у зальному вимірі впровадження та реалізації інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій у наданні адміністративно-публічних послуг як в умовах війни, так і в контексті повоєнного відновлення.

Крім того, важливим аспектом цифровізації економіки й публічного управління є цифрова освіта і цифрова інклюзія як населення, так і державних службовців як суб'єктів надання адміністративно-публічних послуг. Як відзначають вітчизняні науковці, для вирішення проблеми цифрової доступності є «розробка інклюзивних стратегій, які б забезпечували доступ до електронних урядових послуг для всіх верств населення, зокрема людей із обмеженими можливостями та мешканців віддалених регіонів» [1, с. 54]. Розроблення й реалізація інноваційних освітніх проєктів у сфері цифровізації дозволить підвищити рівень цифрової грамотності і цифрової інклюзії, що позначиться на рівні доступності громадян до отримання цифрових адміністративно-публічних послуг. Як зазначають К. Голік і Н. Гусєва, в Україні виникає цифровий розрив – відмінні можливості користування Інтернет-технологіями серед поколінням старшого віку та молоддю, чоловіками та жінками, міськими та сільськими жителями [5, с. 192]. Саме тому освітньо-інклюзивні ініціативи і проєкти повинні бути спрямовані на підвищення рівня цифрової грамотності. Хоча, попри складні умови, Україна демонструє високий рівень технологічних навичок серед населення, посідаючи 15-те місце у світі за цим показником, що свідчить про потенціал країни в галузі цифровізації [16].

Розвиток інноваційних ІКТ, цифрова освіта і відновлення інформаційної та інтернет-інфраструктури вимагає значного фінансування, що в умовах війни збільшує навантаження на державний бюджет. З іншого боку, держава попри повномасштабну російсько-українську війну продовжує збільшувати

фінансування розвитку цифровізації економіки і соціальної сфери. Як зазначають Т. Кужда та І. Луциків, 2022 р. відбулося зростання обсягу фінансування на продовження масштабної цифровізації України до 2,98 млрд грн. Пріоритетними напрямками фінансування стали: реалізація Національної програми з інформатизації (718 млн грн); розвиток мереж доступу до Інтернету в сільській місцевості (500 млн грн); розвиток пріоритетних проєктів в галузі ІТ (600 млн грн); розвиток ІТ-освіти (212 млн грн); розширення функціональних спроможностей єдиного державного вебпорталу електронних послуг «Дія» (318 млн грн); 232 млн грн – на розвиток адміністративних послуг та розширення мережі центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів) [7, с. 150]. Пришвидшенню цифрового розвитку та відновленню економічного розвитку в умовах війни в Україні також сприятиме план відбудови України United 24, розроблений Національною радою відновлення України, що передбачає відновлення цифрової інфраструктури, відновлення та розбудову мережі ЦНАПів, розвиток державних інформаційних ресурсів у хмарних технологіях, розвиток публічних електронних реєстрів, цифрового соціального захисту. Для цього вкрай потрібним є не тільки збільшення обсягів бюджетного фінансування, але й інвестиції в приватний ІТ-бізнес і залучення міжнародних донорів, грантова підтримка ІТ-стартапів, а це передбачає налагоджене соціальне партнерство держави, приватного бізнесу, громадських організацій, міжнародний стейкголдерів.

Запровадження й застосування інноваційних ІКТ у сфері неможливе без налагодженої та ефективної управлінської та інституційно-організаційної структури. Центральним органом виконавчої влади, що забезпечує реалізацію державної політики у сфері впровадження та вдосконалення системи електронного урядування, є Міністерство цифрової трансформації України, основною метою діяльності якого є цифровізація всіх сфер українського суспільства. До складу інституційної інфраструктури надання цифрових адміністративно-публічних послуг входять: органи надання публічних послуг

усіх рівнів (ЦНАПи, суб'єкти надання послуг, державні портали адміністративних послуг, державні інформаційні ресурси тощо), інфраструктура відкритих ключів, провайдери телекомунікаційних послуг тощо. Попри розвинену інституційну інфраструктуру, вітчизняні фахівці відзначають проблему «забезпечення надання адміністративних послуг за допомогою Інтернету не комплексно, а точково за ініціативою керівників окремих ЦОВВ або міських рад» [4, с. 307], наголошуючи на створенні єдиного загальнодержавного інтегрованого ресурсу для електронних сервісів щодо надання адміністративно-публічних послуг.

Отже, узагальнюючи результати експертного опитування і теоретичного аналізу проблеми виокремлення механізмів впровадження ІКТ у сфері публічного управління, можна систематизувати їх таким чином (таблиця 1).

Таблиця 1

Механізми та інструменти впровадження інноваційних ІКТ у сфері надання адміністративно-публічних послуг

Групи механізмів	Механізми та інструменти впровадження
Нормативно-правові механізми	Узгодження наявної нормативно-правової бази електронного врядування з підзаконними актами виконавчої влади (уніфікація законодавства в сфері цифровізації). Стандартизація і процедурна регламентація застосування ІКТ у публічному управлінні і наданні адміністративно-публічних послуг. Унормування етичних засад використання ІКТ та штучного інтелекту в системі надання адміністративно-публічних послуг. Адаптація національного законодавства до європейського нормативно-правового простору цифровізації публічного управління
Інноваційно-технологічні механізми	Розвиток інноваційних ІКТ. Запровадження й поширення технологій блокчейну і штучного інтелекту у сфері надання адміністративно-публічних і соціальних послуг. Посилення захисту персональних даних та електронних реєстрів. Розроблення ефективної системи кібербезпеки
Механізми фінансово-матеріального забезпечення	Збільшення видатків бюджету на цифровізацію. Матеріальне і технічне забезпечення органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, технологічне забезпечення ЦНАПів. Заохочення і державна підтримка інвестицій у розвиток ІТ-сфери. Залучення міжнародних фондів і стейкголдерів. Міжсекторальне соціальне партнерство
Освітньо-інклюзивні механізми	Розроблення й реалізація стратегії цифрової освіти населення. Навчання та підвищення цифрової грамотності фахівців органів державного управління (ЦНАПів) та органів місцевого самоврядування. Реалізація міжнародних проєктів у сфері цифрової освіти та інклюзії
Інституційно-організаційні механізми	Створення ефективної системи управління в наданні електронних адміністративних послуг. Створення єдиного загальнодержавного інтегрованого ресурсу для електронних сервісів щодо надання адміністративно-публічних послуг
Механізми розвитку інформаційної інфраструктури	Розвиток сфери інтернет-сервісів і провайдерів з надання публічних послуг. Підвищення рівня доступності населення до інтернет-мережі. Відновлення зруйнованої війною інтернет-інфраструктури.

Джерело: *складено автором*

Висновки і перспективи подальших досліджень. За результатами дослідження зроблено такі висновки:

– по-перше, цифровізація публічного управління втілюється в реалізації концепції і практики електронного урядування, в основі якого лежать, з одного боку – принципи належного урядування (відкритість, прозорість, доступність, якість, підзвітність суспільству тощо), з іншого – базовим складником постають сучасні інноваційні інформаційно-комунікаційні технології на основі інтернет-платформ;

– по-друге, застосування сучасних інноваційних ІКТ (мобільні додатки, інтернет-сервіси, блокчейни, штучний інтелект) у публічному управлінні передбачає їх впровадження у сфері надання цифрових адміністративно-публічних послуг;

– по-третє, механізмами впровадження інноваційних ІКТ у сферу надання адміністративно-публічних послуг є: 1) нормативно-правові механізми, що передбачають стандартизацію, унормування етичних засад і процедурну регламентацію застосування ІКТ, а також адаптацію національного законодавства до європейського нормативно-правового простору цифровізації публічного управління; 2) інноваційно-технологічні механізми пов’язані із розвитком інноваційних ІКТ (технологій блокчейну і штучного інтелекту) і розробленням ефективної системи кібербезпеки; 3) механізми фінансово-матеріального забезпечення – збільшення видатків бюджету на цифровізацію, державна підтримка інвестицій в розвиток ІТ-сфери, залучення міжнародних фондів і стейкголдерів, міжсекторальне соціальне партнерство; 4) освітньо-інклюзивні механізми включають цифрову освіту громадян і підвищення цифрової грамотності фахівців органів державного управління (ЦНАПів) та органів місцевого самоврядування; 5) інституційно-організаційні механізми, спрямовані на підвищення ефективності системи управління в наданні цифрових адміністративно-публічних послуг; 6) механізми розвитку інформаційної інфраструктури передбачають підвищення рівня доступності населення до інтернет-мережі і відновлення зруйнованої війною інтернет-інфраструктури.

Перспективним напрямком подальших досліджень може бути розроблення моделі публічного управління на основі надання цифрових адміністративно-публічних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арутюнян В. Сучасні тенденції використання ІТ у публічному управлінні. *Аспекти публічного управління*. 2024. № 1. Том 12. С. 49-56.

2. Бабічев А. В., Котковський В. Р., Чередниченко Т. О. Технології та інновації у публічному управлінні : сучасні тренди, вплив на якість державних послуг. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 65. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/index.

3. Бекірова Р. Р., Лащенко В. О., Толубаєва К. О. Законодавчі основи цифровізації публічних послуг : проблеми впровадження та шляхи оптимізації. *Наука і техніка сьогодні*. 2025. № 4 (45). С. 29-42.

4. Бублейник В.А. Особливості надання публічних послуг шляхом використання сучасних інформаційних технологій в діяльності центрів надання адміністративних послуг. Електронне наукове видання *«Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2024. С. 307-311.

5. Голік К., Гусєва Н. Цифровий розрив в Україні. *Соціокультурні трансформації та геополітичні виклики в умовах багатополярного світу*. Київ. Держ. торг-екон. ун-т., 2022. С. 191-195.

6. Дубняк М. В. Адміністративно-правове забезпечення електронних послуг в умовах цифрової трансформації. *Інформація і право*. 2025. № 1 (52). С. 96-111.

7. Кужда Т., Луциків І. Дослідження стану та перспектив цифрового розвитку в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 5-6 (78-79). С. 146-155.

8. Лук'янова Г.Ю., Венглінська А.С. Особливості впровадження електронного урядування в органах виконавчої влади України. Електронне наукове видання *«Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2021. С. 175-179.

9. Павлович-Сенета Я. П. Адміністративно-правовий механізм надання публічних послуг в Україні. Електронне наукове видання *«Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2024. С. 489-492.

10. Пирожкова А. С., Домріна М. К., Ковтун М. С. Електронне врядування в Україні : інновації, виклики та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія ПРАВО*. Випуск 88 : частина 3. 2025. С. 17-22.

11. Попова С.М., Тельний М.А. Роль діджиталізації в діяльності органів виконавчої влади щодо надання адміністративних послуг фізичним особам-підприємцям. *Вісник кримінологічної асоціації України*. 2023. № 2 (29). С. 331-340.

12. Сяська О. В., Поліщук О. Ю., Савченко О. Р. Нові інформаційні технології в публічному управлінні : проблеми та перспективи. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія* : *Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 1. Том 35 (74). С. 157-163.

13. *Цифрова трансформація соціоекономічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23–24 листопада 2022 року / ред.-упорядник д. філософ. н., проф., В. Г. Воронкова. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2022. 692 с.

14. 2030 Digital Compass : the European way for the Digital Decade (2021). URL: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/communication-digital-compass2030_en.pdf.

15. Bignami F. Artificial Intelligence Accountability of Public Administration. *The American Journal of Comparative Law*. 2022. № 70 (1). P. 312-346.

16. Digital 2024 : Global Overview Report. URL: https://datareportal.com/reports/digital-2024-global-overviewreport.

17. Dziundziuk V. B., Dziundziuk B. V. Public administration using blockchain technology and platforms : new opportunities. *Pressing Problems of Public Administration*. 2022. № 2 (61). P. 104-115.

18. Edoardo Righini. New public administration technologies : The future is here. Doxee Platform. 2019. URL: https://www.doxee.com/blog/digital-marketing/new-public-administration-technologies-the-future-is-here.

19. Salah M., Abdelfattah F., Al Halbusi H. Generative Artificial Intelligence (ChatGPT & Bard) in Public Administration Research: A Double-Edged Sword for Street-Level Bureaucracy Studies. *International Journal of Public Administration*. 2023. № 46 (1). P. 1-7.

REFERENCES

1. Arutiunian, V. (2024). Suchasni tendentsii vykorystannia IT u publichnomu upravlinni. [Current trends in the use of IT in public administration]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 1, Tom 12, 49-56. [in Ukrainian]

2. Babichev, A. V., Kotkovskyi, V. R., Cherednychenko, T. O. (2024). Tekhnolohii ta innovatsii u publichnomu upravlinni : suchasni trendy, vplyv na yakist derzhavnykh posluh. [Technologies and innovations in public administration : current trends, impact on the quality of public services]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vypusk 65. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/index. [in Ukrainian].

3. Bekirova, R. R., Lashchenko, V. O., Tolubaieva, K. O. (2025). Zakonodavchi osnovy tsyfrovizatsii publichnykh posluh : problemy vprovadzhennia ta shliakhy optymizatsii. [Legislative framework for the digitalisation of public services : implementation challenges and ways to optimise]. *Nauka i tekhnika sohodni*, 4 (45), 29-42. [in Ukrainian]

4. Bubleinyk, V. A. (2024). Osoblyvosti nadannia publichnykh posluh shliakhom vykorystannia suchasnykh informatsiinykh tekhnolohii v diialnosti tsentriv nadannia administratyvnykh posluh. [Features of providing public services through the use of modern information technologies in the activities of administrative service

centres]. Elektronne naukove vydannia «*Analitychno-porivnialne pravoznavstvo*», 307-311. [in Ukrainian]

5. Holik, K., Husieva, N. (2022). Tsyfrovyi rozryv v Ukraini. [The digital divide in Ukraine]. Sotsiokulturni transformatsii ta heopolitychni vyklyky v umovakh bahatopoliarnoho svitu. Kyiv. Derzh. torh-ekon. un-t., 191-195. [in Ukrainian]

6. Dubniak, M. V. (2025). Administratyvno-pravove zabezpechennia elektronnykh posluh v umovakh tsyfrovoi transformatsii. [Administrative and legal support for electronic services in the context of digital transformation]. *Informatsiia i pravo*, 1 (52), 96-111. [in Ukrainian]

7. Kuzhda, T., Lutsykiv, I. (2022). Doslidzhennia stanu ta perspektyv tsyfrovoho rozvytku v Ukraini. [Research on the state and prospects of digital development in Ukraine]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, 5-6 (78-79), 146-155. [in Ukrainian]

8. Lukianova, H. Iu., Venhlinska, A. S. (2021). Osoblyvosti vprovadzhennia elektronnoho uriaduvannia v orhanakh vykonavchoi vlady Ukrainy. [Features of the implementation of e-government in the executive bodies of Ukraine]. Elektronne naukove vydannia «*Analitychno-porivnialne pravoznavstvo*», 175-179. [in Ukraine]

9. Pavlovych-Seneta, Ya. P. (2024). Administratyvno-pravovyi mekhanizm nadannia publichnykh posluh v Ukraini. [Administrative and legal mechanism for the provision of public services in Ukraine]. Elektronne naukove vydannia «*Analitychno-porivnialne pravoznavstvo*», 489-492. [in Ukrainian].

10. Pyrozhkova, A. S., Domrina, M. K., Kovtun, M. S. (2025). Elektronne vriaduvannia v Ukraini : innovatsii, vyklyky ta perspektyvy rozvytku. [E-governance in Ukraine : innovations, challenges and prospects for development]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu. Seriia PRAVO*, 88 : chastyna 3, 17-22. [in Ukrainian]

11. Popova, S. M., Telnyi, M. A. (2023). Rol didzhytalizatsii v diialnosti orhaniv vykonavchoi vlady shchodo nadannia administratyvnykh posluh fizychnym

osobam-pidpryiemtsiam. *Visnyk kryminolohichnoi asotsiatsii Ukrainy*, 2 (29), 331-340. [in Ukrainian]

12. Siaska, O. V., Polishchuk, O. Iu., Savchenko, O. R. (2024). Novi informatsiini tekhnolohii v publichnomu upravlinni : problemy ta perspektyvy. [New information technologies in public administration : problems and prospects]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriia : Publichne upravlinnia ta administruvannia*, 1, Tom 35 (74), 157-163. [in Ukrainian]

13. *Tsyfrova transformatsiia sotsioekonomichnykh, upravlinskykh ta osvitianskykh system suchasnoho suspilstva* (2022) [Digital transformation of socio-economic, management and educational systems in modern society] : materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii 23–24 lystopada 2022 roku /red.-uporiadnyk d. filosof. n., prof., V. H. Voronkova. Zaporizhzhia : Vydavnychyi dim «Helvetyka», 692 s. [in Ukrainian]

14. 2030 Digital Compass : the European way for the Digital Decade (2021). URL: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/communication-digital-compass2030_en.pdf. [in English]

15. Bignami F. (2022). Artificial Intelligence Accountability of Public Administration. *The American Journal of Comparative Law*, 70 (1), 312-346. [in English]

16. Digital 2024 : Global Overview Report. URL: https://datareportal.com/reports/digital-2024-global-overviewreport. [in English]

17. Dziundziuk, V. V., Dziundziuk, B. V. (2022). Public administration using blockchain technology and platforms : new opportunities. *Pressing Problems of Public Administration,* 2 (61), 104-115. [in English]

18. Edoardo, Righini. (2019). New public administration technologies : The future is here. Doxee Platform. URL: https://www.doxee.com/blog/digital-marketing/new-public-administration-technologies-the-future-is-here. [in English]

19. Salah, M., Abdelfattah, F., Al Halbusi, H. (2023). Generative Artificial Intelligence (ChatGPT & Bard) in Public Administration Research : A Double-Edged

Sword for Street-Level Bureaucracy Studies. *International Journal of Public Administration*, 46 (1), 1-7. [in English].

Дата першого надходження статті до видання: 03.03.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 16.04.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

УДК 351.746.1:35.07(477)

https://doi.org/10.62664/cpa.2026.01.11

Дмитро ДРИГА,
здобувач вищої освіти за третім
(освітньо-науковим) рівнем вищої освіти,
Інститут права та суспільних відносин,
ЗВО «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»
ORCID ID https://orcid.org/0000-0003-4426-7551

(© *ДРИГА Д., 2026*)

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ

У науковій статті досліджено особливості державного регулювання інформаційної безпеки України в умовах сучасних геополітичних трансформацій, цифровізації суспільства та зростання масштабів інформаційних загроз. Обґрунтовано, що в сучасних умовах інформація перетворюється не лише на стратегічний ресурс суспільного розвитку, а й на важливий інструмент політичного впливу, засіб ведення гібридного протиборства та чинник забезпечення національної безпеки держави. Установлено, що інформаційна безпека є важливим складником системи публічного управління, оскільки її забезпечення безпосередньо пов'язане із захистом національних інтересів, підтриманням інформаційного суверенітету та стійкості інформаційного простору держави.

Розглянуто державне регулювання інформаційної безпеки як комплексний управлінський процес, спрямований на формування нормативно-правових, інституційних та організаційних механізмів захисту інформаційного середовища. Визначено, що сучасні процеси цифрової трансформації поряд із

розширенням можливостей використання інформаційно-комунікаційних технологій формують нові виклики, пов'язані з поширенням дезінформації, інформаційними маніпуляціями, кіберзагрозами, втручанням у функціонування державних інформаційних систем та порушенням безпеки персональних даних.

Особлива увага надається аналізу правових механізмів забезпечення інформаційної безпеки та особливостям інституційного забезпечення державної політики у відповідній сфері. Обґрунтовано потребу системного вдосконалення нормативно-правової бази відповідно до сучасних викликів цифрового середовища, а також посилення координації діяльності органів публічного управління. Наголошено на важливості розвитку міжвідомчої взаємодії, міжнародного співробітництва та впровадження сучасних цифрових технологій у сфері захисту інформаційного простору. Зроблено висновок, що ефективне державне регулювання інформаційної безпеки потребує комплексного поєднання правових, інституційних та технологічних механізмів, спрямованих на забезпечення стійкості держави в умовах сучасних інформаційних викликів.

Ключові слова: *державне регулювання, національна безпека, інформаційна безпека, публічне управління, правові механізми, цифровізація, інформаційні загрози.*

Dmytro DRYHA,
PhD student
(third, educational and research level of higher education),
Institute of Law and Social Relations,
Higher Education Institution Open International University
of Human Development «Ukraine»
ORCID ID https://orcid.org/0000-0003-4426-7551
(© *DRYHA D., 2026*)

STATE REGULATION
OF INFORMATION SECURITY IN UKRAINE

The scientific article examines the peculiarities of state regulation of information security in Ukraine under conditions of contemporary geopolitical transformations, societal digitalization, and the growing scale of information threats. It is substantiated that under modern conditions, information is becoming not only a strategic resource for social development but also an important instrument of political influence, a means of conducting hybrid confrontation, and a factor in ensuring national security. It has been established that information security is an important component of the public administration system, as its provision is directly related to the protection of national interests, maintenance of information sovereignty, and ensuring the resilience of the state's information environment.

State regulation of information security is considered as a comprehensive managerial process aimed at establishing legal, institutional, and organizational mechanisms for protecting the information environment. It has been determined that contemporary processes of digital transformation, along with expanding opportunities for the use of information and communication technologies, generate new challenges related to the dissemination of disinformation, information manipulation, cyber threats, interference in the functioning of state information systems, and violations of personal data security.

Particular attention is paid to the analysis of legal mechanisms for ensuring information security and the institutional aspects of implementing state policy in this area. The necessity of systematically improving the legal and regulatory framework in accordance with the challenges of the modern digital environment, as well as strengthening coordination among public administration bodies, is substantiated. The importance of enhancing interagency cooperation, international collaboration, and the implementation of modern digital technologies in the field of information space protection is emphasized. It is concluded that effective state regulation of information security requires a comprehensive combination of legal, institutional, and

technological mechanisms aimed at ensuring state resilience under contemporary information challenges.

Keywords: *state regulation, national security, information security, public administration, legal mechanisms, digitalization, information threats.*

Постановка проблеми. У сучасному вимірі державотворення проблематика інформаційної безпеки трансформувалася з вузько технологічної категорії у фундаментальну основу національної безпеки України. Інформація сьогодні постає не лише ресурсом розвитку, а й потужною зброєю, інструментом гібридного впливу та ареною геополітичного протиборства. В умовах повномасштабної збройної агресії інформаційна безпека перетворилася на питання екзистенційного виживання держави, оскільки лінія фронту пролягає не лише на полі бою, а й у свідомості громадян та комп'ютерних мережах об'єктів критичної інфраструктури. Попри формування ієрархічної системи нормативних актів, державне регулювання стикається з низкою критичних викликів. По-перше, законодавче поле потребує перманентного оновлення через появу технологій deepfake, використання анонімних Telegram-каналів та криптовалют для підривної діяльності. По-друге, існує значна проблема відомчої розрізненості, дублювання функцій та дефіциту висококваліфікованих кадрів у державному секторі. Окремої уваги потребує той факт, що чинні бюрократичні процедури сертифікації комплексних систем захисту інформації (КСЗІ) часто не встигають за динамікою ІТ-розробок, що створює колізії при впровадженні інноваційних рішень, таких як екосистема «Дія».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика державного регулювання інформаційної безпеки України активно досліджується у сучасній науковій літературі, оскільки вона є важливою складовою національної безпеки держави в умовах цифровізації та гібридних загроз [1; 3]. Науковці зазначають, що ефективне функціонування системи інформаційної безпеки потребує

комплексного нормативно-правового регулювання, розвитку інституційної системи кіберзахисту та впровадження сучасних технологічних рішень [1; 5; 7]. Важливе місце у дослідженнях займає аналіз законодавчого забезпечення кібербезпеки, зокрема положень Закону України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», що визначає принципи державної політики у цій сфері та механізми взаємодії між державними органами і приватним сектором [1]. Окремої уваги науковці надають розвитку національної системи реагування на кіберінциденти та діяльності спеціалізованих структур, зокрема команди CERT-UA [5].

Крім того, сучасні дослідження акцентують увагу на потребі гармонізації українського законодавства із міжнародними та європейськими стандартами у сфері захисту інформації та персональних даних, зокрема впровадженні положень GDPR та Директиви ЄС NIS2 [2; 8]. Крім того, у наукових працях аналізуються новітні технологічні виклики, пов’язані з розвитком криптографічних засобів захисту інформації, штучного інтелекту та цифрових технологій, що можуть створювати нові ризики для інформаційної безпеки держави [7; 9].

Метою дослідження є комплексний аналіз трансформації державного регулювання інформаційної безпеки України та визначення шляхів удосконалення правових механізмів у цій сфері.

Виклад основного матеріалу. Публічне управління інформаційною сферою еволюціонує від класичного адміністративно-командного впливу до моделі багаторівневого врядування, де держава постає координатором, об’єднуючи зусилля урядових структур, приватного сектору (зокрема IT-компаній та телекомунікаційних провайдерів), громадянського суспільства та міжнародних партнерів. Такий підхід зумовлено тим, що держава фізично не здатна самостійно контролювати весь обсяг інформаційних потоків і потребує синергії з неурядовими акторами. Державне регулювання в цьому контексті охоплює широкий спектр завдань: від розроблення стратегічних доктринальних

документів до впровадження конкретних технічних стандартів криптографічного захисту, протидії кіберзлочинності та нейтралізації інформаційно-психологічних операцій (ІПСО) противника. Особливого значення набуває створення стійкої архітектури кібербезпеки, що передбачає проактивний моніторинг загроз, оперативне реагування на інциденти та відновлення систем після потенційних атак. Правові механізми державного регулювання інформаційної безпеки в Україні формують ієрархічну систему нормативних актів, що визначають правила поведінки всіх суб'єктів інформаційних відносин. Базовим рівнем є Конституція України, що гарантує право на інформацію, проте водночас допускає його обмеження в інтересах національної безпеки та територіальної цілісності. Ключову роль відіграють закони України «Про національну безпеку України», «Про інформацію», «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах» та «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» [1]. Саме ці документи встановлюють дефінітивний апарат, визначають повноваження державних органів та закріплюють засади державно-приватного партнерства у сфері кіберзахисту. Проте законодавче поле не є статичним; воно потребує перманентного оновлення як відповідь на появу нових викликів, таких як технології deepfake, поширення ворожої пропаганди через анонімні Telegram-канали чи використання криптовалют для фінансування підривної діяльності. Важливим вектором удосконалення правових механізмів є їх синхронізація з європейським законодавством, зокрема імплементація Директиви ЄС про безпеку мереж та інформаційних систем та Загального регламенту про захист даних (GDPR), що є обов'язковою умовою на шляху євроінтеграції України [2].

Інституційний вимір публічного управління інформаційною безпекою подано розгалуженою мережею державних органів, кожен із яких має свою специфічну зону відповідальності. Стратегічне керівництво та координацію здійснює Рада національної безпеки і оборони (РНБО) України та створений при ній Національний координаційний центр кібербезпеки. Важливу роль

відіграє Служба безпеки України, що займається контррозвідувальним захистом інтересів держави у сфері інформаційної безпеки, виявленням та нейтралізацією агентурних мереж ворога, що діють в інфопросторі. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації (Держспецзв'язок) постає головним органом у системі кіберзахисту державних електронних інформаційних ресурсів та об'єктів критичної інфраструктури. Окреме місце посідає Міністерство цифрової трансформації, що відповідає за формування політики цифровізації та підвищення цифрової грамотності населення, що є превентивним механізмом захисту від соціальної інженерії та кібершахрайства. Ефективність державного регулювання залежить від того, наскільки злагоджено ці органи взаємодіють між собою, обмінюються розвідувальними даними та координують зусилля з кіберпідрозділами Збройних сил України, особливо в умовах воєнного стану. Водночас актуальною залишається проблема подолання відомчої розрізненості, дублювання функцій та дефіциту висококваліфікованих кадрів у державному секторі, що часто не витримує конкуренції за таланти з комерційним IT-ринком.

Аналіз поточного стану вітчизняного інформаційного простору свідчить про те, що держава стикається з гібридними загрозами, які вимагають нестандартних управлінських рішень. Традиційні методи цензури чи прямого блокування ресурсів часто виявляються неефективними в епоху VPN-сервісів та децентралізованих мереж [3]. Саме тому акцент у державному регулюванні поступово зміщується з реактивних заборон на проактивну стратегію: розвиток стратегічних комунікацій, формування потужного національного наративу, підтримку незалежного медіаринку та розвиток критичного мислення у громадян. Інформаційна стійкість суспільства стає найкращим щитом проти ворожої дезінформації. Держава має створити умови, за яких громадяни зможуть самостійно верифікувати інформацію, розпізнавати маніпуляції та уникати інформаційних пасток. У цьому контексті правові механізми повинні заохочувати фактчекінг, підтримувати освітні ініціативи з медіаграмотності та

встановлювати жорстку відповідальність для колаборантів і поширювачів пропаганди країни-агресора. Таким чином, державне регулювання інформаційної безпеки в Україні постає як динамічний процес узгодження технологічних, правових, інституційних та соціальних аспектів, спрямований на гарантування суверенітету держави в інформаційному просторі та захист демократичних цінностей у цифровому світі.

Державне регулювання інформаційної безпеки в Україні за останні роки пройшло шлях від фрагментарних заходів реагування до формування цілісної стратегічної архітектури. Фундаментальною основою цього процесу є Стратегія інформаційної безпеки, затверджена Указом Президента України 2021 року, що визначила ключові вектори протидії загрозам у глобальному та національному вимірах [4]. Документ фактично заклав нову філософію публічного управління, де пріоритетом є не лише захист технічних систем, а й забезпечення інформаційної стійкості (резільєнтності) всього суспільства. Правовий механізм реалізації цієї стратегії спирається на чітку ієрархію нормативних актів, де особливе місце посідає Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», що не просто окреслює межі відповідальності, а й впроваджує термінологію, гармонізовану з міжнародними стандартами, зокрема щодо об’єктів критичної інформаційної інфраструктури. Державне регулювання у цьому контексті передбачає встановлення жорстких вимог до захисту систем енергопостачання, банківського сектору та державного управління, оскільки будь-яка успішна кібератака на ці сфери може призвести до дестабілізації національної безпеки в цілому.

Окремим важливим аспектом публічного управління є розмежування повноважень між суб’єктами владних повноважень, що забезпечує комплексність підходу. Служба безпеки України, виконуючи функції контррозвідувального захисту, зосереджує зусилля на виявленні зовнішніх джерел загроз, припиненні діяльності хакерських угруповань, афілійованих з іноземними спецслужбами, та боротьбі з тероризмом у цифровому середовищі.

Водночас Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України постає як технічний регулятор, що формує стандарти криптографічного та технічного захисту інформації (КЗІ та ТЗІ), а також забезпечує функціонування Урядової команди реагування на комп'ютерні надзвичайні події CERT-UA [5]. У цьому зв'язку важливо розуміти, що правові механізми державного регулювання включають не лише примус чи контроль, а й стимулювання. Ідеться про створення умов для розвитку вітчизняного ринку засобів захисту інформації, що є критичним для забезпечення технологічного суверенітету, оскільки використання програмного чи апаратного забезпечення, розробленого в країнах-агресорах або країнах з недемократичними режимами, створює системні ризики «бекдорів» (прихованих вразливостей), що можуть бути активовані у вирішальний момент [6].

Процес державного регулювання також нерозривно пов'язано із захистом державної таємниці та службової інформації. У цьому контексті правові механізми забезпечують баланс між секретністю та прозорістю державного апарату. Сучасне публічне управління вимагає переходу до електронного документообігу, що, своєю чергою, ставить нові завдання перед системою технічного захисту. Запровадження комплексних систем захисту інформації (КСЗІ) є обов'язковою умовою для легітимізації будь-якої державної інформаційної системи [7]. Проте наукова дискусія вказує на те, що чинні бюрократичні процедури сертифікації КСЗІ часто не встигають за динамікою ІТ-розробок, що створює правові колізії при впровадженні інноваційних хмарних рішень чи мобільних сервісів, таких як екосистема «Дія». Тому державне регулювання потребує переходу до більш гнучких моделей, заснованих на оцінці ризиків (ризикоорієнтований підхід), що широко застосовується в країнах НАТО та ЄС.

Інформаційно-психологічний вимір безпеки є чи не найбільш складним сегментом державного регулювання. На відміну від кіберзахисту, де існують об'єктивні технічні параметри, сфера змісту інформації межує з

фундаментальними правами людини на свободу думки та слова. Публічне управління тут стикається з викликом: як протидіяти ворожій пропаганді та дезінформації, не перетворюючись на інструмент цензури. Правові механізми України в цьому напрямі еволюціонували через запровадження санкцій щодо пропагандистських ресурсів, заборону трансляції певних медіа та посилення кримінальної відповідальності за виправдання збройної агресії. Проте стратегічним напрямом є не лише заборона, а й розвиток стратегічних комунікацій держави. Так це передбачає здатність державних органів оперативно та прозоро надавати суспільству достовірну інформацію, випереджаючи ворожі вкиди. Важливим інструментом тут постає Центр протидії дезінформації при РНБО та Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки при МКІП, що здійснюють моніторинг інфополя, викривають фейки та формують контрнаративи.

Міжнародне співробітництво є ще одним наріжним каменем державного регулювання інформаційної безпеки України. Ураховуючи транскордонний характер інформаційних загроз, жодна держава не може бути безпечною в ізоляції. Україна активно інтегрується до європейського кібербезпекового простору, приєднуючись до Будапештської конвенції про кіберзлочинність та впроваджуючи нормативи Директиви NIS [8]. Публічне управління в Україні нині значною мірою орієнтується на стандарти ISO/IEC 27001, що дозволяє говорити про єдину «мову безпеки» із західними партнерами, що сприяє не лише отриманню технічної допомоги, а й обміну розвідувальними даними про нові типи вірусів чи методи хакерських атак у режимі реального часу. Таким чином, правові механізми стають мостом для інтеграції України до колективної системи безпеки демократичного світу.

Наступним рівнем аналізу є роль правових механізмів у забезпеченні інформаційної безпеки на місцевому рівні. Публічне управління не обмежується лише центральними органами влади; воно охоплює органи місцевого самоврядування, що володіють значними обсягами персональних

даних громадян та керують комунальною інфраструктурою. Державне регулювання має забезпечити єдині стандарти безпеки для всієї вертикалі управління, оскільки вразливість у мережі маленької територіальної громади може стати вхідною точкою для масштабної атаки на загальнодержавні реєстри.

Отже, правові механізми повинні включати чіткі регламенти аудиту інформаційної безпеки та відповідальність посадових осіб за недотримання встановлених норм. Ефективність державного регулювання також прямо залежить від фінансового та ресурсного забезпечення. Публічне управління у цій сфері вимагає значних інвестицій у «залізо», софт та, найголовніше, у людський капітал. Підготовка фахівців із кібербезпеки в системі вищої освіти та постійне підвищення кваліфікації державних службовців є невід'ємною частиною державної політики. Особливої уваги в контексті сучасного державного регулювання потребує аспект стрімкої інтеграції штучного інтелекту (ШІ) в інформаційний простір. Сьогодні ШІ постає не лише об'єктом захисту, а й суб'єктом загрози. Використання генеративних моделей для створення гіперреалістичних дипфейків та автоматизованих бот-мереж, здатних імітувати людську поведінку, створює виклики, що неможливо нівелювати лише класичними методами моніторингу. Правове регулювання має еволюціонувати вбік «алгоритмічної прозорості», де держава встановлює вимоги до маркування контенту, створеного ШІ, та визначає юридичну відповідальність за використання автоматизованих систем для дестабілізації суспільно-політичної ситуації, що вимагає від публічного управління не просто технічного оснащення, а розроблення етичних та правових стандартів «відповідального ШІ», що корелюють із напрацюваннями Європейського Союзу (EU AI Act) [9].

Паралельно з цим ефективність державного регулювання критично залежить від глибини державно-приватного партнерства. В умовах кібервійни кордон між державним сектором та приватним ІТ-бізнесом стає дедалі прозорішим. Держава має відігравати роль не лише контролера, а й

фасилітатора, створюючи умови для залучення «етичних хакерів» та приватних кіберлабораторій до захисту національних інтересів. Запровадження механізмів *bug bounty* на державному рівні та створення спільних центрів аналізу загроз (обмін інформацією про загрози) дозволяє оперативно масштабувати захисні спроможності [10]. У цьому розрізі правові механізми повинні забезпечувати надійний юридичний імунітет для фахівців, які діють в інтересах національної безпеки, та стимулювати інвестиції в українські розробки засобів захисту інформації, забезпечуючи повний технологічний цикл – від коду до кінцевого продукту – всередині країни.

Висновки. Державне регулювання інформаційної безпеки в Україні трансформувалося у складну, інтелектуально містку систему, що поєднує в собі жорсткість правових норм та гнучкість технологічних рішень. В умовах екзистенційної загрози та гібридної агресії Україна фактично стала світовим полігоном для відпрацювання новітніх стратегій захисту цифрового суверенітету. Ключовим досягненням останніх років став перехід від реактивної моделі «ліквідації наслідків» до проактивної філософії «національної інформаційної стійкості». Перспективи дальшого розвитку публічного управління у цій сфері вбачаються у трьох стратегічних напрямах. По-перше, це завершення гармонізації вітчизняного законодавства зі стандартами ЄС та НАТО, що забезпечить повну сумісність українських систем захисту з глобальною архітектурою безпеки західного світу. По-друге, це розбудова інклюзивної моделі безпеки, де кожна громада та кожен громадянин володіють достатнім рівнем медіаграмотності та кібергігієни, що робить суспільство несприйнятливим до маніпулятивних впливів. По-третє, це інституційне зміцнення координаційних центрів, що дозволить подолати відомчу розрізненість та забезпечити єдність дій у режимі реального часу.

Отже, інформаційна безпека нині є не просто галузевим завданням, а невід’ємним атрибутом сучасної української державності. Створення надійної архітектури захисту інформаційного простору – це тривалий процес, що

вимагає синергії інтелектуального потенціалу науки, політичної волі влади та креативності громадянського суспільства. Тільки за умови комплексного поєднання правових гарантій, технологічних інновацій та високого рівня суспільної свідомості Україна зможе не лише вистояти в інформаційній війні, а й стати лідером у формуванні глобальних стандартів безпеки цифрового майбутнього.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text.

2. Регламент (ЄС) 2016/679 від 27 квітня 2016 року про захист фізичних осіб у зв'язку з опрацюванням персональних даних і про вільний рух таких даних (GDPR). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_008-16#Text.

3. Що таке VPN, і як ним безпечно користуватись / CSIRT NBU. 2023. URL: https://csirt.csi.cip.gov.ua/uk/posts/what-is-a-vpn-and-how-to-use-it-safely.

4. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію кібербезпеки України» : Указ Президента України від 26.08.2021 № 447/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021#Text.

5. Команда реагування на комп'ютерні надзвичайні події України (CERT-UA) : офіційний сайт. URL: https://cert.gov.ua.

6. Бекдор : Як хакери ламають системи. *Cyberset*. URL: https://cyberset.com.ua/vulnerabilities/backdoors.

7. Засіб криптографічного захисту інформації «Шифр-X.509» : опис продукту. *АТ «ІІТ»*. URL: https://cipher.com.ua/uk/products/x509.

8. Директива ЄС NIS2 : що це таке, для яких потреб розроблена та для чого Україна її імплементує. *Держспецзв'язку*. URL: https://cip.gov.ua/ua/news/direktiva-yes-nis2-sho-ce-take-dlya-yakikh-potreb-rozroblena-ta-dlya-chogo-ukrayina-yiyi-implementuye.

9. Artificial Intelligence Act Explorer (EU AI Act). URL: https://artificialintelligenceact.eu/ai-act-explorer.

10. Уряд легалізував Bug Bounty для державних систем. *Держспецзв'язку*. URL: https://cip.gov.ua/ua/news/uryad-legalizuvav-bug-bounty-dlya-derzhavnikh-sistem.

REFERENCES

1. Verkhovna Rada of Ukraine. (2017). Pro osnovni zasady zabezpechennia kiberbezpeky Ukrainy : Zakon Ukrainy vid 05.10.2017 № 2163-VIII [On the Basic Principles of Cybersecurity of Ukraine : Law of Ukraine dated October 5, 2017 No. 2163-VIII]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text. [in Ukrainian]

2. European Parliament and Council of the European Union. (2016). Rehlament (YeS) 2016/679 vid 27 kvitnia 2016 roku pro zakhyst fizychnykh osib u zviazku z opratsiuvanniam personalnykh danykh i pro vilnyi rukh takykh danykh (GDPR) [Regulation (EU) 2016/679 of April 27, 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data (GDPR)]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_008-16#Text. [in Ukrainian]

3. CSIRT NBU. (2023). Shcho take VPN, i yak nym bezpechno korystuvatys [What is VPN and how to use it safely]. URL: https://csirt.csi.cip.gov.ua/uk/posts/what-is-a-vpn-and-how-to-use-it-safely. [in Ukrainian]

4. President of Ukraine. (2021). Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 14 travnia 2021 roku «Pro Stratehiiu kiberbezpeky Ukrainy» : Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 26.08.2021 № 447/2021 [On the Decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of May 14, 2021 «On the Cybersecurity Strategy of Ukraine» : Decree of the President of Ukraine dated August 26, 2021 No. 447/2021]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021#Text. [in Ukrainian]

5. Computer Emergency Response Team of Ukraine (CERT-UA). Ofitsiinyi sait [Official website]. URL: https://cert.gov.ua. [in Ukrainian]

6. Cyberset. Bekdor : yak khakery lamaiut systemy [Backdoor : how hackers break systems]. URL: https://cyberset.com.ua/vulnerabilities/backdoors. [in Ukrainian]

7. JSC «IIT». Zasib kryptohrafichnoho zakhystu informatsii «Shyfr-X.509» : opys produktu [Cryptographic information protection tool «Cipher-X.509» : product description]. URL: https://cipher.com.ua/uk/products/x509. [in Ukrainian]

8. State Service of Special Communications and Information Protection of Ukraine. Dyrektyva YeS NIS2 : shcho tse take, dlia yakykh potreb rozroblena ta dlia choho Ukraina yii implementuie [EU NIS2 Directive : what it is, why it was developed and why Ukraine implements it]. URL: https://cip.gov.ua/ua/news/direktiva-yes-nis2-sho-ce-take-dlya-yakikh-potreb-rozroblena-ta-dlya-chogo-ukrayina-yiyi-implementuye. [in Ukrainian]

9. Artificial Intelligence Act Explorer (EU AI Act). URL: https://artificialintelligenceact.eu/ai-act-explorer. [in English]

10. State Service of Special Communications and Information Protection of Ukraine. Uriad lehalizuvav Bug Bounty dlia derzhavnykh system [Government legalized Bug Bounty for state systems]. URL: https://cip.gov.ua/ua/news/uryad-legalizuvav-bug-bounty-dlya-derzhavnikh-sistem. [in Ukrainian]

Дата першого надходження статті до видання: 17.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 27.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

УДК 351.84:351.746.1:364-787.522(477)

https://doi.org/10.62664/cpa.2026.01.12

Тетяна КАДЛУБОВИЧ,
доцент кафедри міжнародних відносин
та політичного консалтингу,
Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»,
кандидат політичних наук, доцент
ORCID ID http://orcid.org/0000-0003-2021-2070
Віра ДАБІЖА,
доцент кафедри міжнародних відносин
та політичного консалтингу,
Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»,
кандидат наук з державного управління, доцент
ORCID ID http://orcid.org/0000-0002-7000-4635
(© *КАДЛУБОВИЧ Т., ДАБІЖА В., 2026*)

ПОЛІТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І КОНСАЛТИНГ У СИСТЕМІ ВРЕГУЛЮВАННЯ ПОЛІТИЧНИХ КОНФЛІКТІВ

У статті досліджується комплексна роль, які відіграють політичний менеджмент і політичний консалтинг у системі врегулювання політичних конфліктів, що розглядаються як природна форма соціальної взаємодії та невід'ємний складник боротьби за владні повноваження. Методологічно обґрунтовано, що грамотне управління конфліктами дозволяє перетворити стихійне протистояння на дієвий інструмент оновлення еліт та конструктивного суспільного прогресу. Автори зазначають, що політичний менеджмент забезпечує стратегічне планування, цілеспрямований вплив на

ситуацію, структурування хаосу та дальшу інституціоналізацію протиріч. Водночас політичний консалтинг фокусується на технологічному та інтелектуальному забезпеченні, здійснює конфліктологічний аудит для виявлення реальних інтересів гравців і допомагає деконструювати хибні когнітивні образи учасників. Доведено, що політичні рішення в умовах кризи вимагають подолання пастки «групового мислення» та застосування ітераційних моделей моніторингу. Переговорний процес розглядається як вінець управлінських зусиль, де застосовуються інтегративні підходи Гарвардської школи, розширюється зона можливої угоди (ZOPA) та ретельно опрацьовуються найкращі альтернативи (BATNA). Акцентується увага на сучасному переході від силових методів до «діалогового менеджменту» з урахуванням новітніх викликів цифровізації, застосування Big Data для мікротаргетованого аналізу та пов'язаних із цим етичних дилем. Значної уваги надано етапу постконфліктного врегулювання конфліктів, де досягнуті компроміси закріплюються через розроблення «дорожніх карт» імплементації, механізми верифікації та правову інституціоналізацію. У підсумку наголошується, що саме синергія організаційної дисципліни менеджменту та аналітичної глибини консалтингу перетворює конфлікт із фатальної загрози на керований механізм соціальної трансформації.

Ключові слова: *політичний менеджмент, політичний консалтинг, політичні конфлікти, переговорний процес, врегулювання конфліктів, управління конфліктами, політичні рішення.*

Tetiana KADLUBOVYCH,
Associate Professor of the Department
of International Relations and Political Consulting,
Open International University of Human Development «Ukraine»,
PhD in Political Science, Associate Professor

ORCID ID http://orcid.org/0000-0003-2021-2070
Vira DABIZHA,
Associate Professor of the Department
of International Relations and Political Consulting,
Open International University of Human Development «Ukraine»,
PhD in Public Administration, Associate Professor
ORCID ID http://orcid.org/0000-0002-7000-4635
(© *KADLUBOVYCH T., DABIZHA V., 2026*)

POLITICAL MANAGEMENT AND CONSULTING IN THE SYSTEM OF POLITICAL CONFLICT RESOLUTION

The article examines the complex role played by political management and political consulting in the system of political conflict resolution, which are considered as a natural form of social interaction and an integral part of the struggle for power. It is methodologically substantiated that competent conflict management allows transforming spontaneous confrontation into an effective tool for the renewal of elites and constructive social progress. The author notes that political management provides strategic planning, targeted influence on the situation, structuring chaos and further institutionalization of contradictions. At the same time, political consulting focuses on technological and intellectual support, conducts a conflict audit to identify the real interests of players and helps to deconstruct false cognitive images of participants. It is proven that political decisions in times of crisis require overcoming the trap of «groupthink» and the use of iterative monitoring models. The negotiation process is considered as the crown of managerial efforts, where integrative approaches of the Harvard School are applied, the zone of possible agreement (ZOPA) is expanded and the best alternatives (BATNA) are carefully worked out. The emphasis is on the modern transition from force methods to «dialogical management» taking into account the latest challenges of digitalization, the use of Big Data for micro-targeted analysis and the associated ethical dilemmas.

Considerable attention is paid to the stage of post-conflict conflict resolution, where the compromises reached are consolidated through the development of implementation «road maps», verification mechanisms and legal institutionalization. In conclusion, it is emphasized that it is the synergy of the organizational discipline of management and the analytical depth of consulting that transforms conflict from a fatal threat into a manageable mechanism of social transformation.

Keywords: *political management, political consulting, political conflicts, negotiation process, conflict resolution, conflict management, political decisions.*

Постановка проблеми. Розгляд ролі політичного менеджменту та консалтингу у врегулюванні конфліктів неможливий без глибокого занурення в природу самого політичного конфлікту як специфічної форми соціальної взаємодії. У сфері публічного управління, політика, за своєю суттю є ареною постійної боротьби за розподіл обмежених ресурсів, цінностей та, що найголовніше, - владних повноважень. У цьому контексті конфлікт постає не як аномалія чи хвороба політичного організму, а як його природний стан, що відбиває динаміку суспільних відносин [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукова думка пройшла довгий шлях у розумінні конфлікту: від класичної парадигми Томаса Гоббса, де держава розглядалася як інструмент придушення «війни всіх проти всіх», до сучасних конфліктологічних теорій Ральфа Дарендорфа та Льюїса Козера, які довели конструктивну роль соціального напруження [2].

У публічному управлінні політичний конфлікт – це гостре зіткнення суб’єктів політики, зумовлене протилежністю їхніх інтересів, цінностей та цілей. Методологічно важливо розрізняти конфлікт як стихійне протистояння та конфлікт як об’єкт управління. У першому випадку ми маємо справу з деструктивною силою, здатною зруйнувати державні інститути. У другому – з інструментом суспільного прогресу, що при грамотному менеджменті

призводить до оновлення еліт та політичного курсу. Об'єктом такого конфлікту завжди є політична влада – її здобуття, утримання або перерозподіл. Крім цього, може бути боротьба за володіння владними позиціями, за вплив на процес ухвалення рішень або за право визначати ідеологічний вектор розвитку суспільства. Кожен із цих типів вимагає специфічного підходу з боку фахівців з управління. Політичний менеджмент у системі врегулювання конфліктів постає як цілеспрямований вплив суб'єкта управління на конфліктну ситуацію з метою її локалізації та досягнення політично значущого результату. Так, це не просто адміністративна діяльність, а складне мистецтво оперування ресурсами в умовах жорсткої протидії. Ключовим аспектом тут є перехід від стихійної реакції до стратегічного планування. Політичний менеджер у конфлікті виконує роль «кризового оператора», чиє завдання – структурувати хаос.

Мета дослідження передбачає визначення сторін (ідентифікація реальних гравців та їхніх сателітів) у конфліктах, які виконують роль «кризового оператора», чиє завдання – структурувати хаос, виявлення справжнього предмета суперечки та оцінку потенціалу ескалації. Це процес створення «правил гри», за якими конфлікт буде розгортатися.

Виклад основного матеріалу. Значну роль у системі і механізмах публічного управління та адміністрування відіграють системні підходи до реалізації менеджменту. Політичний менеджмент у системі врегулювання конфліктів постає як цілеспрямований вплив суб'єкта управління на конфліктну ситуацію з метою її локалізації та досягнення політично значущого результату. Це не просто адміністративна діяльність, а складне мистецтво оперування ресурсами в умовах жорсткої протидії. Ключовим аспектом тут є перехід від стихійної реакції до стратегічного планування. Політичний менеджер у конфлікті виконує роль «кризового оператора», чиє завдання-структурувати хаос. Структурування передбачає чітке визначення сторін (ідентифікація реальних гравців та їхніх сателітів) у конфлікті виконує роль

«кризового оператора», чиє завдання-структурувати хаос, виявлення справжнього предмета суперечки та оцінку потенціалу ескалації [3].

Консультант – це професійний радник, який володіє методологією аналізу, що часто недоступна самому політику через його надмірну емоційну залученість до ситуації. Консалтинг у системі врегулювання конфліктів працює на декількох рівнях. На когнітивному рівні консультант аналізує сприйняття сторін. Часто конфлікт затягується через «ефект дзеркального відбиття» [4], де кожна сторона щиро вважає себе жертвою, а іншу – агресором. Консалтинг допомагає деконструювати ці хибні образи та виявити точки дотику. На технологічному рівні розробляються детальні сценарії розвитку подій. Використовуючи методи теорії ігор та сценарне планування, консультанти прораховують імовірні кроки опонента, що дозволяє ухвалювати політичні рішення, які випереджають ескалацію.

Особливе місце займає конфліктологічний аудит як процедура, що спрямована на виявлення реальних, а не задекларованих інтересів. Політичні вимоги, як-от «відставка уряду» або «зміна конституції», часто є лише формою для захисту економічних преференцій або безпекових гарантій конкретних груп впливу. Завдання консультанта – «зняти маски» та віднайти справжню основу для майбутнього переговорного процесу. Крім того, консалтинг забезпечує комунікативний супровід: у політичному конфлікті перемагає той, чия інтерпретація подій виглядає більш легітимною в очах громадськості та міжнародної спільноти. Центральним елементом системи врегулювання є політичне рішення. У конфлікті процес ухвалення рішень радикально відрізняється від рутинного державного управління. Його характерними рисами є жорсткий дефіцит часу, висока ціна помилки та стан інформаційної невизначеності. Політичний менеджер разом із консультантом повинні створити ітераційну модель ухвалення рішень, що передбачає постійний моніторинг зворотного зв’язку. Кожен крок влади чи опозиції викликає ланцюгову реакцію, що потрібно миттєво аналізувати.

Тут важливо уникати пастки «групового мислення» [5], коли оточення лідера в умовах стресу починає лише підтакувати йому, приховуючи ризики. Незалежний консалтинг постає тим «адвокатом диявола», що ставить під сумнів догми та пропонує альтернативні, іноді парадоксальні шляхи виходу з кризи. Ефективне рішення в конфлікті – це не те, що повністю знищує ворога, а те, яке трансформує ворога в партнера або хоча б у нейтральну сторону. Переговори є вінцем діяльності політичного менеджменту та консалтингу. Такий специфічний вид цілеспрямованої комунікації, де за столом зустрічаються протилежні волі. Теорія переговорного процесу виокремлює дві основні стратегії: позиційний торг та принципові переговори. Позиційний торг (дистрибутивний підхід) – це війна за кожен відсоток поступок, де виграш одного означає програш іншого. Цей підхід рідко веде до стабільного врегулювання, оскільки сторона, що програла, лише чекатиме моменту для реваншу.

Натомість інтегративний підхід, відомий як Гарвардська школа переговорів, пропонує зосередитися на інтересах. Завдання політичних менеджерів-розширити «поле угоди» (ZOPA – зона можливої угоди) [6]. Воно вимагає творчого підходу: іноді вирішення конфлікту лежить не в площині поступок, а у зміні самого контексту проблеми. Наприклад, замість того щоб розподіляти спірний ресурс, сторони можуть домовитися про спільне управління ним. Консалтинговий супровід переговорів включає підготовку BATNA – найкращої альтернативи угоді [7]. Політик повинен чітко знати, що він робитиме, якщо переговори зірвуться. Такий підхід дає впевненість і запобігає ухвалення капітулянтських рішень під тиском.

У практиці політичних переговорів величезну роль відіграють психотехнології. Політичні менеджери часто використовують тактики тиску, блефу або «зачинених дверей» для досягнення переваги. Консультанти, зі свого боку, навчають лідерів розпізнавати ці маніпуляції та нейтралізувати їх. Однією з найскладніших проблем є подолання «історичних образ» та емоційних

бар’єрів. Урегулювання великих конфліктів часто потребує залучення третьої сторони-медіаторів, які забезпечують нейтральність майданчика. Важливо розуміти, що політичний консалтинг не є чарівною паличкою; він лише надає раціональну рамку для дій. Успіх врегулювання залежить від політичної волі суб’єктів. Проте саме професійний менеджмент дозволяє конвертувати цю волю в конкретні кроки, договори та нормативні акти. Тільки через поєднання організаційної дисципліни менеджменту, аналітичної глибини консалтингу та гнучкості переговорних технік можливо досягти справжнього врегулювання конфлікту. Нині ми спостерігаємо перехід від «силового менеджменту» (придушення конфлікту) до «діалогового менеджменту», що в глобалізованому світі силові методи мають надто високі репутаційні та економічні витрати. Таким чином, переговори стають не просто бажаним, а єдино можливим раціональним виходом із конфлікту для суб’єктів, що прагнуть зберегти свій політичний та символічний капітал. Теоретичний аналіз, наведений у цій частині, показує, що врегулювання політичних конфліктів – це не акт одноразової домовленості, а тривалий процес трансформації відносин. Політичний менеджмент в публічному управлінні готує ґрунт, політичний консалтинг формує інструментарій, а переговорний процес стає фінальною стадією, де ці зусилля матеріалізуються у формі нової політичної реальності. Дальше дослідження цих механізмів дозволить краще розуміти логіку політичних трансформацій у сучасному світі.

Своєю чергою, перехід від теоретичних моделей до практичної площини врегулювання політичних конфліктів вимагає від суб’єктів управління не лише стратегічного бачення, а й володіння специфічним мікроінструментарієм впливу. Якщо перша частина дослідження заклала фундамент розуміння природи конфлікту та ролі інституцій, то другу присвячено «анатомії» безпосередньої взаємодії за столом переговорів. Тут політичний консалтинг переходить від загального аналізу до розроблення конкретних комунікативних

скриптів, а політичний менеджмент-від структурування системи до управління поведінкою конкретних акторів у стресових ситуаціях.

Центральним поняттям практичної стадії є розширення «поля угоди». У професійному середовищі це описується концепцією ZOPA – зони можливої угоди, що знаходиться на перетині мінімально прийнятних результатів для кожної зі сторін. Проблема більшості політичних конфліктів полягає в тому, що через ідеологічну засліпленість або тиск радикального електорату сторони не бачать цієї зони, сприймаючи будь-яку поступку як капітуляцію. Саме тут політичний консалтинг застосовує технологію рефреймінгу – переформатування сприйняття проблеми [8]. Замість того, щоб розподіляти обмежений ресурс (гру з нульовою сумою), консультанти пропонують ввести в переговори додаткові змінні: безпекові гарантії, економічні преференції, міжнародне визнання або довгострокові інвестиційні проєкти, що перетворює конфлікт із лінійного протистояння на багатовимірну матрицю, де кожен може вийти з переговорів із відчуттям здобутку. Важливим складником переговорного процесу є управління інформаційними потоками. Політичний менеджмент у цьому контексті постає як фільтр. Успішні переговори часто потребують режиму «тихої дипломатії». Публічність, що є чеснотою демократії в мирний час, стає ворогом переговорів у часи кризи, оскільки кожен крок політичного лідера миттєво оцінюється прихильниками та опонентами, що позбавляє його простору для маневру. Консультанти розробляють складні схеми дворівневих переговорів: на першому рівні (непублічному) професійні переговорники та експерти узгоджують технічні деталі та шукають компроміси, а на другому (публічному) лідери закріплюють уже готові рішення, презентуючи їх як вольовий акт примирення.

Окремої уваги варто надати тактичним прийомам та маніпуляціям, що є невід’ємною частиною реальної політики. Політичний консалтинг класифікує ці прийоми для того, щоб навчити клієнта вчасно їх ідентифікувати та нейтралізувати. Наприклад, тактика «випереджальної легітимізації», коли одна

зі сторін публічно заявляє про згоду опонента на певні умови ще до завершення переговорів, створюючи на нього суспільний тиск, або тактика «штучного дефіциту часу», коли рішення намагається ухвалити негайно під загрозою зриву всього процесу. Професійний менеджмент переговорів передбачає створення «психологічного імунітету» делегації [9]. Консультанти проводять тренінги, де відпрацьовуються сценарії провокацій, емоційного шантажу та спроб дискредитації учасників. Ключовим правилом тут є принцип Гарвардської школи: бути м'яким до людей, проте жорстким до проблеми, що дозволяє зберігати канал комунікації навіть тоді, коли позиції сторін здаються діаметрально протилежними. Проте навіть найдосконаліша переговорна техніка втрачає сенс, якщо досягнуте політичне рішення неможливо імплементувати. Стадія постконфліктного врегулювання є критичною точкою, де політичний менеджмент бере на себе роль контролера. Будь-яка угода в політиці – це лише декларація про наміри, доки її не підкріплено механізмами верифікації та санкцій. Консультанти розробляють «дорожні карти» імплементації, де кожен крок прив'язано до конкретних термінів та відповідальних осіб. Важливо створити систему «спільної відповідальності», де порушення угоди однією стороною призводить до автоматичних та болючих втрат для неї, що перевищують вигоди від ескалації. Саме на цьому етапі виникає потреба в інституціоналізації домовленостей через ухвалення законів, підписання міжнародних договорів або створення спільних органів управління.

У сучасну епоху цифрових трансформацій політичний менеджмент і консалтинг стикаються з новими викликами. Використання Big Data [10] та алгоритмів штучного інтелекту дозволяє проводити мікротаргетований аналіз настроїв населення в зоні конфлікту, що дає переговорникам небачену раніше точність у виборі аргументів. Однак це ж породжує й етичні дилеми.

Професійна етика політичного консультанта вимагає дотримання принципу «не нашкодь» стабільності системи. Використання фейків чи розпалювання ворожнечі для короткострокової перемоги на переговорах у

довгостроковій перспективі руйнує довіру до інститутів, що робить майбутні конфлікти більш кривавими та затяжними. Медіація як форма залучення третьої сторони, також зазнає змін. Нині медіатор – це не просто пасивний посередник, а активний «архітектор рішень». Політичний консалтинг у сфері медіації пропонує моделі «човникової дипломатії» [11], де медіатор стає єдиним вузлом комунікації між сторонами, які фізично не можуть перебувати в одному приміщенні. Такий підхід дозволяє очистити інформацію від емоційного шуму та агресивної риторики, залишаючи лише сухий залишок інтересів. Ефективність медіації прямо залежить від авторитету та ресурсів медіатора: у великій політиці медіаторами постають або впливові держави, або міжнародні організації (ООН, ОБСЄ), що можуть виступити гарантами виконання угоди.

Особливе значення має внутрішньополітичний консалтинг, спрямований на «продаж» досягнутого компромісу власному електорату, що є найскладнішою частиною роботи політичного менеджера. Будь-який компроміс сприймається радикально налаштованими групами як зрада ідеалів. Саме тому консалтинговий супровід включає розроблення складної інформаційної стратегії, що змінює фокус із «поступок» на «перемогу розуму», або «збереження майбутнього». Використовуються методи емоційного заміщення, коли жах можливої війни в медіадискурсі переважує незадоволення від втрати частини політичних вимог.

Висновки. Можна стверджувати, що система врегулювання політичних конфліктів у сучасному світі – це високотехнологічна галузь, де переплітаються психологія, право, кібернетика та мистецтво дипломатії. Політичний менеджмент забезпечує структурну стійкість та організаційну логіку процесу, тоді як політичний консалтинг наповнює його інтелектуальним змістом та інноваційними методиками аналізу. Переговорний процес у цій системі постає як фінальний механізм трансформації руйнівної енергії протистояння в конструктивну енергію суспільних змін. Успіх врегулювання залежить від

здатності акторів відмовитися від логіки «перемоги за будь-яку ціну» на користь логіки «стійкого миру», що вимагає не лише майстерності, а й високої політичної відповідальності – якості, яку покликані виховувати та підтримувати професійні менеджери та консультанти. Розвиток цих інститутів є найнадійнішим запобіжником проти хаосу та деградації політичних систем у глобальному вимірі XXI - го століття.

Політичний менеджмент і консалтинг у сучасній архітектурі безпеки перестали бути лише допоміжними сервісами, перетворившись на фундаментальні інститути стримування та противаг. Урегулювання політичних конфліктів нині вимагає не просто волі до компромісу, а володіння високотехнологічним інструментарієм аналізу та комунікації. Ефективність переговорного процесу прямо пропорційна якості попереднього консалтингового аудиту та системності управлінського супроводу на етапі реалізації домовленостей. Ключовим викликом для майбутнього залишається здатність політичних еліт переходити від культури домінування до культури діалогу. У цьому контексті професіоналізація політичної сфери, де кожне політичне рішення проходить через фільтр експертної оцінки та стратегічного моделювання, є єдиним дієвим запобіжником проти руйнівного популізму та неконтрольованої ескалації. Синергія менеджменту та консалтингу дозволяє перетворити конфлікт із фатальної загрози на керований механізм соціальної трансформації. Зрештою, мистецтво управління політичними суперечностями полягає в тому, щоб за кожною тактичною поступкою бачити стратегічне виживання системи. Розвиток прикладних аспектів політичної конфліктології, запровадження етичних стандартів у консалтингову практику та вдосконалення переговорних технік формують надійний фундамент для побудови стабільного, прогнозованого та безпечного світового порядку в умовах турбулентності XXI століття.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гуменюк Г. Й. Соціальна конфліктологія : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2015. 412 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/445/1/Гуменюк%20соціальна%20конфліктологія%202015.pdf.

2. Теорія позитивно-функціонального конфлікту Л. Козера. *Теорія політичного конфлікту*. URL: https://studies.in.ua/teorja_polt_konflktu/2951-teorya-pozitivno-funkconalnogo-konflktu-l-kozera.html.

3. Жигалов І. Т. Основи менеджменту і управлінської діяльності : підручник. Київ : Вища школа, 1994. 224 с.

4. Державне управління : теорія і практика / за ред. В. Б. Авер'янова. Київ : Юрінком Інтер, 1998. 431 с.

5. Marteney J. Групове мислення. *Аргументуючи за допомогою критичного мислення / LibreTexts*. URL: https://ukrayinska.libretexts.org/Соціальні_науки/Комунікаційні_дослідження/Аргумент_і_дебати/Аргументуючи_за_допомогою_критичного_мислення_(Marteney)/10:*Прийняття_рішень*-_судження_аргументу/10.06:_Групове_мислення.

6. Zone of Possible Agreement (ZOPA). *Investopedia*. URL: https://www.investopedia.com/terms/z/zoneofpossibleagreement.asp.

7. BATNA у стратегії переговорів. *British MBA*. URL: https://britishmba.in.ua/batna-in-negotiation-strategy.

8. Техніка рефреймінгу в НЛП : як змінювати перспективу на проблеми. *Coaching Academy*. URL: https://www.coaching-academy.online/tehnika-refrejmingu-v-nlp-yak-zminyuvaty-perspektyvu-na-problemy.

9. Життєвий світ і психологічна безпека людини в умовах суспільних змін : реферативний опис роботи / М. М. Слюсаревський, Л. А. Найдьонова, Т. М. Титаренко, В. О. Татенко та ін. Київ : Талком, 2020. 318 с.

10. Ефективність інструменту Big Data в бізнесі : виклики, тренди, перспективи. *Ukrainian Digital*. URL: https://ukrainiandigital.com/strong-efektyvnist-instrumentu-big-data-v-biznesi-vyklyky-trendy-perspektyvy-strong.

11. Балануца О. О. Родзинки дипломатії : навч. посіб. Дніпро : Середняк Т. К., 2022. 148 с.

REFERENCES

1. Humeniuk, H. Y. (2015). Sotsialna konfliktolohiia [Gumenyuk G. Y. Social conflictology : textbook. Lviv] : navch. posib. Lviv : LvDUVS, 412 s. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/445/1/Гуменюк%20соціальна%20конфліктологія%202015.pdf. [in Ukrainian]

2. Teoriia pozytyvno-funktsionalnoho konfliktu L. Kozera. Teoriia politychnoho konfliktu [Theory of positive-functional conflict by L. Coser. Theory of political conflict]. URL: https://studies.in.ua/teorja_polt_konflktu/2951-teorya-pozitivno-funkconalnogo-konflktu-l-kozera.html. [in Ukrainian]

3. Zhyhalov, I. T. (1994). Osnovy menedzhmentu i upravlinskoi diialnosti : pidruchnyk. Kyiv : Vyshcha shkola [Zhigalov I. T. Fundamentals of Management and Administrative Activities : Textbook. Kyiv : Higher School], 224 s. [in Ukrainian]

4. Derzhavne upravlinnia : teoriia i praktyka (1998) / za red. V. B. Averianova. Kyiv : Yurinkom Inter [Public administration : theory and practice / edited by V. B. Averyanov. Kyiv : Yurinkom Inter], 431 s. [in Ukrainian]

5. Marteney, J. Hrupove myslennia. Arhumentuiuchy za dopomohoiu krytychnoho myslennia [Marteney J. Groupthink. Arguing through critical thinking] / LibreTexts. URL: https://ukrayinska.libretexts.org/Соціальні_науки/Комунікаційні_дослідження/Аргумент_і_дебати/Аргументуючи_за_допомогою_критичного_мислення_(Marteney)/10:Прийняття_рішень-_судження_аргументу/10.06:_Групове_мислення. [in Ukrainian]

6. Zone of Possible Agreement (ZOPA). *Investopedia.* URL: https://www.investopedia.com/terms/z/zoneofpossibleagreement.asp. [in English]

7. BATNA u stratehii perehovoriv. *British MBA* [BATNA in negotiation strategy. British MBA]. URL: https://britishmba.in.ua/batna-in-negotiation-strategy. [in Ukrainian]

8. Tekhnika refreiminhu v NLP : yak zminiuvaty perspektyvu na problemy [Reframing Technique in NLP : How to Change Perspective on Problems]. *Coaching Academy.* URL: https://www.coaching-academy.online/tehnika-refrejmingu-v-nlp-yak-zminyuvaty-perspektyvu-na-problemy. [in Ukrainian]

9. Zhyttievyi svit i psykholohichna bezpeka liudyny v umovakh suspilnykh zmin : referatyvnyi opys roboty (2020) / M. M. Sliusarevskyi, L. A. Naidonova, T. M. Tytarenko, V. O. Tatenko ta in. Kyiv [Lifeworld and psychological safety of a person in conditions of social changes : abstract description of the work / M. M. Slyusarevsky, L. A. Naidyonova, T. M. Tytarenko, V. O. Tatenko and others. Kyiv] : Talkom, 318 s. [in Ukrainian]

10. Efektyvnist instrumentu Big Data v biznesi : vyklyky, trendy, perspektyvy. Ukrainian Digital [The effectiveness of Big Data tools in business : challenges, trends, prospects]. URL: https://ukrainiandigital.com/strong-efektyvnist-instrumentu-big-data-v-biznesi-vyklyky-trendy-perspektyvy-strong. [in Ukrainian]

11. Balanutsa, O. O. (2022). Rodzynky dyplomatii : navch. posib. Dnipro [Balanutsa O. O. Highlights of diplomacy: textbook. Dnipro : Serednyak T. K., 2022] : Seredniak T. K., 148 s. [in Ukrainian]

Дата першого надходження статті до видання: 17.03.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 16.04.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

.

УДК 352.07:336.1(477):338.24

https://doi.org/10.62664/cpa.2026.01.13

Яніна КАЗЮК,
професор кафедри публічного управління
та проєктного менеджменту,
Державний ЗВО «Університет менеджменту освіти»
Національної академії педагогічних наук України,
доктор наук з державного управління, професор
ORCID ID https://orcid.org/0000-0002-5003-4896
Віктор ВЕНЦЕЛЬ,
директор Департаменту фінансів
Житомирської обласної державної адміністрації,
доктор наук з державного управління
ORCID ID https://orcid.org/0000-0002-1902-6126
(© *КАЗЮК Я., ВЕНЦЕЛЬ В., 2026*)

ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У 2021-2025 РОКАХ: ТЕНДЕНЦІЇ, СТРУКТУРНІ ЗМІНИ ТА НАПРЯМИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ

У статті здійснено комплексне дослідження тенденцій трансформації фінансової спроможності територіальних громад України в 2021–2025 роках в умовах воєнного стану, структурних соціально-економічних змін та посилення міжтериторіальної диференціації розвитку. Обґрунтовано, що повномасштабна війна суттєво змінила механізми формування фінансової бази місцевого самоврядування, структуру доходів місцевих бюджетів, характер міжбюджетних відносин і можливості громад щодо забезпечення власної фінансової стійкості. Доведено, що сучасна модель фінансового

розвитку територіальних громад формується під одночасним впливом безпекових ризиків, релокації бізнесу, внутрішньої міграції населення, змін у структурі зайнятості, трансформації локальної економіки та зростання видатків на підтримання критичної інфраструктури й базових публічних послуг.

На основі порівняльного аналізу динаміки фінансової спроможності територіальних громад за категоріями «високий», «оптимальний», «задовільний», «низький» і «критичний» встановлено формування поляризованої моделі місцевого розвитку, що характеризується одночасним зростанням частки фінансово спроможних громад і збереженням значного сегмента фінансово вразливих територій. Виявлено, що найбільш стійку динаміку демонструють громади з диверсифікованою економічною структурою, розвиненим підприємницьким середовищем, вигідним логістичним розташуванням, активним залученням релокованого бізнесу та вищим рівнем управлінської адаптивності. Натомість громади з обмеженою економічною базою, демографічним скороченням, високою залежністю від трансфертів і безпосереднім впливом воєнних дій характеризуються підвищеним рівнем фінансових ризиків та обмеженою здатністю до самостійного відновлення.

Установлено, що в умовах війни фінансова спроможність територіальних громад дедалі більше визначається не лише обсягом доходів місцевих бюджетів, а й здатністю органів місцевого самоврядування забезпечувати адаптивність управлінських рішень, підтримувати функціонування критичної інфраструктури, оперативно реагувати на кризові виклики та зберігати базову сервісну спроможність громади. Доведено, що посилення міжтериторіальної нерівності створює ризики поглиблення просторової соціально-економічної асиметрії, послаблення інституційної стійкості окремих громад і зростання залежності місцевого розвитку від державної фінансової підтримки.

Ключові слова: *місцеве самоврядування, державна політика, бюджетна політика, механізми управління та підтримки громад, територіальні громади, фінансова спроможність, фінансова стійкість, місцеві бюджети, воєнний стан, безпекові чинники, міжбюджетні відносини, регіональний розвиток, місцевий розвиток, міжтериторіальна диференціація.*

Yanina KAZIUK,
Professor of the Department of public administration and project management,
State Higher Education Institution «University of Educational Management»
of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine
Dr. Sc. in Public Administration, Professor
ORCID ID https://orcid.org/0000-0002-5003-4896
Viktor VENTSEL,
Director of the Finance Department of Zhytomyr
Regional State Administration,
Dr. Sc. in Public Administration
ORCID ID https://orcid.org/0000-0002-1902-6126
(© *KAZIUK Ya., VENTSEL V., 2026*)

TRANSFORMATION OF THE FINANCIAL CAPACITY OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN UKRAINE IN 2021–2025: DEVELOPMENT TRENDS, STRUCTURAL SHIFTS, AND DIRECTIONS OF STATE POLICY

The article presents a comprehensive study of the transformation trends in the financial capacity of territorial communities in Ukraine during 2021–2025 under conditions of martial law, structural socio-economic change, and increasing interterritorial differentiation of development. It is substantiated that the full-scale war has fundamentally transformed the mechanisms for forming the financial base of local self-government, the structure of local budget revenues, the nature of

interbudgetary relations, and the capacity of territorial communities to ensure their own financial sustainability. It is proved that the contemporary model of the financial development of territorial communities is being shaped under the simultaneous influence of security risks, business relocation, internal population migration, changes in the employment structure, the transformation of local economic systems, and growing expenditures on maintaining critical infrastructure and ensuring the provision of basic public services.

Based on a comparative analysis of the dynamics of the financial capacity of territorial communities according to the categories «high», «optimal», «satisfactory», «low», and «critical», the formation of a polarized model of local development has been identified. This model is characterized by the simultaneous increase in the share of financially capable communities and the preservation of a significant segment of financially vulnerable territories. It has been established that communities with diversified economic structures, developed entrepreneurial environments, advantageous logistical locations, active attraction of internally displaced businesses, and higher levels of managerial adaptability demonstrate the most sustainable financial dynamics. In contrast, communities with a limited economic base, demographic decline, high dependence on intergovernmental transfers, and direct exposure to military actions are characterized by elevated financial risks and limited capacity for autonomous recovery.

It has been determined that under wartime conditions the financial capacity of territorial communities is increasingly defined not only by the volume of local budget revenues, but also by the ability of local self-government bodies to ensure the adaptability of managerial decisions, maintain the functioning of critical infrastructure, respond promptly to crisis challenges, and preserve the basic service capacity of communities. It is proved that the intensification of interterritorial inequality creates risks of deepening spatial socio-economic asymmetry, weakening the institutional resilience of certain communities, and increasing the dependence of local development on state financial support.

Keywords: *local self-government, state policy, budget policy, mechanisms of community governance and support, territorial communities, financial capacity, financial sustainability, local budgets, martial law, security factors, interbudgetary relations, regional development, local development, interterritorial differentiation.*

Постановка проблеми. Фінансова спроможність територіальних громад є базовою передумовою забезпечення сталого місцевого розвитку, ефективного виконання органами місцевого самоврядування власних і делегованих повноважень, а також підтримання належного рівня публічних послуг.

Моніторинг фінансово-економічного стану територіальних громад є важливим елементом системи управління місцевими фінансами, що забезпечує своєчасне виявлення ризиків, оцінку фінансової активності територій та ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. В умовах воєнного стану питання забезпечення фінансової стійкості територіальних громад набуває особливої актуальності, оскільки саме місцевий рівень управління забезпечує виконання значної частини соціальних, гуманітарних та безпекових функцій держави.

У 2021-2025 роках система місцевих фінансів України зазнала суттєвих трансформацій під впливом безпекових, економічних та демографічних чинників. Війна спричинила втрату економічного потенціалу частини територій, релокацію бізнесу та населення, зміну структури доходів і видатків місцевих бюджетів, а також формування нових центрів економічної активності. Унаслідок цього відбулося посилення асиметрії розвитку територій, що потребує комплексного наукового аналізу та переосмислення підходів до державної політики у сфері місцевого самоврядування та регіонального розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика фінансової спроможності територіальних громад широко досліджується у працях українських науковців та експертів у сфері місцевих фінансів, бюджетної

децентралізації та регіонального розвитку. Значна увага надається питанням бюджетної самодостатності громад, міжбюджетного вирівнювання, податкового потенціалу та впливу реформи децентралізації на фінансову стійкість територій.

Водночас сучасний етап розвитку України, пов’язаний із повномасштабною війною, зумовлює появу нових викликів для функціонування місцевих фінансів. Особливої актуальності набувають дослідження впливу воєнного чинника на просторовий перерозподіл економічної активності, трансформацію структури місцевих бюджетів, посилення асиметрії розвитку та формування нових моделей фінансової спроможності громад.

Попри наявність значної кількості досліджень у сфері місцевого самоврядування та бюджетної політики, питання структурної трансформації фінансової спроможності територіальних громад у 2021-2025 роках потребують дальшого комплексного аналізу. Синхронно з цим сучасні безпекові виклики потребують актуалізації підходів до аналізу фінансової спроможності територій в умовах воєнної економіки та просторової трансформації економічної активності.

Метою статті є дослідження тенденцій трансформації фінансової спроможності територіальних громад України у 2021-2025 роках, виявлення ключових структурних змін у системі місцевих фінансів, оцінка впливу безпекового (воєнного) чинника на фінансову стійкість громад та обґрунтування напрямів удосконалення державної політики у сфері підтримки територіального розвитку.

Виклад основного матеріалу. Моніторинг фінансово-економічного стану територіальних громад є одним із ключових інструментів забезпечення ефективного управління місцевими фінансами та ухвалення стратегічних управлінських рішень.

Для аналізу було використано методологію оцінювання, що передбачає розрахунок показників відповідної територіальної громади із використанням адаптованої моделі 10-бального тесту Кена Брауна.

Оцінювання фінансової спроможності територіальних громад було здійснено за результатами звітних показників за 2021, 2023, 2024, 2025 роки (за 2022 рік оцінювання не проведено у зв'язку з відсутністю релевантних вихідних даних) у розрізі 11 показників, розрахованих на підставі даних про чисельність населення та показників виконання бюджету відповідної громади, а саме:

1. доходи загального фонду з розрахунку на 1 мешканця;
2. видатки загального фонду з розрахунку на 1 мешканця;
3. видатки на утримання апарату управління з розрахунку на 1 мешканця;
4. капітальні видатки з розрахунку на 1 мешканця;
5. рівень дотаційності бюджетів;
6. співвідношення видатків на утримання апарату управління із фінансовими ресурсами громади;
7. питома вага заробітної плати у видатках загального фонду бюджету громади;
8. питома вага капітальних видатків у загальному обсязі видатків;
9. видатки на культуру та фізичну культуру і спорт з розрахунку 1 мешканця;
10. питома вага трансфертів у дохідній частині бюджету;
11. питома вага місцевих податків і зборів у дохідній частині загального фонду бюджету.

Проведений аналіз свідчить, що у 2021-2025 роках система фінансової спроможності територіальних громад України зазнала суттєвої трансформації, яка має системний характер та значною мірою зумовлена безпековими чинниками (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка рівнів фінансової спроможності територіальних громад у 2021-2025 роках

Рік	Високий рівень	Оптимальний рівень	Задовільний рівень	Низький рівень	Критичний рівень
2021	412	300	238	255	126
2023	495	311	195	228	102
2024	456	284	242	218	131
2025	452	296	215	247	121

Джерело: *авторська розробка*

Динаміка показників свідчить про поступове формування поляризованої моделі розвитку територіальних громад. Одночасно сегмент проблемних громад із низьким та критичним рівнями спроможності залишався стабільно високим – близько 27-28 % від загальної кількості територіальних громад. Водночас спостерігалося поступове скорочення частки громад із середнім рівнем фінансової спроможності (табл. 2).

Таблиця 2

Структура територіальних громад за рівнями фінансової спроможності (%)

Рік	Високий рівень	Оптимальний рівень	Задовільний рівень	Низький рівень	Критичний рівень
2021	31,0 %	22,5 %	17,9 %	19,2 %	9,5 %
2023	37,2 %	23,4 %	14,7 %	17,1 %	7,7 %
2024	34,3 %	21,3 %	18,2 %	16,4 %	9,8 %
2025	34,0 %	22,2 %	16,2 %	18,6 %	9,1 %

Джерело: *авторська розробка*

Отримані результати свідчать про звуження «середнього рівня спроможності» громад та посилення міжтериторіальної диференціації. Середній сегмент громад (оптимальний і задовільний рівні) скоротився з 40,4 % 2021 року до 38,4 % 2025-го. Динаміка зміни структури спроможності громад свідчить про формування моделі, за якої фінансово сильні громади посилюють власні позиції, тоді як слабкі громади залишаються обмеженими в ресурсах для забезпечення сталого розвитку. Таким чином, простежується тенденція до

посилення міжтериторіальної диференціації та асиметрії регіонального розвитку.

Безпековий (воєнний) чинник став ключовим чинником трансформації фінансової спроможності територіальних громад. Прифронтові території зазнали суттєвого скорочення доходів місцевих бюджетів унаслідок втрати населення, руйнування виробничої інфраструктури, припинення діяльності підприємств та скорочення економічної активності. Це призвело до переходу значної кількості громад до категорій із низьким та критичним рівнем фінансової спроможності.

Натомість громади тилових регіонів отримали додаткові імпульси розвитку завдяки релокації бізнесу, внутрішньому переміщенню населення та розширенню податкової бази. У відносно безпечних регіонах сформувалися нові центри економічного зростання, що забезпечило підвищення рівня фінансової спроможності окремих територіальних громад.

Водночас навіть у тилових регіонах зберігається сегмент громад із низькою фінансовою спроможністю, що пояснюється структурними проблемами розвитку: низьким економічним потенціалом, недостатньою інвестиційною привабливістю, дефіцитом трудових ресурсів та периферійністю розташування.

Війна також спричинила трансформацію структури бюджетних видатків. Поряд із фінансуванням традиційних бюджетних галузей значно зросла частка видатків, пов’язаних із забезпеченням безпеки та оборони, підтримкою внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та реалізацією антикризових заходів. Унаслідок цього управлінські пріоритети органів місцевого самоврядування змістилися від розвитку до забезпечення базової стійкості функціонування територій.

Аналіз динаміки свідчить, що 390 територіальних громад упродовж 2021-2025 років зберігали незмінний рівень фінансової спроможності. При цьому переважна більшість із них (278 громад) стабільно належала до категорії з

високим рівнем спроможності, тоді як у сегменті низького та критичного рівнів постійно перебували 35 та 27 громад відповідно, оптимальний рівень стабільно підтримували 34 громади і 16 перебували в діапазоні задовільного рівня. У періоді, що взято для аналізу, 91 територіальна громада знизила рівень фінансової спроможності, перейшовши з високого рівня до нижчих категорій (63 – до оптимального, 18 – до задовільного, 9 – до низького та 1 – до критичного). Водночас спостерігається і зворотна тенденція: позитивну динаміку продемонструвала більша кількість громад – 131, які підвищили свій рівень до високого. Зокрема, 101 громада піднялася з оптимального рівня, 28 – із задовільного та 2 – з низького рівня.

Проведений аналіз трансформації фінансової спроможності територіальних громад упродовж 2021-2025 років дозволяє сформувати типологію громад залежно від характеру динаміки їх фінансового розвитку. Такий підхід дає можливість не лише оцінити поточний рівень спроможності громад, а й визначити траєкторії їх розвитку, стійкість до зовнішніх шоків та потенціал дальшого зростання.

Потребу типологізації зумовлено посиленням міжтериторіальної диференціації, зміною економічної географії країни та впливом безпекових чинників на місцевий розвиток.

На основі аналізу динаміки зміни рівнів фінансової спроможності громад упродовж 2021-2025 років запропоновано виокремити чотири основні типи територіальних громад (табл. 3).

Першу групу становлять стабільно високі громади, що практично не змінюють категорію фінансової спроможності. Вони характеризуються диверсифікованою економікою, значною податковою базою та високою стійкістю до зовнішніх шоків.

Таблиця 3

Типологія територіальних громад за динамікою фінансової спроможності

Тип громади	Основні характеристики	Безпекові чинники	Основні ризики
Стабільно високі громади	Диверсифікована економіка, значна податкова база, висока управлінська спроможність	Розташовані у відносно безпечних (тилових) регіонах, отримують вигоду від внутрішньої міграції населення, релокації бізнесу, реалізації інвестиційних та інфраструктурних проєктів, державної підтримки	Перевантаження інфраструктури, міграційний тиск
Громади з потенціалом зростання (зростаючі)	Активне економічне відновлення, релокація бізнесу та населення		Залежність від зовнішніх чинників та державної підтримки
Волатильні громади	Нестійка структура доходів, залежність від окремих джерел надходжень	Висока чутливість до змін безпекової ситуації, логістики, бюджетної підтримки та економічної кон'юнктури	Висока чутливість до економічних і безпекових шоків
Вразливі громади	Втрата економічної бази, демографічний спад, обмежений податковий потенціал	Розташовані у зонах бойових дій або поблизу фронту, мають значні руйнування інфраструктури, відтік населення, скорочення доходів, значні витрати на безпеку та гуманітарні потреби	Фінансова дестабілізація та суттєве зростання дотаційності

Джерело: *авторська розробка*

До другої групи належать громади з позитивною динамікою розвитку, що перейшли з категорій низької або задовільної спроможності до оптимального чи високого рівня. Такі громади переважно розташовано в тилових регіонах і отримали переваги від релокації економічної активності.

Третю групу формують волатильні громади, для яких характерні часті зміни категорій фінансової спроможності. Їх фінансова стійкість значною мірою залежить від одного – двох джерел доходів (або платників) та впливу зовнішніх чинників.

Четверту групу становлять вразливі громади, для яких характерне системне погіршення фінансового стану. Переважно такі громади концентруються у зонах бойових дій або мають обмежений економічний потенціал, характеризуються втратою фінансової самодостатності.

Установлено, що найбільш стійкою категорією є громади з високим рівнем фінансової спроможності, що характеризуються стабільністю бюджетних надходжень, диверсифікованою структурою економіки та високою адаптивністю до кризових умов. Значну частину таких громад репрезентують великі міські території або громади із розвиненою промисловою, логістичною чи сервісною інфраструктурою.

Водночас упродовж 2021-2025 років сформувалася окрема група громад із позитивною динамікою розвитку, що отримали імпульс зростання внаслідок релокації підприємств, внутрішньої міграції населення та концентрації економічної активності у відносно безпечних регіонах. Саме ці громади можуть розглядатися як стратегічний резерв розширення сегмента фінансово успішних територій.

Суттєвою ознакою сучасного етапу розвитку є збільшення кількості волатильних громад, фінансова спроможність яких суттєво коливається залежно від зовнішніх чинників. Такі громади мають недостатньо диверсифіковану економіку та високий рівень залежності від окремих бюджетоформувальних підприємств або трансфертів.

Окрему групу формують вразливі громади, переважно розташовані в прифронтових районах або територіях зі слабкою економічною базою. Для них характерні системне скорочення доходів, демографічний відтік населення, зростання частки соціальних видатків та підвищення рівня дотаційності місцевих бюджетів (табл. 4).

Таблиця 4

Орієнтовна структура територіальних громад за типологічними групами

Тип громад	Орієнтовна частка у загальній структурі	Ключові особливості	Потенціал розвитку
Стабільно високі	30–35 %	Формують ядро фінансово стійких територій	Формування центрів економічного зростання
Зростаючі	15–20 %	Мають потенціал переходу до високого рівня спроможності	Розширення сегмента фінансово спроможних громад
Волатильні	20–25 %	Характеризуються нестабільною динамікою	Часткове відновлення за умови диверсифікації економіки
Вразливі	25–30 %	Потребують системної державної підтримки	Потребують цільової державної підтримки

Джерело: *авторська розробка*

Запропонована типологія підтверджує тенденцію до формування поляризованої моделі розвитку територіальних громад України. Її ключовою ознакою є одночасне існування:

стійкого осердя фінансово сильних громад;

значного сегмента територій із системними фінансовими проблемами;

обмеженого, проте перспективного сегмента громад із потенціалом економічного зростання.

Така структура свідчить про поступове звуження «середнього рівня спроможності» громад, що підвищує ризики поглиблення міжтериторіальної диференціації та дисбалансів регіонального розвитку.

У довгостроковій перспективі ефективність державної регіональної політики значною мірою залежатиме від здатності:

підтримати громади з потенціалом зростання;

забезпечити фінансову стабілізацію вразливих територій;

створити умови для диверсифікації економічної бази громад;

удосконалити механізми горизонтального бюджетного вирівнювання.

Запропонована типологія може бути використана як аналітична основа для формування диференційованої державної політики у сфері місцевого розвитку, міжбюджетних відносин та просторового планування.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що впродовж 2021-2025 років система фінансової спроможності територіальних громад України трансформувалася в напрямі посилення структурної поляризації. Зростання частки фінансово спроможних громад супроводжується одночасним збереженням значного сегмента проблемних територій та скороченням середнього сегмента громад. Визначальним чинником зазначених трансформацій стала війна, що спричинила структурну деформацію економічної бази громад, просторовий перерозподіл ресурсів, релокацію бізнесу та населення, а також зміщення управлінських пріоритетів від розвитку до забезпечення стійкості й безпеки.

Сформована модель розвитку характеризується наявністю: осердя фінансово стійких громад; значного сегмента вразливих територій; групи громад із потенціалом зростання, що можуть стати стратегічним резервом розширення фінансово спроможного середовища.

У довгостроковій перспективі така модель розвитку має ознаки нестійкості через посилення міжтериторіальної диференціації. У зв’язку з цим державна політика має бути спрямована на: впровадження диференційованих механізмів підтримки громад; стимулювання економічного розвитку територій із потенціалом зростання; посилення фінансової спроможності вразливих громад; удосконалення механізмів горизонтального та вертикального бюджетного вирівнювання. Реалізація зазначених заходів сприятиме забезпеченню збалансованого, стійкого та інклюзивного розвитку територій України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Казюк Я. М. Формування критеріїв та методики оцінювання спроможності територіальних громад (аналітичне дослідження). URL: https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1332/Аналітичне_дослідження_щодо_оновленої_Методики_з_додатками.pdf.

2. Ken W. Brown. The 10-Point Test of Financial Condition : Toward an Easy-to-Use Assessment Tool for Smaller Cities / Government Finance Review. December, 1993. P. 21-26 URL: https://localgovernment.extension.wisc.edu/files/2016/04/kenneth-brown-Ten-point-test.pdf.

3. Державний вебпортал бюджету для громадян. URL: https://openbudget.gov.ua.

4. Казюк Я. М., Герасимчук І. Л. Оцінка фінансової спроможності територіальних громад за підсумками 2023 року. URL: https://decentralization.ua/news/17881.

5. Казюк Я. М., Венцель В. Т. Оцінка фінансової спроможності територіальних громад за підсумками 2024 року. URL: https://decentralization.ua/news/19455?page=2.

6. Казюк Я. М., Венцель В. Т. Експертна оцінка фінансової спроможності територіальних громад за підсумками 2025 року (рейтинг). URL: https://decentralization.ua/news/20584.

7. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text

8. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text.

9. Закон України «Про засади державної регіональної політики» від 05.02.2015 № 156-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text.

REFERENCES

1. Kaziuk, Ya. M. Formuvannia kryteriiv ta metodyky otsiniuvannia spromozhnosti terytorialnykh hromad (analitychne doslidzhennia) [Formation of criteria and methodology for assessing the capacity of territorial communities (analytical study)]. URL: https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1332/Аналітичне_дослідження_щодо_оновленої_Методики_з_додатками.pdf. [in Ukrainian]

2. Brown, K. W. (1993). The 10-Point Test of Financial Condition : Toward an Easy-to-Use Assessment Tool for Smaller Cities. Government Finance Review, December, 21–26. URL: https://localgovernment.extension.wisc.edu/files/2016/04/kenneth-brown-Ten-point-test.pdf. [in English]

3. Derzhavnyi veb-portal biudzhetu dlia hromadian [State Web Portal of the Budget for Citizens]. URL: https://openbudget.gov.ua. [in Ukrainian]

4. Kaziuk, Ya. M. & Herasymchuk, I. L. (2024). Otsinka finansovoi spromozhnosti terytorialnykh hromad za pidsumkamy 2023 roku [Assessment of the financial capacity of territorial communities based on the results of 2023]. URL: https://decentralization.ua/news/17881. [in Ukrainian]

5. Kaziuk, Ya. M. & Ventsel, V. T. (2025). Otsinka finansovoi spromozhnosti terytorialnykh hromad za pidsumkamy 2024 roku [Assessment of the financial capacity of territorial communities based on the results of 2024]. URL: https://decentralization.ua/news/19455?page=2. [in Ukrainian]

6. Kaziuk, Ya. M. & Ventsel, V. T. (2026). Ekspertna otsinka finansovoi spromozhnosti terytorialnykh hromad za pidsumkamy 2025 roku (reitynh) [Expert assessment of the financial capacity of territorial communities based on the results of 2025 (ranking)]. URL: https://decentralization.ua/news/20584. [in Ukrainian]

7. Law of Ukraine. (2010). Budget Code of Ukraine No. 2456-VI dated July 8. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text. [in Ukrainian]

8. Law of Ukraine. (1997). On Local Self-Government in Ukraine No. 280/97-VR dated May 21. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text. [in Ukrainian]

9. Law of Ukraine. (2015). On Principles of State Regional Policy No. 156-VIII dated February 5. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text. [in Ukrainian]

Дата першого надходження статті до видання: 22.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 26.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

УДК 351.746.1:004:35.07

https://doi.org/10.62664/cpa.2026.01.14

Ганна КИРИЧЕНКО,
доцент кафедри міжнародних відносин
та політичного консалтингу,
Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»,
кандидат наук з державного управління
ORCID ID https://orcid.org/0000-0003-1067-8758
(© *КИРИЧЕНКО Г., 2026*)

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ПРАВОВИЙ ТА ІНСТИТУЦІЙНИЙ АСПЕКТ

У статті досліджено особливості державного регулювання інформаційної безпеки в умовах інтенсивної цифровізації суспільства та зростання масштабів інформаційних загроз, що супроводжують процеси цифрової трансформації державного управління і суспільних відносин. Розкрито сутність інформаційної безпеки як важливого складника національної безпеки держави та визначено її роль у системі публічного управління в контексті забезпечення стабільності суспільного розвитку, захисту національних інтересів, підтримання інформаційного суверенітету держави та мінімізації ризиків деструктивного інформаційного впливу. Установлено, що сучасні процеси цифровізації, поряд із розширенням можливостей використання інформаційно-комунікаційних технологій, формують нові виклики, пов'язані із кіберзагрозами, інформаційними маніпуляціями, поширенням дезінформації, втручанням у функціонування державних інформаційних систем та порушенням безпеки персональних даних.

Особливої уваги надано аналізу правових та інституційних аспектів формування та реалізації державної політики у сфері захисту інформаційного простору. Визначено, що сучасна система державного регулювання інформаційної безпеки потребує комплексного нормативно-правового забезпечення, здатного оперативно реагувати на динамічні зміни цифрового середовища та адаптуватися до нових викликів і ризиків. Проаналізовано сучасний стан нормативно-правового забезпечення інформаційної безпеки, охарактеризовано основні законодавчі акти та стратегічні документи, що регулюють діяльність у сфері інформаційної та кібербезпеки, а також визначено ключові напрями їх удосконалення в умовах розвитку цифрових технологій та інтеграції України до європейського правового простору.

Обґрунтовано, що ефективне державне регулювання інформаційної безпеки можливе лише за умов комплексного поєднання правових норм, інституційних механізмів та сучасних технологічних інструментів. Доведено, що забезпечення стійкості інформаційного середовища держави вимагає не лише модернізації законодавчої бази, а й посилення інституційної спроможності органів публічного управління, розвитку кадрового потенціалу, підвищення рівня цифрової компетентності та формування ефективної системи стратегічного управління інформаційною безпекою. Зроблено висновок про потребу дальшого вдосконалення правового регулювання, зміцнення інституційної спроможності органів публічного управління та формування стійкої системи захисту інформаційного простору держави в умовах глобальних цифрових трансформацій і зростання масштабів сучасних інформаційних викликів.

Ключові слова: *державне регулювання, національна безпека, інформаційна безпека, публічне управління, інформація, правові механізми, цифровізація, інституційні механізми.*

Hanna KYRYCHENKO,
Associate Professor of the Department
of International Relations and Political Consulting,
Open International University of Human Development «Ukraine»,
PhD in Public Administration
ORCID ID https://orcid.org/0000-0003-1067-8758
(© *KYRYCHENKO H., 2026*)

STATE REGULATION OF INFORMATION SECURITY IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION: LEGAL AND INSTITUTIONAL ASPECTS

The article examines the peculiarities of state regulation of information security under conditions of intensive digitalization of society and the growing scale of information threats accompanying the processes of digital transformation in public administration and social relations. The essence of information security as an important component of the national security system is revealed, and its role within the public administration system is defined in the context of ensuring social stability, protecting national interests, maintaining state information sovereignty, and minimizing the risks of destructive information influence. It has been established that contemporary digitalization processes, alongside expanding opportunities for the use of information and communication technologies, generate new challenges related to cyber threats, information manipulation, the dissemination of disinformation, interference in the functioning of state information systems, and violations of personal data security.

Particular attention is devoted to the analysis of legal and institutional aspects of the formation and implementation of state policy in the field of information space protection. It has been determined that the modern system of state regulation of information security requires comprehensive legal and regulatory support capable of responding promptly to dynamic changes in the digital environment and adapting to

emerging challenges and risks. The current state of legal and regulatory support for information security has been analyzed, and the main legislative acts and strategic documents governing activities in the fields of information and cybersecurity have been characterized. Furthermore, key directions for their improvement have been identified in the context of technological development and Ukraine's integration into the European legal framework.

It is substantiated that effective state regulation of information security is possible only through the integrated combination of legal norms, institutional mechanisms, and modern technological tools. It has been demonstrated that ensuring the resilience of the state information environment requires not only the modernization of the legislative framework but also strengthening the institutional capacity of public administration bodies, developing human resources, enhancing digital competencies, and establishing an effective system of strategic information security management. It is concluded that there is a need for further improvement of legal regulation, strengthening the institutional capacity of public administration bodies, and developing a sustainable system for protecting the state information space in the context of global digital transformations and the increasing scale of contemporary information challenges.

Keywords: *state regulation, national security, information security, public administration, information, legal mechanisms, digitalization, institutional mechanisms.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку суспільства характеризується стрімким поширенням цифрових технологій, що охоплюють практично всі сфери суспільного життя – економіку, державне управління, освіту, фінансову систему та комунікації. Процеси цифровізації створюють нові можливості для розвитку держави, водночас породжуючи значну кількість нових ризиків та загроз у сфері інформаційної безпеки. Зростання обсягів інформаційних потоків, поширення цифрових платформ, соціальних мереж та

глобальних інформаційних систем призводить до підвищення вразливості інформаційного простору держави. У сучасних умовах інформаційна безпека стає одним із ключових компонентів національної безпеки, оскільки інформаційні загрози можуть мати суттєвий вплив на політичну стабільність, економічний розвиток та суспільну безпеку держави. Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах гібридних конфліктів, інформаційних війн, кіберзлочинності та масового поширення дезінформації. У таких умовах держава повинна забезпечити ефективне функціонування механізмів захисту інформаційного простору та створити дієву систему протидії інформаційним загрозам.

Водночас ефективність державної політики у сфері інформаційної безпеки значною мірою залежить від рівня розвитку правових та інституційних механізмів її реалізації. Наявність сучасної нормативно-правової бази, чітке визначення повноважень органів державної влади, налагоджена система координації їх діяльності та взаємодії з іншими суб'єктами інформаційної безпеки є потрібними умовами формування ефективної системи державного регулювання у цій сфері. Однак, швидкий розвиток цифрових технологій часто випереджає процеси правового регулювання та інституційного реформування, що створює додаткові виклики для державного управління.

У зв'язку з цим виникає потреба комплексного дослідження правових та інституційних аспектів державного регулювання інформаційної безпеки в умовах цифровізації, визначення основних проблем та пошуку шляхів удосконалення механізмів реалізації державної політики у цій сфері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження акцентують увагу на тому, що інформаційна безпека стала невіддільним складником національної безпеки, що вимагає впровадження нових підходів до протидії кіберзлочинності та захисту критичної інфраструктури [4, 9]. У науковому дискурсі вагоме місце посідають питання адаптації національного кримінального законодавства до міжнародних стандартів, зокрема шляхом

імплементації положень Конвенції про кіберзлочинність, що дозволяє ефективніше кваліфікувати правопорушення у цифровому просторі [4, 6]. Важливим вектором досліджень є вивчення можливостей застосування міжнародних стандартів серії ISO/IEC 27000 для побудови систем управління інформаційною безпекою на державному рівні [6, 10]. Окремі науковці наголошують на потребі чіткого законодавчого закріплення ролі та функцій офіцерів з інформаційної безпеки (CISO), оскільки саме їхня діяльність є критичною для забезпечення операційної стійкості організацій у контексті постійних кіберзагроз [3, 7]. Крім того, у сучасних публікаціях обґрунтовується доцільність впровадження архітектури «нульової довіри» як стандарту захисту, що мінімізує ризики внутрішніх загроз в урядових мережах [9, 10]. Не оминається увагою і проблематика правового регулювання новітніх технологій, таких як Інтернет речей (IoT), де вразливості пристроїв потребують встановлення жорстких вимог до виробників та імпортерів обладнання [8]. Водночас аналітики наголошують, що забезпечення персональних даних громадян за стандартами, аналогічними до GDPR, є обов'язковою умовою для інтеграції України до європейського правового простору та підвищення загальної довіри до державних цифрових сервісів [5].

Метою статті є дослідження особливостей державного регулювання інформаційної безпеки в умовах цифровізації, а також аналіз правових та інституційних механізмів забезпечення ефективного функціонування системи захисту інформаційного простору держави.

Виклад основного матеріалу. Правовий вимір державного регулювання інформаційної безпеки полягає у формуванні несуперечливої, актуальної та гнучкої нормативно-правової бази, що б випереджала або принаймні адекватно реагувала на виклики цифровізації. Правові механізми включають у себе Конституцію, закони, підзаконні акти, доктрини та стратегії, що визначають правила поведінки в інформаційному просторі, установлюють відповідальність за їх порушення та регламентують діяльність суб'єктів забезпечення безпеки.

Особливістю сучасного правового регулювання є потреба балансування між двома фундаментальними цінностями: забезпеченням національної безпеки, з одного боку, та дотриманням права на свободу слова, вільний доступ до інформації та захист персональних даних – з іншого. Жорстке державне втручання може призвести до цензури та порушення демократичних прав, тоді як надмірна лібералізація створює сприятливе середовище для поширення дезінформації, кіберзлочинності та підриву державного суверенітету. В Україні, як і в більшості розвинених держав, правова база у цій сфері формується на кількох рівнях. На концептуально-стратегічному рівні діють Стратегія національної безпеки, Стратегія кібербезпеки та Стратегія інформаційної безпеки [1]. Такі документи визначають концептуальні засади, вектори розвитку та пріоритетні завдання для органів публічного управління. Базовий законодавчий рівень формують закони, що закріплюють основні дефініції, принципи захисту даних та об’єкти критичної інформаційної інфраструктури. На міжнародно-правовому рівні відбувається адаптація національного законодавства до норм міжнародного права, зокрема імплементація європейських стандартів захисту даних та кібербезпеки. Головною проблемою правового аспекту залишається технологічне відставання закону від реальності, що вимагає впровадження адаптивного законодавства, де закони встановлюють лише загальні принципи та цілі, а конкретні технічні вимоги та стандарти оперативно оновлюються [2].

Наявність досконалого законодавства не гарантує інформаційної безпеки без дієвої системи органів, здатних імплементувати ці норми на практиці. Інституційний аспект включає в себе сукупність державних органів, установ, організацій, а також недержавних суб’єктів, що здійснюють діяльність із забезпечення інформаційної безпеки. У системі публічного управління архітектура інституційних механізмів повинна будуватися на принципах чіткого розподілу повноважень, уникнення дублювання функцій та забезпечення оперативної координації. Така система має багаторівневу

структуру: від координаційного та стратегічного рівня до рівня формування політики та операційно-виконавчого рівня, де спеціалізовані органи здійснюють безпосередній технічний захист, протидію кіберзлочинності та розвідувально-підривній діяльності. Сучасна парадигма державного регулювання вимагає відмови від винятково монопольного контролю держави над інформаційним простором і активного залучення приватного сектору та громадянського суспільства.

Ефективність державного регулювання досягається винятково в синергії правових та інституційних аспектів. Правовий статус інституцій, межі їх компетенції та порядок взаємодії мають бути жорстко регламентовані законом, щоб уникнути зловживань та забезпечити прозорість публічного управління. Особливої актуальності набуває питання захисту критичної інформаційної інфраструктури, що стає головною мішенню в умовах сучасних гібридних протистоянь. Державне регулювання у цій сфері повинно забезпечувати не лише превентивні заходи, але й надійні алгоритми швидкого відновлення після кібератак. Тотальна цифровізація фінансового, енергетичного, транспортного та медичного секторів робить державу вкрай вразливою до будь-яких збоїв у роботі систем. Відповідно, інституційний дизайн має передбачати створення спеціалізованих центрів реагування на кіберінциденти, що функціонуватимуть у тісній взаємодії з власниками таких об’єктів. Водночас правові механізми повинні чітко визначати критерії віднесення об’єктів до критичної інфраструктури та встановлювати обов’язкові стандарти безпеки для їх операторів, незалежно від форми власності. Ще одним критичним напрямом є боротьба з когнітивними загрозами та інформаційно-психологічними операціями (ІПСО), що масово поширюються через соціальні мережі та месенджери. В умовах вільного обігу інформації публічне управління стикається зі складним демократичним парадоксом: як ефективно протидіяти деструктивним наративам ворога, не перетворюючись при цьому на тоталітарну систему цензури, що вимагає впровадження інноваційних інструментів

моніторингу на основі штучного інтелекту, активного розвитку загальнонаціональної медіаграмотності та стимулювання технологічних гігантів до саморегулювання під наглядом державних інституцій. Отже, лише комплексний, збалансований підхід, що органічно поєднує адаптивне правове поле та потужну, децентралізовану інституційну базу, здатний перетворити інформаційну безпеку з суто теоретичного концепту на реальний фундамент стійкості держави в епоху всеосяжної цифровізації [3].

Переходячи до детального аналізу, варто зазначити, що державне регулювання інформаційної безпеки в умовах тотальної цифровізації перестає бути статичною функцією контролю і перетворюється на динамічний процес управління ризиками, де правові та інституційні компоненти мають працювати як єдиний, безперебійний механізм. Сучасні правові механізми забезпечення інформаційної безпеки проходять етап складної трансформації від загальних декларативних норм до вузькоспеціалізованих техніко-юридичних регламентів. Ключовою проблемою тут є дуалізм права в цифрову епоху: потреба одночасного регулювання як змісту інформаційних потоків, так і технічної інфраструктури, що їх забезпечує. На рівні національного законодавства особлива увага надається гармонізації із міжнародними стандартами, зокрема імплементації положень Конвенції про кіберзлочинність [4], що вимагає від держави не лише криміналізації нових видів правопорушень, таких як несанкціоноване втручання в роботу систем штучного інтелекту, а й створення процесуальних можливостей для оперативного збору та легалізації цифрових доказів. Правовий аспект також охоплює сферу національної безпеки через призму захисту державного суверенітету в кіберпросторі. Поняття кіберсуверенітету нині передбачає право держави контролювати інформаційні потоки в межах своєї національної доменної зони та технічних мереж, що потребує чіткого законодавчого закріплення меж втручання та гарантій захисту прав користувачів.

Окремим блоком правового регулювання стає сфера захисту персональних даних, де в контексті цифровізації держава зобов'язана створити правовий панцир навколо приватної інформації громадян, запроваджуючи норми, аналогічні до європейського регламенту GDPR [5]. Інституційна динаміка в сучасних умовах вимагає створення гнучкої екосистеми безпеки, де центром системи в Україні є Рада національної безпеки і оборони, що через Національний координаційний центр кібербезпеки забезпечує стратегічний менеджмент, тоді як основний тягар операційної роботи лягає на Державну службу спеціального зв'язку та захисту інформації та Службу безпеки України. ДССЗЗІ виконує роль технічного регулятора, що формує державну політику у сфері криптографічного та технічного захисту, створюючи стандарти для хмарних сервісів та державних реєстрів. Водночас СБУ та Кіберполіція фокусуються на правоохоронній та контррозвідувальній діяльності, нейтралізуючи ворожі агентурні мережі та припиняючи діяльність ботоферм. Одним із найскладніших аспектів є побудова механізмів взаємодії між державними інституціями та приватним сектором, оскільки більша частина інформаційної інфраструктури належить бізнесу. Модель державно-приватного партнерства стає критично важливою, передбачаючи спільний моніторинг загроз у режимі реального часу та регулярні кібернавчання для тестування стійкості мереж. Публічне управління також має залучати громадянське суспільство через механізми медіаграмотності, оскільки кожен громадянин зі смартфоном є потенційним об'єктом атаки.

Новітні виклики, пов'язані зі штучним інтелектом, вимагають термінового правового регулювання відповідальності за шкоду, заподіяну автономними алгоритмами. Когнітивна безпека стає новим пріоритетом, де державне регулювання має балансувати між протидією деструктивним наративам та збереженням свободи слова. Важливим аспектом правового регулювання є інтеграція до національного законодавства міжнародних стандартів серії ISO/IEC 27000 [6], що слугують правовим фундаментом для

побудови систем управління інформаційною безпекою. В умовах цифровізації держава повинна вимагати від органів публічного управління обов'язкової сертифікації за цими стандартами, що дозволить уніфікувати вимоги до захисту даних. Секторальний аспект безпеки стосується захисту публічних реєстрів, де правовий механізм має забезпечувати принцип мінімізації даних та суворого розмежування прав доступу, установлюючи персональну кримінальну відповідальність адміністраторів за недбалість. Ефективність регулювання також залежить від трансформації кримінально-процесуального законодавства щодо роботи з цифровими слідами, які є вкрай нестійкими. Додатково варто наголосити на концепції цифрової стійкості (резильєнтності), що поступово замінює класичну парадигму захисту. Правове регулювання має змістити фокус із побудови неперебоpних бар'єрів на створення нормативних протоколів швидкого відновлення функціональності систем після успішного зламу, що вимагає інституційного закріплення ролі офіцерів з інформаційної безпеки (CISO) у кожному органі публічного управління, які мали б прямий канал комунікації з національними центрами реагування [7]. Важливим напрямом є правове визначення статусу метаданих. В умовах цифровізації саме метадані часто стають об'єктом розвідувального аналізу, тому їх правовий захист має бути прирівняно до захисту змісту повідомлень. Інституційний аспект також включає розбудову системи кібердипломатії. Держава має активно формувати міжнародні правові альянси для атрибуції кібератак (встановлення винуватця) та колективного накладання санкцій на агресорів у цифровому просторі. Так це вимагає створення спеціалізованих підрозділів у структурі Міністерства закордонних справ, які б координували свої дії з технічними фахівцями спецслужб.

На окрему увагу заслуговує питання правового регулювання інтернету речей (IoT) [8], де мільярди підключених пристроїв стають потенційними точками входу для атак на державні мережі. Держава повинна встановити жорсткі правові стандарти безпеки для виробників та імпортерів цифрового

обладнання, забороняючи використання пристроїв із вразливими заводськими налаштуваннями в органах публічної влади. Інституційна спроможність системи забезпечення безпеки напряму залежить від фінансової автономії: правові механізми мають передбачати цільове виділення відсотків від доходів від цифрових послуг на розвиток кіберзахисту. Також критичним є впровадження регуляторних «пісочниць» – спеціальних правових режимів, де нові технології захисту можуть тестуватися в реальних умовах без ризику порушення загальних бюрократичних процедур, що дозволить державі швидше адаптувати інновації штучного інтелекту для потреб національної безпеки.

З погляду публічного управління, цифровізація вимагає переходу до архітектури «нульової довіри» [9], де кожен запит на доступ до інформації, навіть усередині урядової мережі, підлягає суворій верифікації. Правове закріплення такої архітектури на рівні державних стандартів мінімізує ризики внутрішніх загроз. Водночас етичні аспекти використання ШІ для моніторингу безпеки мають бути чітко регламентовані, щоб уникнути перетворення інструментів захисту на інструменти тотального стеження, що суперечить демократичним цінностям. Таким чином, інституційний дизайн має включати систему незалежного нагляду за діяльністю самих органів інформаційної безпеки. Завершуючи аналіз, варто наголосити, що лише через неперервну правову модернізацію, зміцнення кадрового потенціалу інституцій та розвиток культури цифрової гігієни держава здатна забезпечити сталий розвиток у цифрову епоху. Вибудовування такої багаторівневої системи є не просто технічним завданням, а фундаментальною умовою збереження державності в умовах глобальних інформаційних протистоянь, де право стає головним щитом, а інституції – надійним «мечем» національних інтересів.

Дальший розвиток системи державного регулювання інформаційної безпеки в умовах цифровізації потребує не лише вдосконалення законодавчої бази, але й підвищення інституційної спроможності органів публічного управління. Правовий аспект у цій сфері передбачає формування комплексної

системи нормативно-правових актів, що повинні регулювати не лише технічні питання захисту інформації, а й соціальні, політичні та економічні процеси, пов’язані з обігом інформації у цифровому середовищі. Особливого значення набуває розроблення правових норм, спрямованих на регулювання діяльності цифрових платформ, соціальних мереж та інших інтернет-ресурсів, що відіграють важливу роль у формуванні інформаційного простору. У сучасних умовах правове регулювання інформаційної безпеки має базуватися на принципах системності, адаптивності та відповідності міжнародним стандартам. Системність означає узгодженість усіх нормативних актів у сфері інформаційної політики, кібербезпеки та захисту персональних даних [10]. Адаптивність передбачає здатність законодавства швидко реагувати на технологічні зміни, появу нових цифрових сервісів та інструментів комунікації. Водночас інтеграція до європейського правового простору вимагає гармонізації національного законодавства з правовими актами Європейського Союзу, що стосуються кібербезпеки, цифрового управління та захисту даних.

Важливим елементом правового механізму є встановлення чіткої відповідальності за порушення у сфері інформаційної безпеки. Ідеться не лише про кримінальну або адміністративну відповідальність за кіберзлочини, а й про запровадження спеціальних правових режимів контролю за обігом інформації, що становить державну таємницю або стосується критичної інформаційної інфраструктури. Водночас законодавство повинно забезпечувати баланс між інтересами безпеки держави та дотриманням прав і свобод людини, зокрема права на приватність, свободу слова та доступ до інформації. Інституційний аспект державного регулювання інформаційної безпеки передбачає формування ефективної системи органів державної влади, що відповідають за реалізацію відповідної політики. У цьому контексті особливого значення набуває чітке визначення повноважень та компетенцій кожного суб’єкта забезпечення інформаційної безпеки. Координація діяльності між різними державними структурами є потрібною умовою ефективного реагування на сучасні

інформаційні загрози, зокрема кіберзлочинність, інформаційні операції та поширення дезінформації. Окрему роль відіграє також розвиток міжвідомчої взаємодії та співпраці з міжнародними партнерами. У сучасному глобалізованому інформаційному середовищі більшість загроз має транснаціональний характер, що зумовлює потребу участі держави в міжнародних механізмах кібербезпеки та інформаційного співробітництва. Така взаємодія сприяє обміну досвідом, технологіями та інформацією про нові кіберзагрози.

Крім того, важливим елементом інституційного розвитку є формування професійного кадрового потенціалу у сфері інформаційної безпеки. Органи державної влади повинні забезпечувати підготовку фахівців, здатних ефективно працювати з сучасними інформаційними технологіями, аналізувати кіберзагрози та розробляти механізми їх нейтралізації. Підвищення рівня цифрової компетентності державних службовців та розвиток спеціалізованих освітніх програм сприятимуть зміцненню інституційної спроможності держави. Таким чином, ефективне державне регулювання інформаційної безпеки в умовах цифровізації можливе лише за умови гармонійного поєднання правових та інституційних механізмів. Законодавча база створює нормативні межі функціонування системи безпеки, тоді як інституційна структура забезпечує практичну реалізацію державної політики у цій сфері.

Висновки. Отже, цифровізація сучасного суспільства суттєво трансформує підходи до забезпечення національної безпеки, ставлячи на перший план питання захисту інформаційного простору держави. У цих умовах державне регулювання інформаційної безпеки набуває комплексного характеру та передбачає поєднання правових і інституційних механізмів публічного управління. Правовий аспект полягає у формуванні ефективної, узгодженої та адаптивної нормативно-правової бази, що регулює процеси обігу інформації, захисту даних та протидії кіберзагрозам. Інституційний аспект, своєю чергою, пов’язано із створенням та розвитком системи державних органів і механізмів

координації їх діяльності, спрямованих на реалізацію державної політики у сфері інформаційної безпеки. Ефективність державного регулювання залежить від здатності держави оперативно реагувати на нові виклики цифрового середовища, удосконалювати правові інструменти, зміцнювати інституційну спроможність органів влади та розвивати міжнародне співробітництво у сфері кібербезпеки. Лише комплексний підхід до поєднання правових норм, інституційних структур і сучасних технологічних рішень здатний забезпечити належний рівень захисту інформаційного простору та сприяти зміцненню національної безпеки держави в умовах глобальної цифрової трансформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Заява Ради національної безпеки і оборони України. *Рада національної безпеки і оборони України*. URL: https://www.rnbo.gov.ua/ua/Diialnist/4976.html?PRINT.

2. Пашковський М. Проблеми адаптації положень загальної частини чинного та перспективного кримінального законодавства України до кримінального права ЄС. *Центр політико-правових реформ*. 2021. URL: https://pravo.org.ua/blogs/problemy-adaptatsiyi-polozhen-zagalnoyi-chastyny-chynnogo-ta-perspektyvnogo-kryminalnogo-zakonodavstva-ukrayiny-do-kryminalnogo-prava-yes.

3. Хто такий CISO і навіщо він компанії. *DOU*. 2022. URL: https://dou.ua/forums/topic/38449.

4. Конвенція про кіберзлочинність : Міжнародний документ від 23.11.2001. *Законодавство України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_575#Text.

5. Що таке GDPR? *Безоплатна правнича допомога*. URL: https://legalaid.ua/ua/shho-take-gdpr.

6. Інформаційні технології. Методи захисту. Системи управління інформаційною безпекою. Вимоги (ISO/IEC 27001:2013, IDT) : ДСТУ ISO/IEC

27001:2015. *Будстандарт*. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=66893.

7. З кого спитати : хто такі CISO і чому в Україні нікому відповідати за кібербезпеку. *Українська експортно-кредитна конфедерація*. URL: https://www.uekka.org.ua/novina/z-kogo-spitati-hto-tak%D1%96-ciso-%D1%96-chomu-v-ukrayin%D1%96-n%D1%96komu-v%D1%96dpov%D1%96dati-za-k%D1%96berbezpeku.html.

8. Інтернет речей (Internet of Things, IoT). *IT-Enterprise*. URL: https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/internet-veschej-internet-of-things-iot.

9. What is Zero Trust Architecture? *Microsoft Security*. URL: https://www.microsoft.com/en-us/security/business/security-101/what-is-zero-trust-architecture.

10. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII. *Законодавство України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text.

REFERENCES

1. Zaiava Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy. (2026). Rada natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy [Statement of the National Security and Defense Council of Ukraine. National Security and Defense Council of Ukraine]. URL: https://www.rnbo.gov.ua/ua/Diialnist/4976.html?PRINT. [in Ukrainian]

2. Pashkovskyi, M. (2021). Problemy adaptatsii polozhen zahalnoi chastyny chynnoho ta perspektyvnoho kryminalnoho zakonodavstva Ukrainy do kryminalnoho prava YeS. Tsentr polityko-pravovykh reform [Pashkovskyi M. Problems of adaptation of the provisions of the general part of the current and perspective criminal legislation of Ukraine to the EU criminal law. Centre for Policy and Legal Reform]. URL: https://pravo.org.ua/blogs/problemy-adaptatsiyi-polozhen-zagalnoyi-chastyny-chynnogo-ta-perspektyvnogo-kryminalnogo-zakonodavstva-ukrayiny-do-kryminalnogo-prava-yes. [in Ukrainian]

3. Khto takyi CISO i navishcho vin kompanii. (2022). DOU [Who is a CISO and why a company needs one. DOU]. URL: https://dou.ua/forums/topic/38449. [in Ukrainian]

4. Konventsiia pro kiberzlochynnist (2001) : Mizhnarodnyi dokument vid 23.11.2001. Zakonodavstvo Ukrainy [Convention on Cybercrime : International document dated 23.11. Legislation of Ukraine]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_575#Text. [in Ukrainian]

5. Shcho take GDPR? Bezoplatna pravnycha dopomoha [What is GDPR? Free Legal Aid]. URL: https://legalaid.ua/ua/shho-take-gdpr. [in Ukrainian]

6. Informatsiini tekhnolohii. Metody zakhystu. Systemy upravlinnia informatsiinoiu bezpekoiu. Vymohy (ISO/IEC 27001:2013, IDT) : DSTU ISO/IEC 27001:2015. Budstandart [Information technology. Security techniques. Information security management systems. Requirements (ISO/IEC 27001:2013, IDT) : DSTU ISO/IEC 27001:2015. Budstandart]. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=66893. [in Ukrainian]

7. Z koho spytaty : khto taki CISO i chomu v Ukraini nikomu vidpovidaty za kiberbezpeku. Ukrainska eksportno-kredytna konfederatsiia [Whom to ask : who are CISOs and why there is no one in Ukraine to be responsible for cybersecurity. Ukrainian Export-Credit Confederation]. URL: https://www.uekka.org.ua/novina/z-kogo-spitati-hto-tak%D1%96-ciso-%D1%96-chomu-v-ukrayin%D1%96-n%D1%96komu-v%D1%96dpov%D1%96dati-za-k%D1%96berbezpeku.html. [in Ukrainian]

8. Internet rechei (Internet of Things, IoT). IT-Enterprise [Internet of Things (IoT). IT-Enterprise]. URL: https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/internet-veschej-internet-of-things-iot. [in Ukrainian]

9. What is Zero Trust Architecture? Microsoft Security. URL: https://www.microsoft.com/en-us/security/business/security-101/what-is-zero-trust-architecture. [in English]

10. Pro osnovni zasady zabezpechennia kiberbezpeky Ukrainy (2017) : Zakon Ukrainy vid 05.10.2017 № 2163-VIII. Zakonodavstvo Ukrainy [On the Basic Principles of Ensuring Cybersecurity of Ukraine : Law of Ukraine dated 05.10.2017 No. 2163-VIII. Legislation of Ukraine]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text. [in Ukrainian]

Дата першого надходження статті до видання: 20.03.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 18.04.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

УДК 351.77:614.2:616.31(477):005.591.6

https://doi.org/10.62664/cpa.2026.01.15

Ганна КОВАЛЬ,
професор кафедри публічного управління та адміністрування
Державного університету економіки і технологій
(м. Кривий Ріг),
доктор наук з державного управління, професор
ORCID ID https://orcid.org/0000-0001-5317-6876
Артем ЦИХОНЯ,
здобувач вищої освіти
за третім (освітньо-науковим) рівнем вищої освіти,
КЗВО Вінницька академія безперервної освіти
ORCID ID https://orcid.org/0009-0003-5315-0264
(«©» *КОВАЛЬ Г., ЦИХОНЯ А., 2026*)

ОСОБЛИВОСТІ РЕФОРМУВАННЯ СТОМАТОЛОГІЧНОЇ ДОПОМОГИ В УКРАЇНІ

У статті здійснено комплексний аналіз трансформації системи надання стоматологічної допомоги в Україні в умовах реформування сфери охорони здоров'я. Досліджено нормативно-правові засади впровадження медичної реформи, зокрема зміну моделі фінансування, створення Національної служби здоров'я України, а також вплив процесів децентралізації на управління стоматологічними закладами. Розкрито особливості перерозподілу повноважень між центральними органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування у сфері організації стоматологічної допомоги.

Проаналізовано основні організаційно-правові моделі функціонування стоматологічної галузі, включно з реорганізацією державних і комунальних

закладів у комунальні некомерційні підприємства, розвитком приватного сектору та поширенням змішаних форм надання стоматологічних послуг. Встановлено, що скорочення державного фінансування стоматології, зменшення кількості комунальних закладів і кадрового потенціалу призвели до погіршення доступності стоматологічної допомоги для соціально вразливих верств населення, насамперед дітей, осіб похилого віку та жителів сільської місцевості, що актуалізує проблему соціальної нерівності у сфері охорони здоров'я.

Обґрунтовано наявність управлінського і правового дисбалансу між задекларованими цілями реформи та реальними механізмами їх реалізації на місцевому рівні. Особливу увагу приділено проблемам профілактики стоматологічних захворювань, фрагментарності регіональних програм і відсутності системної державної стратегії розвитку стоматологічної допомоги. Проаналізовано роль цифровізації та впровадження електронної системи охорони здоров'я eHealth у підвищенні прозорості управлінських процесів, обліку стоматологічних послуг та якості управлінських рішень. Зроблено висновок про необхідність удосконалення державної політики у сфері стоматології з урахуванням принципів соціальної справедливості, доступності, профілактичної спрямованості та відповідності європейським стандартам охорони здоров'я, а також потреб населення.

Ключові слова: *стоматологічна допомога, реформа охорони здоров'я, децентралізація, державне управління, Національна служба здоров'я України, комунальні некомерційні підприємства, доступність медичних послуг, профілактика, цифровізація, eHealth.*

Hanna KOVAL,
Professor of the Department of Public Administration and Management,
State University of Economics and Technology
(Kryvyi Rih),

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor
ORCID ID https://orcid.org/0000-0001-5317-6876
Artem TSYKHONIA,
PhD student
(third, educational and research level of higher education),
Vinnytsia Academy of Continuing Education
ORCID ID https://orcid.org/0009-0003-5315-0264
(© *KOVAL H., TSYKHONIA A., 2026*)

FEATURES OF DENTAL CARE REFORM IN UKRAINE

The article provides a comprehensive analysis of the transformation of the dental care delivery system in Ukraine in the context of healthcare reform. The regulatory and legal foundations of the medical reform are examined, including changes in the financing model, the establishment of the National Health Service of Ukraine, as well as the impact of decentralization processes on the management of dental care institutions. The study reveals the specific features of the redistribution of powers between central executive authorities and local self-government bodies in the organization of dental care services.

The main organizational and legal models of the functioning of the dental sector are analyzed, including the reorganization of state and municipal institutions into municipal non-profit enterprises, the development of the private sector, and the expansion of mixed forms of dental service provision. It is established that the reduction of public funding for dentistry, the decrease in the number of municipal institutions, and the weakening of human resources have led to reduced accessibility of dental care for socially vulnerable population groups, primarily children, the elderly, and rural residents, thereby intensifying the issue of social inequality in healthcare.

The existence of managerial and legal imbalances between the declared objectives of the reform and the actual mechanisms of their implementation at the

local level is substantiated. Particular attention is paid to the problems of preventing dental diseases, the fragmented nature of regional programs, and the absence of a comprehensive state strategy for the development of dental care. The role of digitalization and the implementation of the electronic healthcare system (eHealth) in enhancing the transparency of management processes, accounting for dental services, and improving the quality of managerial decision-making is analyzed. The article concludes that there is a need to improve public policy in the field of dentistry, taking into account the principles of social justice, accessibility, preventive orientation, compliance with European healthcare standards, and the needs of the population.

Keywords: *dental care, healthcare reform, decentralization, public administration, National Health Service of Ukraine, municipal non-profit enterprises, accessibility of medical services, prevention, digitalization, eHealth.*

Постановка проблеми. Реформування системи охорони здоров'я в Україні, розпочате з 2017 року, стало одним із ключових напрямів державної політики, спрямованої на підвищення ефективності, фінансової стійкості та доступності медичних послуг. У межах цієї реформи було запроваджено нову модель фінансування за принципом «гроші йдуть за пацієнтом», створено Національну службу здоров'я України, забезпечено автономізацію закладів охорони здоров'я та розпочато масштабну децентралізацію управління медичною сферою. Водночас зазначені трансформаційні процеси по-різному вплинули на окремі сегменти медичної галузі, зокрема на систему надання стоматологічної допомоги населенню.

Стоматологічна допомога в умовах реформування опинилася у складному інституційно-управлінському становищі, що характеризується скороченням державного фінансування, зменшенням кількості комунальних стоматологічних закладів, переорієнтацією галузі на ринкові механізми та покладанням основної відповідальності за забезпечення доступності послуг на органи місцевого

самоврядування. Такі процеси супроводжуються виникненням правових і управлінських колізій, асиметрією між делегованими повноваженнями та наявними ресурсами, а також фактичним усуненням держави від стратегічного управління стоматологічною галуззю.

Практичним наслідком зазначених змін стало зниження територіальної та фінансової доступності стоматологічної допомоги, особливо для соціально вразливих груп населення, мешканців сільської місцевості, дітей та осіб похилого віку. Окремої гостроти набуває проблема профілактики стоматологічних захворювань, яка залишається фрагментарною, недостатньо інституціоналізованою та практично не інтегрованою у систему громадського здоров'я. У цьому контексті постає важливе наукове й практичне завдання переосмислення ролі держави у формуванні цілісної політики у сфері стоматологічної допомоги, з урахуванням принципів соціальної справедливості, доступності медичних послуг і європейських підходів до охорони здоров'я ротової порожнини.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика реформування стоматологічної допомоги в Україні знайшла відображення у працях вітчизняних науковців у галузі державного управління, медицини та медичного права. Зокрема, інституційні та управлінські аспекти діяльності стоматологічних закладів у процесі реформування досліджували Є. Бородін, І. Хожило, В. Шевцов. Автори проаналізували чинники укрупнення стоматологічних поліклінік та зміну їх функціонального призначення в умовах децентралізації.

Трансформаційні процеси у стоматологічній галузі та їх вплив на доступність стоматологічної допомоги ґрунтовно висвітлено у роботах В. Лехан, І. Мазур, А. Рибачук. Окремі аспекти державного регулювання стоматологічної допомоги розглянуті у дисертаційному дослідженні Н. Махінчук, яка акцентує увагу на відсутності цілісної державної політики у цій сфері.

Питання стану і перспектив розвитку стоматологічної допомоги населенню України аналізуються у працях О. Возного, С. Германчука, В. Струка. Проблеми фінансування та комерціалізації стоматологічної галузі порушуються у дослідженнях Л. Артемчук, О. Донік, Л. Литвинової, які вказують на фактичне перетворення стоматологічних послуг на ринковий товар тощо.

Водночас, у науковій літературі недостатньо системно розкрито питання особливостей реформування, зокрема, децентралізаційних процесів, ролі НСЗУ, цифрової трансформації та профілактики стоматологічних захворювань у єдиному контексті публічного управління, що зумовлює потребу подальших досліджень у цьому напрямі.

Мета статті. Метою статті є комплексний аналіз особливостей реформування системи надання стоматологічної допомоги в Україні в умовах децентралізації та трансформації публічного управління охороною здоров'я.

Виклад основного матеріалу. Новітнє реформування вітчизняної системи охорони здоров'я розпочалася ще у 2017 році, зокрема, був прийнятий пакет нормативно-правових актів, які були направлені на трансформацію системи охорони здоров'я. Так, Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» започаткував нову модель фінансування медичної галузі, а основним реформаторським принципом стало гасло «гроші йдуть за пацієнтом». Також було створено Національну службу здоров'я України (далі – НСЗУ) – центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення, прийняті норми права щодо автономії закладів охорони здоров'я, а також методичні рекомендації з питань перетворення закладів охорони здоров'я з бюджетних установ у комунальні некомерційні підприємства. За допомогою об'єднання майна були створені комунальні некомерційні підприємства (підпорядковані Департаментам охорони здоров'я). У такий спосіб відбувається скорочення адмінпрацівників разом із

впровадження централізації управління закладами. Згодом відбулося формування госпітальних округів, запровадження ряду пілотних програм з приводу надання стоматологічної допомоги та цифрологізація медичної сфери. Отож, в системі державного управління зроблено чимало: до оптимізації та поліпшення мережі, матеріально-технічного забезпечення, ефективнішого використання матеріальних ресурсів, спрощення процедури запису на прийом до лікаря, покращення здоров'я населення шляхом профілактики захворювань тощо.

Розглянемо детальніше особливості реформування стоматологічної допомоги в контексті трансформації системи охорони здоров'я. Насамперед варто зазначити, що реформа охорони здоров'я зумовила суттєві зміни в інституційній структурі надання стоматологічної допомоги.

У сфері стоматологічної допомоги в умовах децентралізації реалізуються кілька моделей реформування: повна інтеграція (об'єднання закладів стоматологічного профілю в єдиний потужний центр); часткова інтеграція (створення міських об'єднаних стоматологічних закладів на рівні обласних центрів); модель комунальних некомерційних підприємств; модель соціальної стоматології (реорганізація обласних поліклінік у соціальні заклади з бюджетним фінансуванням для визначених категорій населення (наприклад, у Дніпрі у певних лікувальних закладах обслуговуються військовослужбовці та учасники АТО) [29, с. 297-298]. До прикладу, у 2017 році в столиці 14 комунальних профільних поліклінік було об'єднано у єдине неприбуткове комунальне підприємство) [4]. У 2018 році було передано у власність територіальної громади м. Чорноморська цілісний майновий комплекс державного закладу «Стоматологічна поліклініка Міністерства охорони здоров'я України міста Чорноморська». Отож, в умовах децентралізації частково відбувається передавання профільних закладів стоматологічного профілю з державної власності у власність новостворених територіальних громад [11, с. 105].

У 2024 році КНП «Миколаївська обласна клінічна стоматологічна поліклініка» Миколаївської облради на підставі рішення Миколаївської обласної ради від 25.04.2024 року №7 «Про реорганізацію окремих комунальних некомерційних підприємств спільної власності територіальних громад сіл, селищ, міст Миколаївській області» реорганізовано у філію КНП «МОКЛ» МОР «Центр стоматології та зубопротезування» шляхом приєднання до КНП «МОКЛ» МОР (Миколаївська обласна клінічна лікарня МОЗ).

Станом на 14.10.2025 р. Одеська обласна клінічна стоматологічна поліклініка знаходиться у стані припинення – Рішення Одеської обласної ради від 03.03.2023 р. № 506-VIII «Про припинення Комунального некомерційного підприємства «Одеська обласна клінічна стоматологічна поліклініка» Одеської обласної ради шляхом приєднання до Комунального некомерційного підприємства «Одеський обласний лікарсько-фізкультурний диспансер» Одеської обласної ради [22]. Цей список можна продовжувати. Варто зауважити, що найбільш поширеним є перетворення медичних закладів у комунальні некомерційні підприємства (КНП).

Основними чинниками реорганізації стоматологічної служби, що зумовлюють укрупнення поліклінік, є: економічні (зростання витрат на утримання та зниження фінансової стійкості комунальних закладів); медико-соціальні (неможливість забезпечення конкурентоспроможності з приватним сектором); соціально-психологічні (підвищення корпоративної культури, професійної мотивації та готовності до освоєння нових технологій) [29, с. 297-298].

Розглянемо детальніше економічний чинник процесу реорганізації. З економічної позиції така оптимізація мережі медичних закладів розглядається як раціоналізація використання наявних ресурсів. Водночас вона призвела до помітного скорочення державного сектора у сфері надання стоматологічної допомоги. Унаслідок цього суттєво зменшилася кількість самостійних стоматологічних поліклінік та стоматологічних відділень у складі лікарень. Так,

у період з 2019-2020 рр. відбулося суттєве скорочення кількості стоматологічних відділень, які перебували у складі медичних закладів, а також удвічі скоротилася кількість дитячих поліклінік у стоматологічній галузі, особливо це стосується сільської місцевості та навчальних закладів [9, с. 187].

Як зазначається у науковій літературі, загальна кількість лікувально-профілактичних закладів у системі Міністерства охорони здоров'я України, які здійснювали стоматологічну допомогу, скоротилася майже на 74 % [9, с. 188; 6, с. 41]. Якщо порівнювати 2015-2020 рр з 2010 роком, то забезпеченість стоматологічними закладами впала майже на 30%. Все це негативно впливає на доступність стоматологічної допомоги.

Згідно з даними ДЗ «Центр медичної статистики Міністерства охорони здоров'я України», у період з 1 січня 2021 року по 31 грудня 2022 року в Україні зафіксовано скорочення кількості стоматологічних закладів комунальної форми власності на 14%, а приватних – на 36%. [17, с. 31-32]. У науковій літературі пропонується сповільнити ліквідацію державного сектору стоматології та стимулювати приватний сектор [9, с. 188].

Таким чином, з однієї сторони оптимізується мережа закладів стоматологічної допомоги, в основному шляхом її реорганізації та ліквідації, КНП отримують більшу фінансову самостійність і право самостійно розпоряджатися коштами, визначати напрями діяльності, розширювати спектр послуг, укладати договори з НСЗУ. Проте, з іншого боку, це негативно вливає на доступність стоматологічної допомоги, адже велика частина відповідальності щодо забезпечення доступності послуг лягає на місцеве самоврядування.

У зв'язку із реформою у системі надання стоматологічної допомоги населенню з'явилася певна правова та управлінська колізія. Де-юре, стоматологія офіційно визнана однією з лікарських спеціальностей, що підтверджується відповідними нормативно-правовими актами. Де-факто ж ця галузь майже не фінансується з державного бюджету, а питання її організації та

підтримки передано на розсуд органів місцевого самоврядування. Унаслідок цього саме місцева влада визначає, які комунальні стоматологічні заклади підлягають фінансуванню, які переводяться на господарський розрахунок, а які потрібно ліквідувати. Як зазначається у науковій літературі, наразі відсутня цілісна й ефективна державна політика у сфері стоматологічної допомоги населенню [3]. Медична реформа, метою якої було наближення медичної допомоги до споживача через розвиток первинної ланки – сімейної медицини загальної практики, водночас призвела до виключення стоматологічної допомоги зі структури первинної медичної ланки. Передбачалося, що функції базової стоматологічної допомоги виконуватимуть сімейні лікарі, однак більшість із них не мають достатньої підготовки у сфері стоматологічних нозологій та не володіють необхідними практичними навичками виконання стоматологічних маніпуляцій [3, с. 229].

Децентралізація як особливість реформування стоматологічної допомоги призвела до того, що більшість комунальних стоматологічних закладів були змушені перейти на змішану модель фінансування: частину коштів вони отримували від місцевих бюджетів, частину – за договорами з НСЗУ, а решту – через надання платних послуг населенню. У зв’язку з цим відбувається активне реформування галузі, що полягає у перетворенні закладів на комунальні некомерційні підприємства, створенні приватних стоматологічних практик (ФОП) тощо. На думку Мельниченко О., такі процеси, ймовірно, є підготовчим етапом до поступової приватизації цієї сфери [13].

Держава та органи місцевого самоврядування нині фактично не мають ані реальних можливостей, ані, подекуди, належної мотивації для подальшого фінансування державних і комунальних стоматологічних поліклінік. Для сучасної вітчизняної системи стоматологічної допомоги населенню очевидним є поступовий перерозподіл ринку стоматологічних послуг: приватний сектор продовжить витісняти комунальний, а великі медичні об’єднання – поглинати дрібні приватні практики. [13].

Варто погодитися із думкою вчених, таких як: Ю. Мочалов, Р. Ступницький, І. Шупяцький, І. Моложанов, Д. Кеян про руйнування державної й комунальної стоматології. Ці заклади, навіть за нинішнього дефіциту коштів, виконують важливу соціальну функцію – забезпечують відносну доступність послуг та стримують зростання цін у галузі. Подальше ігнорування цього питання різко знизить доступність стоматологічної допомоги, ускладнить контроль захворюваності та негативно позначиться на якості життя населення [15, с. 99].

Процес децентралізації в Україні наразі залишається незавершеним, що зумовлює відсутність чітко визначеного розподілу управлінських повноважень між центральними органами виконавчої влади та місцевим самоврядуванням. Така невизначеність створює перешкоди для ефективного здійснення державного управління у сфері надання медичних послуг та медичної допомоги [31, с. 136].

Щодо інституційно-організаційного реформування, то окрім перетворення бюджетних стоматологічних закладів у комунальні некомерційні підприємства, застосовуються також механізми державного регулювання через Національну службу здоров'я України (далі – НСЗУ), яка виступає замовником медичних послуг. З 2020 року заклади охорони здоров'я, які надають стоматологічну допомогу, розпочали роботу шляхом укладення договорів із Національною службою здоров'я України (далі – НСЗУ) та відповідно до цього отримають фінансування за надані стоматологічні послуги.

НСЗУ зобов'язана розробити специфікації медичних послуг та умови їх закупівлі, після чого відповідна інформація оприлюднюється на офіційному веб-сайті (для забезпечення прозорості та ефективності відбору закладів охорони здоров'я). Там же зазначаються строки, способи подання заявок і критерії участі в пілотному проєкті. Укладення договорів із закладами здійснюється за формою, погодженою з Міністерством охорони здоров'я. Крім того, передбачено щомісячне оприлюднення результатів реалізації проєкту та

імен учасників, що сприяє підвищенню рівня відкритості та суспільного контролю.

Регулярне звітування також є обов'язковим елементом державного регулювання: до 10 числа кожного місяця НСЗУ подає звітність до головного розпорядника бюджетних коштів та Міністерства фінансів. У звітах відображаються дані про укладені договори, обсяг фактично наданих медичних послуг та суми оплат. У межах моніторингової функції, спільно з МОЗ, здійснюється постійний аналіз результатів пілотного проєкту, а у разі виявлення недоліків – розробляються пропозиції щодо його вдосконалення. Завершальним етапом циклу регулювання є подання узагальненого річного звіту про результати реалізації проєкту до Кабінету Міністрів України, що дозволяє оцінити ефективність державного втручання в організацію стоматологічної допомоги населенню [31, с. 137]. Таке реформування вплинуло на ефективність моніторингу і контролю держави за діяльністю НСЗУ, що в стою чергу дають можливість розподіляти ресурси, забезпечувати підзвітність медичних закладів перед населенням.

З 2023 року відбулися зміни у системі надання стоматологічної допомоги у зв'язку із формуванням госпітальних округів, оптимізація мережі медичних закладів, включно зі стоматологічними. У процесі формування округів визначаються регіональні центри надання спеціалізованої допомоги, встановлюються маршрути направлення пацієнтів, запроваджуються стандарти оснащення і кваліфікації персоналу тощо.

Як зазначає О. Яремчук у дисертації «Удосконалення державного управління первинною медико-санітарною допомогою в Україні», згідно з положеннями Європейської хартії місцевого самоврядування, органи місцевого самоврядування мають право ухвалювати рішення, що стосуються надання медичної допомоги на відповідних територіях [31, с. 136].

Згідно з узагальненим висновком на проєкт Постанови Кабінету Міністрів України «Деякі питання організації спроможної мережі закладів

охорони здоров’я» [5] очікуваний результат реалізації даної Постанови є «покращення управління закладами охорони здоров’я та організації надання медичної допомоги шляхом формування оптимальної мережі загальних кластерних на надкластерних закладів охорони здоров’я; покращення доступності пацієнтів до медичних послуг та якості стаціонарної медичної допомоги» [27].

У Постанові Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2023 р. № 174 «Деякі питання організації спроможної мережі закладів охорони здоров’я» встановлено перелік мінімальних (базових) напрямів медичного обслуговування, проте окремо стоматологію серед них не виділено. Пояснити це можна тим, що стоматологія відноситься до амбулаторного сегменту системи охорони здоров’я. Водночас, вона є складовою деяких напрямків, до прикладу, хірургії (щелепно-лицевої). Окрім того, у абз. 2 п. 6 цієї Постанови зазначено, що «мінімальний (базовий) перелік напрямів медичного обслуговування може бути розширений рішенням власника багатопрофільного лікарняного закладу відповідно до потреб населення» [5].

Отже, госпітальні округи є інструментом децентралізації управління також у сфері надання стоматологічної допомоги населенню. При цьому частина рішень передається місцевим органам влади, проте водночас держава зберігає контроль за дотриманням стандартів і наданням медичної допомоги на умовах її доступності та якості.

Станом на 2026 рік реформа продовжується, мережа оптимізується, проводиться аудит, а уряд заявляє про неприпустимість масових скорочень і впроваджує корективи.

Особливостями реформування системи охорони здоров’я, зокрема стоматологічної допомоги, також є збільшення її питомої ваги цифровими інструментами і сервісами. На сьогоднішній день функціонує «електронна система охорони здоров’я, електронні системи епіднагляду та безперервного професійного розвитку, системи «e-Stock» та «MedData», Єдиний вебпортал

вакансій у закладах охорони здоров'я; цифрові інструменти – електронні направлення та рецепти, медичні висновки для е-лікарняних, системи та реєстри даних в охороні здоров'я, засновані на платформі «Дія Engine»» та ін. Цифрові сервіси у системі охорони здоров'я й надалі розвивається. Анонсовано запуск особистого кабінету пацієнта. У 2025 році була прийнята Постанова Кабінету Міністрів «Про затвердження Порядку функціонування інформаційної платформи громадського здоров'я» (від 2 травня 2025 р. № 506) [1].

Зазначена Постанова відображає впровадження принципів цифрового врядування у сфері охорони здоров'я. Документ визначає правові та організаційні засади створення, обміну, зберігання й використання даних про стан здоров'я населення в межах єдиної інформаційної платформи.

Запровадження цієї платформи забезпечує інтеграцію інформаційних ресурсів органів державної влади, місцевого самоврядування та закладів охорони здоров'я через державну систему «Трембіта». Такий підхід формує основу для побудови єдиного цифрового простору у сфері громадського здоров'я, що уможливлює оперативне прийняття управлінських рішень, підвищує ефективність моніторингу епідемічної ситуації та профілактики захворювань.

Постанова також передбачає створення електронних кабінетів користувачів, модулів аналітики та механізмів автоматизованого збору і перевірки даних, що сприяє мінімізації людського чинника й оптимізації адміністративних процесів. Особлива увага приділяється захисту персональних даних, кібербезпеці та стандартизації інформаційних рішень відповідно до вимог ДСТУ EN 301 549:2022, що наближає Україну до європейських підходів у сфері eHealth.

У системному вимірі зазначена постанова є важливим елементом цифрової трансформації публічного управління охороною здоров'я, оскільки забезпечує перехід до управління на основі доказів (evidence-based governance) та формує інституційне підґрунтя для використання великих даних у

стратегічному плануванні, у тому числі для підвищення рівня профілактики стоматологічних та інших неінфекційних захворювань.

Варто додатково зупинитися на профілактиці стоматологічних захворювань як важливого елементу реформування медичної галузі. Протягом останніх років були зроблені певні кроки щодо громадського здоров'я, загальної профілактики здоров'я населення. Рідше згадується про профілактику стоматологічного здоров'я.

До прикладу, у 2022 році був прийнятий Закон України «Про систему громадського здоров'я». У ньому передбачалося створення або активізацію таких інституцій як Центр громадського здоров'я (національний рівень), а також Центри контролю та профілактики хвороб (ЦКПХ) на регіональному рівні, які мають виконувати функції епіднагляду, моніторингу, готовності та реагування на загрози громадському здоров'ю [23]. Проте у ньому не згадується про стоматологічне здоров'я, а лише про загальне здоров'я населення, також немає визначення профілактика здоров'я, його змісту та меж, а отже, відсутнє уніфіковане розуміння цього поняття, що ускладнює державне управління щодо цього питання.

Згідно з п. 6 «Правил проведення обов'язкових профілактичних медичних оглядів працівників окремих професій, виробництв та організацій, діяльність яких пов'язана з обслуговуванням населення і може призвести до поширення інфекційних хвороб» «обов'язковий профілактичний медичний огляд включає в себе фізикальне (клінічне) обстеження лікарями-спеціалістами, в тому числі лікарем-стоматологом» [30].

В Україні все частіше зустрічаються цільові регіональні або міські програми щодо профілактики і лікування стоматологічних хвороб окремих категорій осіб (дітей, осіб, що захищають незалежність держави, військовослужбовці, ветерани, інваліди тощо). До прикладу, в Умані [21], Дрогобичі [20], Сарнах [18], Самарі [19] тощо. Також проводяться стоматологічні огляди школярів та вихованців дитсадків [26]. Крім того, діють

центри щодо профілактики хвороб. Наприклад, Миколаївський [14], Херсонській [28] та Одеський [16] обласні центри контролю та профілактики хвороб Міністерства охорони здоров'я України тощо.

Хоча програми профілактики на місцевому рівні існують, проте вони не є масовим явищем, а носять франгментарний характер, що в цілому дати позитивні результати покращення стоматологічного здоров'я українців не зможе. У той же час, на державному рівні така стратегічна програма відсутня, що може свідчити про недоліки державної стоматологічної політики.

Варто погодитися із думкою, висловленою Н. Махінчук та Н. Обушною, що унаслідок реформування стоматологічної допомоги, вона фактично залишилася лише на вторинному та третинному рівнях медичного обслуговування, що істотно звузило доступність послуг для населення та унеможливило проведення системних профілактичних заходів на місцях [12].

Лише у 2025 році було затверджено розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках», у якому термін «стоматологія» згадується лише двічі, зокрема щодо необхідності її надання військовослужбовцям [24]. Водночас, із позицій публічного управління цього недостатньо, оскільки потребують переосмислення підходи до профілактики стоматологічних захворювань, що безпосередньо впливають на стан громадського здоров'я та рівень працездатності населення.

Важливість цього питання, ефективність втілення політики щодо профілактики стоматологічних захворювань підтверджується міжнародним досвідом [25, с. 88]. Більшість країн ЄС, які інтегрували принципи профілактичної стоматології, рекомендовані ВООЗ, уже досягли цілей щодо поліпшення стану стоматологічного здоров'я. [12].

Держава повинна підтримувати доступність стоматології, водночас, з іншої сторони, громадяни мають відповідально ставитися до свого здоров'я та

регулярно відвідувати стоматолога у профілактичних цілях [8, с. 81-82]. І знову ж таки, державна політика повинна бути спрямована на популяризацію здорового життя, зокрема стоматологічного здоров'я.

Щодо фінансування надання стоматологічної допомоги, то у результаті реформування був визначений перелік медичних послуг, який фінансується за рахунок держави (Закон України № 2168 VIII «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення»). Державне фінансування залишиться лише для планової стоматології дітям до 16 років і ургентної стоматологічної допомоги дорослим і дітям» [7, с. 110].

Водночас, позитивним є функціонування пілотних проєктів щодо надання військовослужбовцям стоматологічної допомоги безкоштовно. На сьогодні діє пілотний проєкт «Зубопротезування окремих категорій осіб, які захищали незалежність, суверенітет та територіальну цілісність України» із зубопротезування для захисників України. Зокрема, у ньому зазначено, що державне регулювання надання стоматологічної допомоги, зокрема послуг із зубопротезування, реалізується в межах пілотного проєкту, координацію якого здійснюють Національна служба здоров'я України (НСЗУ) та Міністерство охорони здоров'я України. Одним із ключових механізмів цього регулювання є затвердження та впровадження примірних форм договорів з надавачами медичних послуг, а також форм заяв для пацієнтів, які претендують на отримання послуги зубопротезування. У таких заявах пацієнти мають зазначити персональні дані, підтвердження належності до пільгових категорій, а також підтвердити, що послуга ще не була отримана в межах проєкту. Цей проєкт охоплює 23 області, але має обмеження: послуга доступна раз на рік, а її вартість не перевищує 14 984 грн. Водночас населення похилого віку, особливо соціально незахищене, залишається поза увагою через високу вартість послуг.

Л. Артемчук, О. Донік, Л. Литвинова зазначають, що з набуттям чинності Програми медичних гарантій «стоматологія фактично залишиться без фінансової підтримки держави. Його розробники вважають, що стоматологія

«*сама себе прогодує», а основний фінансовий тягар візьмуть на себе об'єднані територіальні громади*» [7, с. 110].

Відтак, більшість стоматологічних послуг, ортопедичної стоматології чи протезування залишилася поза межами державного фінансування. Це спричинило ситуацію, коли стоматологічні послуги фактично стали ринковим товаром, а не соціальною гарантією держави.

Таким чином, особливістю реформування стоматологічної допомоги стало суттєве скорочення державного фінансування цієї галузі, що призвело до необхідності пошуку альтернативних джерел надходжень, зокрема за рахунок платних послуг. Це змінило баланс між соціальною та комерційною функцією медицини.

Показовою у цьому контексті є й зміна риторики медичної реформи: у нормативних документах і публічних заявах дедалі частіше вживається термін «медичні послуги» замість «медична допомога». Це свідчить про зміщення акцентів державної політики – від соціальної функції охорони здоров'я до ринкових засад її організації, що означає поступове скорочення переліку соціальних зобов'язань держави у сфері медичного забезпечення. Зазначені тенденції особливо виражені саме у стоматології, яка стала своєрідним індикатором інтенсивності процесів комерціалізації медичної галузі.

Зважаючи на сучасні умови, в яких перебуває наше населення, зокрема його економічне зубожіння, така надмірна комерціалізація є неумісною та поспішною. Державна політика має керуватися, в першу чергу, принципами права (у цьому випадку принципом соціальної справедливості) та умовами життя суспільства. Державне управління має бути спрямоване на забезпечення необхідного рівня стоматологічних послуг безоплатного характеру.

Суттєвою проблемою є дискримінаційний коригувальний коефіцієнт, що занижує тарифи як на амбулаторні стоматологічні втручання, так і на консультації лікарів-стоматологів. Порівняння встановлених тарифів із середньою вартістю лікування поширених стоматологічних захворювань

засвідчує їхню невідповідність реальним економічним умовам роботи медичних закладів [15, с. 99].

Державне управління повинно встановлювати такі цілі як покращення фінансової та територіальної доступності стоматологічної допомоги (зокрема, у сільській місцевості), профілактики захворювань у дорослих та дітей.

Висновки. Сучасними особливостями реформування стоматологічної допомоги є: збільшення кількості КНП та приватних стоматологічних закладів, зменшення бюджетних (в тому числі у зв'язку зі зміною форми власності); збільшення кількості платних послуг (комерціалізація галузі), фрагментарне впровадження профілактики стоматологічних захворювань (було прийнято нові норматив-правові акти у цій сфері), цифрологізація цієї сфери, впровадженням пілотних проєктів, що покращило доступ певних категорій осіб (військовослужбовців) до надання стоматологічної допомоги, поява нових інституційно-організаційних форм – госпітальних округів.

Негативним наслідком такого реформування став розрив між повноваженнями і ресурсами, яка є характерною ознакою перехідних моделей публічного управління. У контексті публічного управління наведені процеси можна розглядати як форму децентралізації управління у сфері охорони здоров'я, що виявилася у передачі фінансових і організаційних повноважень щодо забезпечення стоматологічної допомоги від центральних органів виконавчої влади до органів місцевого самоврядування. Однак така децентралізація набула асиметричного характеру, оскільки держава фактично відмовилася від функції стратегічного управління стоматологічною галуззю, не забезпечивши її належної інтеграції в систему публічного управління охороною здоров'я.

Процес реформування стоматологічної допомоги в умовах реформування охорони здоров'я є складним і комплексним процесом, який залежить від багатьох сфер суспільного життя. Водночас сучасний стан реформування стоматологічного сектору носить фрагментарний характер і не відповідає

вимогам сучасності. Необхідно довести до логічного завершення процес реформування стоматологічної допомоги, адже вже тривалий час сфера надання стоматологічної допомоги перебуває у процесі реформування, яке сьогодні, вкрай потрібне, а також його активізація, і на це є ряд причин. По-перше, тривалість життя українців є однією із найнижчих у Європі, що підтверджується дослідженнями науковців; по-друге, якість життя і стан здоров'я нашої нації знаходиться на низькому рівні. Ще однією обставиною є велика кількість людей, які постраждали внаслідок війни (військовослужбовці та цивільне населення), вони потребують комплексної медичної допомоги. Крім того, реформування має відбуватися й у зв'язку із адаптацією законодавства України до стандартів Європейського Союзу, що потребує подальших наукових розвідок та досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойко С. Тенденції розвитку системи охорони здоров'я в умовах децентралізації. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 2024. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/tendentsiyi-rozvytku-systemy-okhorony-zdorovya-v-umovakh.

2. В Одесі провели день профілактики та раннього виявлення стоматологічних захворювань у дітей. *Офіційний сайт міста Одеса*. 2025. https://odessa.online/5-chervnya-v-odesi-provedut-den-profilaktiki-ta-rannogo-viyavlennya-stomatologichnih-zahvoryuvan-u-ditej.

3. Возний О., Германчук С., Струк В. Стан і перспективи розвитку стоматологічної допомоги населенню України. *Актуальні питання фармацевтичної і медичної науки та практики.* 2019. Т. 12, № 2. С. 228-234. URL: https://dspace.zsmu.edu.ua/handle/123456789/10114.

4. Департамент охорони здоров'я виконавчого органу Київської міської ради (КМДА). Віталій Кличко : «Ми плануємо реформувати систему стоматологічної допомоги через об'єднання 14 комунальних поліклінік у єдине підприємство». 2017. URL: https://health.kyivcity.gov.ua/news/vitaliy-klichko-mi-

planuemo-reformuvati-sistemu-stomatologichnoi-dopomogi-cherez-obednannya-14-komunalnikh-poliklinik-u-edine-pidpriemstvo.

5. Деякі питання організації спроможної мережі закладів охорони здоров'я : Постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2023 № 174. *База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/174-2023-%D0%BF.

6. Лабунець О. В. , Рачинський С. В., Шнайдер С. А., Дієва Т. В., Лабунець В. А. Обґрунтування медичної, соціальної необхідності та економічної доцільності реформування та планування стоматологічної ортопедичної допомоги молоді України. *Medical Science.* 2020. № 30 (82). С. 41-48. URL: https://repo.odmu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/9949/Rachinsky.pdf.

7. Литвинова Л. О., Донік О. М., Артемчук Л. І. Реформування стоматологічної допомоги населенню України : проблеми сьогодення. *Український стоматологічний альманах.* 2020. № 2. С. 109-114. URL: https://ir.librarynmu.com/handle/123456789/5951.

8. Литвинова Л. О.,. Донік О. М., Орличенко К. В. Забезпеченість населення України стоматологічною допомогою : 15-річна динаміка і проблеми сьогодення. *Український стоматологічний альманах*. 2025. № 1. С. 78-84. URL: https://dental-almanac.org/index.php/journal/article/view/718.

9. Мазур І. П., Лехан В. М., Рибачук А. В. Трансформації стоматологічної галузі за період незалежності України та їх вплив на доступність стоматологічної допомоги. *Медичні перспективи.* 2022. Т. 27, № 1. С. 184-192. DOI: https://doi.org/10.26641/2307-0404.2022.1.254470.

10. Мазур І. П., Черненко Л. М., Полянська Л. О., Комісаренко В. М., Сегін Л. В., Вахненко О. М., Мазур П. В. Аналіз основних показників стоматологічної допомоги в Україні за 2022 рік. *Oral and General Health.* 2023. Т. 4, № 2. С. 19-25. URL: https://oralhealth-journal.com/index.php/journal/article/view/158.

11. Махінчук Н. В. Державне регулювання системи стоматологічної допомоги населенню в Україні : дис. … д-ра філософії : 281 «Публічне управління та адміністрування». Київ : Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2023. URL: https://scc.knu.ua/upload/iblock/5a9/lh4lk9cnzyv0hlglb52xu9isvghd30ar/Дисертація_Махінчук.pdf.

12. Махінчук Н. В., Обушна Н. І. Теоретичні аспекти стратегічного управління в системі стоматологічної допомоги населенню в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2020. № 7. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.7.54.

13. Мельниченко О. А., Ємченко В. І. Пріоритети публічного управління розвитком ринку стоматологічних послуг. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. № 2. С. 129–134.

14. Миколаївський обласний центр контролю та профілактики хвороб. URL: https://mk.cdc.gov.ua.

15. Мочалов Ю. О., Ступницький Р. М., Шупяцький І. М., Моложанов І. О., Кеян Д. М. Прогностична оцінка доступності стоматологічної допомоги для населення України в умовах реформи охорони здоров'я. *Сучасна стоматологія.* 2021. № 1 (105). С. 96-101. DOI: https://doi.org/10.33295/1992-576X-2021-1-96.

16. Одеський обласний центр контролю та профілактики хвороб. URL: https://odesa.cdc.gov.ua.

17. Петрихін В. П. Організація стоматологічної допомоги в сучасних умовах реформування охорони здоров'я. *Основні тенденції сучасного реформування законодавства в сфері охорони здоров'я* : зб. матеріалів наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Запоріжжя, 20-21 груд. 2023 р. Запоріжжя : ЗДМФУ, 2024. С. 31-32.

18. Про затвердження Програми профілактики та лікування стоматологічних захворювань в окремих категорій населення на 2025-2027 роки

: Рішення Сарненської міської ради. *Сарненська міська територіальна громада.* URL: https://sarny-rada.gov.ua/diyalnist/cilovi-programi/12365112lkfkld/15267-1900-vid-24-travnja-2024-roku-pro-zatverdzhennja-programi-profilaktiki-ta-likuvannja-stomatologichnih-zahvorjuvan-v-okremih-kategorij-naselennja-na-2025-2027-roki.html.

19. Про затвердження в новій редакції міської Програми «Профілактика та лікування стоматологічних захворювань комунальним некомерційним підприємством «Самарівська міська стоматологічна поліклініка» Самарівської міської ради» на 2023-2025 роки» : Рішення Самарівської міської ради. *Самарівська міська рада*. URL: https://samar-rada.dp.gov.ua/vsi-normativni-akti/pro-zatverdzhennia-v-novii-redaktsii-miskoi-prohramy-profilaktyka-ta-likuvannia-stomatolohichnykh-zakhvoriuvan-komunalnym-nekomertsiinym-pidpryiemstvom-samarivska-miska-stomatolohichna-poliklk.

20. Про затвердження Програми профілактики та лікування стоматологічних захворювань у дітей та окремих категорій дорослого населення на 2021 рік : Рішення Дрогобицької міської ради. URL: https://drohobych-rada.golos.net.ua/?p=pryynyati_rishennya&sp=list.

21. Про міську Програму профілактики та лікування стоматологічних захворювань у дітей і підлітків на 2015-2020 роки : Рішення Уманської міської ради. URL: https://uman-rada.gov.ua/index.php/dokumenty/item/4317-pro-misku-prohramu-profilaktyky-ta-likuvannia-stomatolohichnykh-zakhvoriuvan-u-ditei-i-pidlitkiv-na-20152020-roky.

22. Про припинення Комунального некомерційного підприємства «Одеська обласна клінічна стоматологічна поліклініка» Одеської обласної ради» шляхом приєднання до Комунального некомерційного підприємства «Одеський обласний лікарсько-фізкультурний диспансер» Одеської обласної ради» : Рішення Одеської обласної ради від 03.03.2023 № 506-VIII. URL: https://oblrada.od.gov.ua/wp-content/uploads/101-18-VIII.pdf.

23. Про систему громадського здоров’я : Закон України від 6 вересня 2022 № 2573-IX. *База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2573-20.

24. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров’я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2025 р. № 34-р. *База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/34-2025-%D1%80.

25. Рубан О. І., Ященко Ю. Б. Стоматологічне здоров’я населення та пріоритетні напрями його покращення. *Клінічна та профілактична медицина*. 2023. № 1 (23). С. 86-92. DOI: https://doi.org/10.31612/2616-4868.1(23).2023.12.

26. У Миколаєві дітям перевірять стан здоров’я зубів. *Електронна газета «Миколаївська правда».* 2025. URL: https://www.nikpravda.com.ua/u-mykolayevi-dityam-pereviryat-stan-zdorov-ya-zubiv.

27. Узагальнений висновок на проект Постанови Кабінету Міністрів України «*Деякі питання організації спроможної мережі закладів охорони здоров'я*», якою затверджується Порядок визначення і функціонування госпітальних округів та госпітальних кластерів, встановлення їх меж. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/174-2023-п#Text.

28. Херсонський обласний центр контролю та профілактики хвороб URL: https://kherson.cdc.gov.ua.

29. Хожило І. І., Бородін Є. І., Шевцов В. Г. Обласна стоматологічна поліклініка як суб’єкт управління в умовах реформування медичної галузі : нові функції та завдання. *Право та державне управління.* 2020. № 4. С. 297-298. URL: https://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/4_2020/43.pdf.

30. Щодо організації проведення обов'язкових профілактичних медичних оглядів працівників окремих професій, виробництв і організацій, діяльність яких пов'язана з обслуговуванням населення і може призвести до поширення інфекційних хвороб : Наказ Міністерства охорони здоров’я України від

23.07.2002 № 280. *База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z0639-02.

31. Яремчук О. В. Удосконалення державного управління первинною медико-санітарною допомогою в Україні : дис. … канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Запоріжжя, 2020. 208 с.

REFERENCES

1. Boyko, S. (2024). Trends in healthcare system development under decentralization conditions. *National Institute for Strategic Studies.* URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/tendentsiyi-rozvytku-systemy-okhorony-zdorovya-v-umovakh. [in Ukrainian]

2. *City of Odesa*. (2025). A day for the prevention and early detection of dental diseases in children was held in Odesa. URL: https://odessa.online/5-chervnya-v-odesi-provedut-den-profilaktiki-ta-rannogo-viyavlennya-stomatologichnih-zahvoryuvan-u-ditej. [in Ukrainian]

3. Voznyi, O., Hermanchuk, S. & Struk, V. (2019). State and prospects of development of dental care for the population of Ukraine. *Current Issues in Pharmacy and Medical Sciences and Practice,* 12 (2), 228-234. URL: https://dspace.zsmu.edu.ua/handle/123456789/10114. [in Ukrainian]

4. *Department of Health of the Executive Body of the Kyiv City Council (Kyiv City State Administration*). (2017). Vitalii Klitschko : «We plan to reform the dental care system by merging 14 municipal polyclinics into a single enterprise». URL: https://health.kyivcity.gov.ua/news/vitaliy-klichko-mi-planuemo-reformuvati-sistemu-stomatologichnoi-dopomogi-cherez-obednannya-14-komunalnikh-poliklinik-u-edine-pidpriemstvo. [in Ukrainian]

5. *Verkhovna Rada of Ukraine*. (2023). Generalized conclusion on the draft Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «*Some issues of organizing a capable network of healthcare institutions*». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/174-2023-п#Text. [in Ukrainian]

6. Labunets, O. V., Rachynskyi, S. V., Schneider, S. A., Diieva, T. V. & Labunets, V. A. (2020). Justification of medical, social necessity and economic feasibility of reforming and planning orthodontic dental care for youth in Ukraine. *Medical Science*, 30 (82), 41–48. URL: https://repo.odmu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/9949/Rachinsky.pdf. [in Ukrainian]

7. Lytvynova, L. O., Donik, O. M. & Artemchuk, L. I. (2020). Reforming dental care for the population of Ukraine : Current challenges. Ukrainian Dental Almanac, 2, 109-114. URL: https://ir.librarynmu.com/handle/123456789/5951. [in Ukrainian]

8. Lytvynova, L. O., Donik, O. M. & Orlychenko, K. V. (2025). Provision of dental care to the population of Ukraine : Fifteen-year dynamics and current challenges. *Ukrainian Dental Almanac*, 1, 78-84. URL: https://dental-almanac.org/index.php/journal/article/view/718. [in Ukrainian]

9. Mazur, I. P., Chernenko, L. M., Polianska, L. O., Komisarenko, V. M., Sehin, L. V., Vakhnenko, O. M. & Mazur, P. V. (2023). Analysis of the main indicators of dental care in Ukraine for 2022. *Oral and General Health*, 4 (2), 19-25. URL: https://oralhealth-journal.com/index.php/journal/article/view/158. [in Ukrainian]

10. Mazur, I. P., Lekhan, V. M. & Rybachuk, A. V. (2022). Transformations of the dental sector during the period of Ukraine's independence and their impact on accessibility of dental care. *Medical Perspectives*, 27 (1), 184-192. DOI: https://doi.org/10.26641/2307-0404.2022.1.254470. [in Ukrainian]

11. Makhinchuk, N. V. (2023). State regulation of the dental care system in Ukraine [Doctoral dissertation, Taras Shevchenko National University of Kyiv]. URL: https://scc.knu.ua/upload/iblock/5a9/lh4lk9cnzyv0hlglb52xu9isvghd30ar/Дисертація_Махінчук.pdf. [in Ukrainian]

12. Makhinchuk, N. V. & Obushna, N. I. (2020). Theoretical aspects of strategic management in the system of dental care in Ukraine. Public Administration : Improvement and Development, (7). DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.7.54. [in Ukrainian]

13. Melnychenko, O. A. & Yemchenko, V. I. (2018). Priorities of public administration in the development of the dental services market. *Actual Problems of Public Administration*, 2, 129-134. [in Ukrainian]

14. *Mykolaiv Regional Center for Disease Control and Prevention.* Official website. URL: https://mk.cdc.gov.ua. [in Ukrainian]

15. Mochalov, Yu. O., Stupnytskyi, R. M., Shupiatskyi, I. M., Molozhanov, I. O. & Keian, D. M. (2021). Predictive assessment of accessibility of dental care for the population of Ukraine under healthcare reform conditions. *Modern Dentistry*, 1, 96-101. DOi: https://doi.org/10.33295/1992-576X-2021-1-96. [in Ukrainian]

16. *Odesa Regional Center for Disease Control and Prevention*. Official website. URL: https://odesa.cdc.gov.ua. [in Ukrainian]

17. Petrykhin, V. P. (2024). Organization of dental care under modern healthcare reform conditions. In *Main trends of modern reform of healthcare legislation* : Proceedings of the scientific-practical conference with international participation, Zaporizhzhia, December 20-21, 2023 (pp. 31-32). Zaporizhzhia State Medical and Pharmaceutical University. [in Ukrainian]

18. *Sarny City Territorial Community*. (2024). On approval of the Program for the prevention and treatment of dental diseases in certain categories of the population for 2025-2027 : Decision No. 1900 of May 24, 2024. URL: https://sarny-rada.gov.ua/diyalnist/cilovi-programi/12365112lkfkld/15267-1900-vid-24-travnja-2024-roku-pro-zatverdzhennja-programi-profilaktiki-ta-likuvannja-stomatologichnih-zahvorjuvan-v-okremih-kategorij-naselennja-na-2025-2027-roki.html. [in Ukrainian]

19. *Samarivska City Council*. On approval of the new version of the municipal Program «Prevention and treatment of dental diseases by the Municipal Non-Profit Enterprise ‘Samarivska City Dental Polyclinic’ of the Samarivska City Council» for

2023-2025. URL: https://samar-rada.dp.gov.ua/vsi-normativni-akti/pro-zatverdzhennia-v-novii-redaktsii-miskoi-prohramy-profilaktyka-ta-likuvannia-stomatolohichnykh-zakhvoriuvan-komunalnym-nekomertsiinym-pidpryiemstvom-samarivska-miska-stomatolohichna-polikl. [in Ukrainian]

20. *Drohobych City Council*. (2021). On approval of the Program for the prevention and treatment of dental diseases in children and certain categories of the adult population for 2021. URL: https://drohobych-rada.golos.net.ua/?p=pryynyati_rishennya&sp=list. [in Ukrainian]

21. *Uman City Council*. On the municipal Program for the prevention and treatment of dental diseases in children and adolescents for 2015-2020. URL: https://uman-rada.gov.ua/index.php/dokumenty/item/4317-pro-misku-prohramu-profilaktyky-ta-likuvannia-stomatolohichnykh-zakhvoriuvan-u-ditei-i-pidlitkiv-na-20152020-roky. [in Ukrainian]

22. *Odesa Regional Council*. (2023). On termination of the Municipal Non-Profit Enterprise «Odesa Regional Clinical Dental Polyclinic» of the Odesa Regional Council by accession to the Municipal Non-Profit Enterprise «Odesa Regional Medical and Physical Culture Dispensary» of the Odesa Regional Council : Decision No. 506-VIII of March 3, 2023. URL: https://oblrada.od.gov.ua/wp-content/uploads/101-18-VIII.pdf. [in Ukrainian]

23. *Verkhovna Rada of Ukraine*. (2022). On the public health system : Law of Ukraine No. 2573-IX of September 6, 2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2573-20. [in Ukrainian]

24. *Verkhovna Rada of Ukraine*. (2025). On approval of the Healthcare System Development Strategy for the period until 2030 and approval of the operational action plan for its implementation in 2025-2027 : Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 34-r of January 17, 2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/34-2025-%D1%80. [in Ukrainian]

25. Ruban, O. I. & Yashchenko, Yu. B. (2023). Dental health of the population and priority directions for its improvement. *Clinical and Preventive Medicine*, 1, 86-92. DOI: https://doi.org/10.31612/2616-4868.1(23).2023.12.

26. *Mykolaivska Pravda*. (2025). Children in Mykolaiv will have their dental health checked. URL: https://www.nikpravda.com.ua/u-mykolayevi-dityam-pereviryat-stan-zdorov-ya-zubiv. [in Ukrainian]

27. *Verkhovna Rada of Ukraine*. (2023). Some issues of organizing a capable network of healthcare institutions : Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 174 of February 28, 2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/174-2023-%D0%BF. [in Ukrainian]

28. *Kherson Regional Center for Disease Control and Prevention*. Official website. URL: https://kherson.cdc.gov.ua. [in Ukrainian]

29. Khozhylo, I. I., Borodin, Ye. I. & Shevtsov, V. H. (2020). Regional dental polyclinic as a management subject under medical reform conditions : New functions and tasks. *Law and Public Administration*, 4, 297-298. URL: https://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/4_2020/43.pdf. [in Ukrainian]

30. *Ministry of Health of Ukraine*. (2002). On the organization of mandatory preventive medical examinations of employees of certain professions, industries and organizations whose activities are related to public services and may lead to the spread of infectious diseases : Order No. 280 of July 23, 2002. Verkhovna Rada of Ukraine. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z0639-02. [in Ukrainian]

31. Yaremchuk, O. V. (2020). Improvement of public administration of primary healthcare in Ukraine [Candidate dissertation]. Zaporizhzhia. [in Ukrainian]

Дата першого надходження статті до видання: 20.02.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 18.03.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

УДК 351:336.143:352.07(477)

https://doi.org/10.62664/cpa.2026.01.16

Назар КОСАРЕВИЧ,
докторант кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
кандидат економічних наук, доцент
ORCID ID https://orcid.org/0009-0004-9840-9732
(© *КОСАРЕВИЧ Н., 2026*)

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ГРОМАД У КОНТЕКСТІ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

У статті досліджено теоретико-методологічні засади та управлінські механізми забезпечення фінансової стійкості територіальних громад у системі державної політики відновлення України. Актуальність дослідження зумовлено трансформацією інституційного середовища публічного управління в умовах воєнних викликів, потребою формування ефективних механізмів державної політики повоєнного відновлення та посиленням ролі територіальних громад у реалізації державної регіональної політики. Обґрунтовано, що фінансова стійкість територіальної громади у системі публічного управління постає інтегральною характеристикою її ресурсної спроможності та управлінського потенціалу, що віддзеркалює здатність органів місцевого самоврядування забезпечувати стабільне виконання публічних функцій, підтримувати розвиток територій та адаптуватися до соціально-економічних і безпекових викликів.

Проаналізовано ключові чинники формування фінансової стійкості територіальних громад у контексті функціонування механізмів державного управління. До них віднесено ресурсну базу місцевих бюджетів, рівень їх збалансованості, інвестиційний потенціал територій та наявність фінансових резервів. Доведено, що важливу роль у забезпеченні фінансової стабільності громад відіграють інституційна спроможність органів місцевого самоврядування, якість управлінських рішень на місцевому рівні, а також ефективність державних механізмів регулювання міжбюджетних відносин і підтримки територіального розвитку.

Запропоновано концептуальну модель забезпечення фінансової стійкості територіальних громад, що віддзеркалює взаємозв'язок інституційно-правового середовища державної політики, управлінських інструментів регулювання місцевих фінансів, системи індикаторів оцінювання та результативних параметрів функціонування бюджетної системи громад. Розроблено методичний підхід до оцінювання фінансової стійкості територіальних громад на основі інтегрального індексу, що узагальнює показники ресурсної спроможності, бюджетної збалансованості, інвестиційної активності та фінансових резервів. На цій основі сформовано типологію територіальних громад за рівнем фінансової стійкості, що дозволяє диференціювати громади залежно від їх ресурсного потенціалу та визначати пріоритетні напрями державної підтримки в межах політики відновлення територій.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованих підходів для вдосконалення механізмів державної політики у сфері розвитку територіальних громад, підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами на місцевому рівні та формування обґрунтованих управлінських рішень у процесі реалізації державної політики відновлення України.

Ключові слова: *державна політика відновлення; механізми державного управління; фінансова стійкість територіальних громад; бюджетна децентралізація; місцеві бюджети; фінансова спроможність громад.*

Nazar KOSAREVYCH,
Doctoral student of the Department
of Public Administration, Management and National Security,
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,
PhD in economics, Associate professor
ORCID ID https://orcid.org/0009-0004-9840-9732
(© *KOSAREVYCH N., 2026*)

GOVERNMENTAL MECHANISMS FOR ENSURING THE FINANCIAL STABILITY OF LOCAL COMMUNITIES IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S NATIONAL RECONSTRUCTION POLICY

This article examines the theoretical and methodological foundations and administrative mechanisms for ensuring the financial stability of local communities within the framework of Ukraine's state policy on reconstruction. The relevance of the study stems from the transformation of the institutional environment of public administration amid wartime challenges, the need to develop effective mechanisms for post-war recovery policy, and the growing role of local communities in the implementation of state regional policy. It has been established that the financial sustainability of a local community within the public administration system is an integral characteristic of its resource capacity and administrative potential, reflecting the ability of local self-government bodies to ensure the stable performance of public functions, support territorial development, and adapt to socioeconomic and security challenges.

This study analyzes the key factors influencing the financial stability of local communities in the context of public administration mechanisms. These factors

include the resource base of local budgets, their level of balance, the investment potential of the territories, and the availability of financial reserves. It is demonstrated that the institutional capacity of local self-government bodies, the quality of management decisions at the local level, and the effectiveness of state mechanisms for regulating interbudgetary relations and supporting territorial development play an important role in ensuring the financial stability of communities.

A conceptual model for ensuring the financial sustainability of local communities is proposed, which reflects the interrelationship between the institutional and legal framework of public policy, management tools for regulating local finances, and the system of indicators for evaluating the performance of the community budget system. A methodological approach has been developed for assessing the financial sustainability of local communities based on a comprehensive index that synthesizes indicators of resource capacity, budgetary balance, investment activity, and financial reserves. Based on this, a typology of local communities by level of financial stability has been developed, which allows for the differentiation of communities based on their resource potential and the identification of priority areas for state support within the framework of territorial recovery policy.

The practical significance of these findings lies in the potential to use the proposed approaches to improve public policy mechanisms for the development of local communities, enhance the efficiency of financial resource management at the local level, and inform sound management decisions in the implementation of Ukraine's national recovery policy.

Key words: *state recovery policy; public administration mechanisms; financial sustainability of local communities; fiscal decentralization; local budgets; financial capacity of communities.*

Постановка проблеми. Сучасна трансформація системи публічного управління в Україні відбувається в умовах одночасної реалізації реформи децентралізації та формування нової архітектури державної політики відновлення територій. Посилення ролі територіальних громад у забезпеченні соціально-економічного розвитку регіонів зумовлює підвищення їх відповідальності за реалізацію публічних функцій та управління ресурсами місцевого розвитку. У таких умовах фінансова стійкість територіальних громад набуває особливого значення як передумова ефективного функціонування місцевого самоврядування та реалізації державної регіональної політики.

Сучасні безпекові загрози зумовили системну трансформацію економічного середовища та управлінських механізмів функціонування територіальних громад. Значні втрати інфраструктурного потенціалу, переміщення населення, звуження податкової бази та зростання потреб у фінансуванні першочергових видатків посилили навантаження на місцеві бюджети та ускладнили процес управління фінансовими ресурсами громад. У цих умовах питання забезпечення фінансової стійкості територіальних громад набуває стратегічного значення для забезпечення неперервності надання публічних послуг та реалізації заходів державної політики відновлення.

Водночас сучасна державна регіональна політика дедалі більше орієнтується на застосування диференційованих підходів до розвитку територій з урахуванням їх функціональних характеристик. У межах цього підходу на державному рівні запроваджено класифікацію функціональних типів територій територіальних громад, що передбачає виокремлення територій відновлення, територій з особливими умовами розвитку, територій сталого розвитку та регіональних полюсів економічного зростання. Такий підхід спрямовано на формування адресних механізмів державної підтримки розвитку територій та підвищення ефективності реалізації державної політики на місцевому рівні.

За таких умов забезпечення фінансової стійкості територіальних громад стає одним із ключових чинників результативності державної політики

відновлення. Суттєві відмінності у ресурсній базі, економічному потенціалі та бюджетній збалансованості різних типів громад потребують формування нових управлінських підходів до організації місцевих фінансів. Це зумовлює потребу розроблення сучасних концептуальних підходів до забезпечення фінансової стійкості територіальних громад та вдосконалення механізмів державної політики, спрямованих на підтримку їх стабільного функціонування в умовах повоєнної трансформації соціально-економічного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика забезпечення фінансової стійкості територіальних громад у системі державної політики відновлення України розглядається у контексті взаємодії досліджень публічного управління, місцевого самоврядування, регіональної політики та бюджетної децентралізації. У вітчизняній науці вагомий внесок у розроблення управлінських засад функціонування територіальних громад зробили науковці, праці яких присвячено формуванню ефективної архітектури публічного врядування та механізмів забезпечення розвитку територій. Серед таких дослідників доцільно відзначити В. Вакуленка, Д. Дзвінчука, С. Дяченко, Я. Казюк, І. Лопушинського, В. Маматову, В. Петренка, О. Проніну, С. Серьогіна, І. Чикаренко, Ю. Шарова та інших учених, у працях яких розкрито інституційні засади розвитку місцевого самоврядування, механізми державної регіональної політики та управлінські інструменти забезпечення ресурсної спроможності територіальних громад.

Вагоме теоретико-методологічне значення для осмислення цієї проблематики мають праці В. Бакуменка, Т. Безверхнюк, Ю. Ковбасюка, В. Куйбіди, Р. Плюща, О. Федорчак, В. Філіппової, у яких питання територіальної організації влади, місцевого самоврядування та регіонального розвитку розглядаються як ключові елементи модернізації системи публічного управління. У межах цього підходу фінансова спроможність територіальних громад трактується не як ізольована бюджетна категорія, а як результат функціонування інституційної системи влади, ефективного розмежування

повноважень між рівнями управління, якості стратегічного планування та рівня ресурсної автономії громад. Такий підхід є особливо важливим у контексті державної політики відновлення, оскільки дозволяє розглядати фінансову стійкість громад як інтегральний результат реалізації комплексу управлінських механізмів державної політики розвитку територій.

Значний науковий доробок у формування теоретичних засад державної політики розвитку територій та інституційних механізмів бюджетної децентралізації зробили зарубіжні науковці, праці яких присвячені проблемам організації міжбюджетних відносин, фінансового вирівнювання та формування ефективної системи міжурядових трансфертів. Зокрема, у дослідженнях Р. Бала, Р. Берда, К. Еделя, В. Лексина, Р. Масгрейва, Д. Стігліца та ін. обґрунтовано теоретичні підходи до розмежування фінансових повноважень між рівнями влади, визначено роль держави у формуванні інституційної архітектури бюджетної децентралізації та досліджено механізми забезпечення фінансової спроможності місцевих урядів. Узагальнення цих наукових підходів дає підстави розглядати фінансову стійкість територіальних громад як результат комплексної дії інституційних, організаційних і бюджетних механізмів державної політики, спрямованих на забезпечення збалансованого розвитку територій.

Метою статті є дослідження теоретико-методологічних засад та управлінських механізмів забезпечення фінансової стійкості територіальних громад у системі державної політики відновлення України, що передбачає уточнення змісту поняття фінансової стійкості територіальних громад у контексті сучасних трансформацій публічного управління, визначення ключових чинників формування фінансової стійкості місцевих бюджетів у процесі реалізації державної політики відновлення територій, систематизацію індикаторів оцінювання фінансової стійкості громад, узагальнення наукових підходів до формування концептуальних засад її забезпечення, а також визначення основних механізмів державної політики, спрямованих на

підтримку фінансової стійкості територіальних громад у процесі повоєнного відновлення України.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах реформи системи публічного управління забезпечення фінансової стійкості територіальних громад постає важливим напрямом реалізації державної політики розвитку територій. З позицій державного управління фінансова стійкість громад розглядається не лише як характеристика стану місцевих бюджетів, а як результат функціонування комплексної системи інституційних, організаційно-управлінських та ресурсних механізмів державної політики. У цьому контексті ефективність забезпечення фінансової стійкості територіальних громад визначається узгодженістю управлінських рішень на різних рівнях публічної влади, а також здатністю держави формувати ефективні інструменти підтримки територіального розвитку.

Особливого значення це питання набуває в контексті формування державної політики відновлення України, що передбачає не лише відбудову зруйнованої інфраструктури, але й створення передумов для довгострокового соціально-економічного розвитку територій. У цій системі територіальні громади постають базовим рівнем реалізації управлінських рішень, а їх ресурсна спроможність визначає ефективність надання публічних послуг, реалізацію інвестиційних проєктів та здатність адаптуватися до сучасних соціально-економічних і безпекових викликів. Відповідно забезпечення фінансової стійкості територіальних громад має розглядатися як складник системи механізмів державного управління територіальним розвитком.

Державна політика відновлення територій формується як комплексна система стратегічних, інституційних та фінансово-економічних інструментів, спрямованих на відтворення економічного потенціалу регіонів, розвиток місцевої інфраструктури та підвищення спроможності територіальних громад. У межах цієї політики важливе значення мають механізми державного управління, що забезпечують координацію дій між центральними органами

виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та іншими суб'єктами публічного управління. Реалізація зазначених механізмів здійснюється через інструменти державної регіональної політики, систему міжбюджетних відносин, інструментарій державної підтримки територій, програмно-цільове бюджетування та стратегічне планування розвитку громад [13]. Застосування цих інструментів створює організаційні та ресурсні передумови для формування стабільної фінансової основи функціонування територіальних громад.

Державну політикау відновлення України спрямовано на фінансову підтримку місцевих бюджетів для відбудови інфраструктури та стимулювання економічного зростання. Вона передбачає залучення капітальних інвестицій, модернізацію виробничого та невиробничого секторів, а також мобілізацію ресурсів для збалансування місцевих фінансів, що включає видатки розвитку у спеціальному фонді бюджетів [17]. Ключові аспекти державної політики відновлення місцевих бюджетів зображено на рисунку 1.

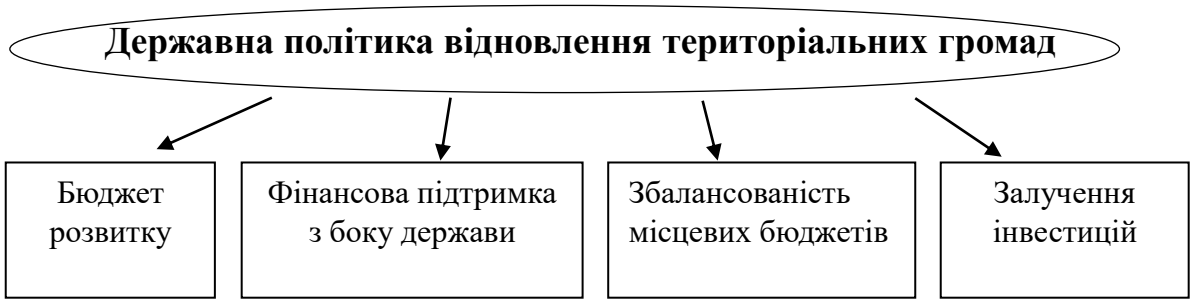


Рис. 1. Бюджетні інструменти державної політики відновлення територіальних громад.

Джерело: *авторська розробка*

Бюджет розвитку є складником спеціального фонду місцевих бюджетів, що використовується для фінансування капітальних видатків, реалізації інвестиційних проєктів та модернізації інфраструктури територіальних громад [1]. У контексті державної політики відновлення він постає важливим інструментом фінансового забезпечення реконструкції пошкоджених об'єктів,

розвитку соціальної та виробничої інфраструктури, а також стимулювання економічного зростання територій.

Фінансова підтримка територіальних громад є важливим елементом державної політики територіального розвитку, що реалізується через систему міжбюджетних трансфертів, субвенцій та інших інструментів державного фінансування. Її основним завданням є забезпечення належного рівня фінансової спроможності громад для виконання покладених на них повноважень, реалізації програм розвитку та модернізації соціально-економічної інфраструктури.

Збалансованість місцевих бюджетів є одним із базових принципів бюджетної системи, що передбачає відповідність обсягу бюджетних видатків наданим громадам ресурсам та джерелам доходів [1]. У системі державної політики відновлення цей принцип набуває особливої ваги, оскільки забезпечує фінансову стабільність територіальних громад, створює передумови для ефективного управління бюджетними ресурсами та підтримує сталість функціонування місцевих фінансів.

Залучення інвестицій розглядається як важливий напрям державної політики відновлення та розвитку територій, спрямований на стимулювання економічної активності на місцевому рівні [2]. Реалізація цього напряму передбачає формування сприятливого середовища для інвестиційної діяльності, підтримку інноваційних і інфраструктурних проєктів, а також активізацію співпраці органів державної влади, органів місцевого самоврядування та приватного сектору в процесі відбудови територій [14].

Одним із пріоритетних напрямів сучасної державної регіональної політики України постає впровадження територіально орієнтованого підходу до управління розвитком територіальних громад. Реалізацію цього підходу нормативно закріплено постановою Кабінету Міністрів України від 19 листопада 2025 року № 1493, якою затверджено перелік функціональних типів

територій та визначено вимоги до показників для віднесення територіальних громад до відповідних категорій [15].

Запровадження такої класифікації територій є важливим кроком у формуванні нової моделі державної регіональної політики, оскільки дозволяє застосовувати різні підходи до підтримки територіального розвитку залежно від особливостей територій. В умовах повоєнної відбудови та значних соціально-економічних трансформацій в Україні така класифікація дозволяє державі більш точно оцінювати потенціал, ризики та потреби окремих територій і застосовувати цільові інструменти державної підтримки. Фактично йдеться про перехід від універсального розподілу державних ресурсів до програмного підходу, за якого фінансові та інституційні інструменти розвитку адаптуються до специфіки конкретних типів територій. Відповідно до згаданої вище постанови Кабінету Міністрів України території поділяються на чотири основні функціональні типи (рисунок 2).

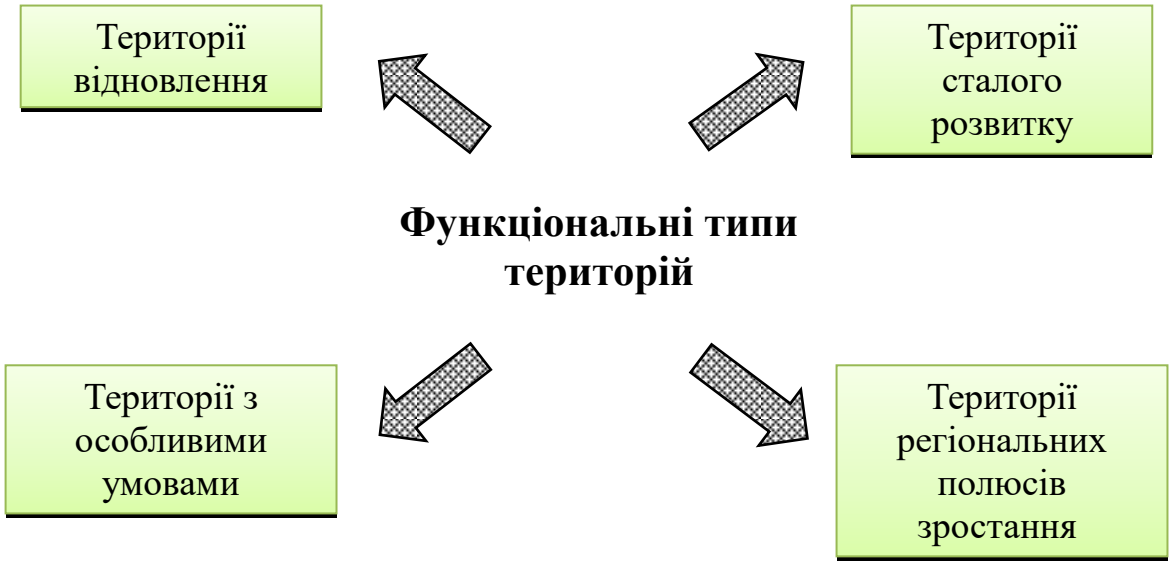


Рис. 2. Функціональні типи територій

Джерело: *авторська розробка*

Першу групу становлять території відновлення, до яких належать громади, що зазнали значного впливу збройної агресії російської федерації. Для включення громади до цього типу вона повинна відповідати щонайменше двом

із встановлених критеріїв, зокрема: на її території відбувалися бойові дії або вона була тимчасово окупована; понад 20 відсотків об'єктів нерухомого майна зазнали пошкоджень або руйнувань; індекс податкоспроможності громади впродовж останніх трьох років становить менше ніж 0,9; кількість внутрішньо переміщених осіб перевищує 20 відсотків населення громади станом на 1 січня 2022 року. Наразі до цієї категорії пропонується віднести 123 територіальні громади, розташовані переважно в прикордонних та прифронтових областях України [9].

Другу групу становлять території з особливими умовами для розвитку. До них належать громади, розвиток яких обмежується специфічними природними або географічними чинниками. Зокрема, це гірські території, заліснені або степові регіони, а також території з підвищеним рівнем техногенних чи екологічних ризиків. Для таких територій держава передбачає спеціальні механізми підтримки, спрямовані на подолання структурних обмежень їх соціально-економічного розвитку. Нині 208 громад віднесено до територій з низьким рівнем соціально-економічного розвитку; 85 громад – до гірських територій; 101 громада – заліснені території; 199 громад – степові території; 60 громад – природоохоронні території; 232 громади – сільські території. Як наголошує заступник Міністра розвитку громад та територій Олексій Рябикін, «визначення громад за функціональними типами територій потрібне для того, щоб у подальшому сформувати таргетовані програми підтримки для кожного з них. Це дозволить спрямовувати ресурси саме туди, де вони найбільше потрібні. Саме територіальний підхід є ключовим елементом політики згуртованості ЄС» [10].

Третю групу становлять території – регіональні полюси економічного зростання, що постають центрами економічної активності та інноваційного розвитку регіонів. Для них характерна висока концентрація економічних ресурсів, розвинена інфраструктура, значний інвестиційний потенціал та розвинені міжрегіональні економічні зв'язки. Такі території відіграють роль

драйверів регіонального розвитку, формуючи економічні ефекти поширення для навколишніх громад.

Четверту групу формують території сталого розвитку, для яких характерні відносно стабільні соціально-економічні показники, диверсифікована економічна структура та достатній рівень інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. Такі громади мають більш сприятливі умови для формування власної доходної бази місцевих бюджетів, розвитку підприємництва та залучення інвестицій.

Отже, кожен із визначених функціональних типів територій характеризується специфічними соціально-економічними умовами розвитку, що безпосередньо впливає на фінансову спроможність територіальних громад, структуру їх доходної бази та пріоритети використання бюджетних ресурсів. Відмінності в рівні економічної активності, демографічній ситуації, інфраструктурному забезпеченні та масштабах руйнувань в умовах війни зумовлюють потребу диференційованого підходу державної політики до підтримки таких територій. У зв’язку з цим доцільним є узагальнення основних соціально-економічних характеристик функціональних типів територій, властивих їм фінансових викликів та відповідних інструментів державної політики у вигляді систематизованої таблиці 1.

Як відомо, запровадження системи функціональних типів територій створює нову інституційну основу для реалізації державної регіональної політики та політики відновлення. Такий підхід дозволяє формувати адресні програми підтримки громад, більш ефективно розподіляти бюджетні ресурси та враховувати вплив війни, демографічні процеси та рівень економічної активності територій.

Таблиця 1

Функціональні типи територій територіальних громад та їх фінансові характеристики в системі державної політики відновлення

Функціональний тип території	**Основні соціально-економічні характеристики**	**Ключові фінансові виклики для громад**	**Пріоритетні інструменти державної політики**
Території відновлення	значні руйнування інфраструктури; зниження економічної активності; значна кількість внутрішньо переміщених осіб	скорочення доходної бази місцевих бюджетів; зростання соціальних видатків; дефіцит інвестиційних ресурсів	субвенції на відновлення інфраструктури; міжнародна фінансова допомога; державні інвестиційні програми
Території з особливими умовами розвитку	гірські, прикордонні, залісnені або інші території зі структурними обмеженнями розвитку	обмежений податковий потенціал; низька щільність населення; високі витрати на інфраструктуру	спеціальні державні програми підтримки; податкові стимули; інфраструктурні субвенції
Території сталого розвитку	стабільна економічна структура; відносно диверсифікована місцева економіка; достатній рівень інституційної спроможності	потреба модернізації інфраструктури; потреба підвищення інвестиційної активності	розвиток місцевого підприємництва; підтримка інвестиційних проєктів; програмно-цільове бюджетування
Регіональні полюси економічного зростання	висока концентрація економічної активності; розвинена інфраструктура; значний інвестиційний потенціал	необхідність розвитку транспортної та інноваційної інфраструктури; забезпечення збалансованого розвитку прилеглих територій	державні інвестиційні програми; підтримка інноваційних кластерів; державно-приватне партнерство

Джерело: *сформовано автором за* [15]

У цьому контексті питання забезпечення фінансової стійкості територіальних громад набуває особливої актуальності, оскільки різні функціональні типи територій характеризуються суттєвими відмінностями в доходній базі місцевих бюджетів, інвестиційному потенціалі та можливостях фінансування розвитку. Отже, оцінювання фінансової стійкості громад та формування механізмів управління місцевими фінансами повинні

здійснюватися з урахуванням їх функціонального типу та ролі в системі реалізації державної політики відновлення України [8].

У науковій літературі поняття фінансової стійкості територіальних громад трактується по-різному, залежно від дослідницьких підходів і методологічних позицій авторів. У працях українських дослідників фінансова стійкість переважно пов'язується зі здатністю місцевих бюджетів забезпечувати стабільне фінансування публічних функцій та підтримувати розвиток територій. Так, І. Чугунов розглядає фінансову стійкість як характеристику збалансованості бюджетної системи та здатності органів влади забезпечувати стабільність бюджетних процесів [19]. На думку А.Крисоватого і В. Опаріна, фінансова стабільність публічних фінансів значною мірою залежить від ефективності формування, розподілу та використання фінансових ресурсів, що визначає результативність функціонування бюджетної системи [20]. У дослідженнях Я. Казюк фінансова стійкість територіальних громад визначається як здатність місцевих бюджетів підтримувати стабільний рівень фінансування розвитку територій та забезпечувати виконання повноважень органів місцевого самоврядування [6].

Для комплексного осмислення проблеми фінансової стійкості територіальних громад доцільно звернутися до зарубіжного наукового доробку, у якому ця проблематика досліджується в контексті формування та реалізації державної політики у сфері міжурядових фінансів і територіального розвитку.

У працях зарубіжних учених фінансова стійкість місцевих урядів трактується як важливий результат ефективної державної фінансової політики та функціонування системи міжурядових бюджетних відносин. Зокрема, у працях Р. Масгрейва обґрунтовується роль державної фінансової політики у забезпеченні ефективного розподілу ресурсів між рівнями влади та підтриманні стабільності функціонування бюджетної системи [21]. Вагомий внесок у розвиток теорії міжурядових фінансів зробили Р. Берд та Р. Бал, які наголошують, що ефективна державна політика фінансової децентралізації має

базуватися на формуванні стабільної доходної бази місцевих бюджетів та ефективних механізмах міжбюджетних трансфертів, що створює передумови фінансової спроможності місцевих урядів [18]. Водночас Дж. Стігліц у своїх дослідженнях публічних фінансів наголошує, що результативність державної політики значною мірою залежить від здатності органів влади забезпечувати стабільність фінансових ресурсів та ефективний розподіл бюджетних коштів між різними рівнями управління [22].

Узагальнення наявних наукових підходів свідчить про багатогранність трактувань поняття фінансової стійкості і дає змогу сформувати цілісне уявлення про її сутність у системі публічного управління територіальним розвитком. З позицій публічного управління фінансова стійкість постає результатом взаємодії інституційних умов державної політики, механізмів державного управління та управлінських інструментів місцевого самоврядування. З огляду на це виникає потреба уточнення змісту цієї категорії в контексті державної політики розвитку територій. Виходячи з наведених теоретичних положень, нами сформульовано авторське визначення сутності фінансової стійкості територіальної громади (рисунок 3).

Рис. 3. Авторські підходи до визначення поняття «фінансова стійкість територіальної громади»

Фінансова стійкість територіальної громади може розглядатися як здатність місцевої бюджетної системи забезпечувати стабільне та неперервне виконання публічних функцій і реалізацію стратегічних завдань розвитку території на основі достатньої доходної бази, збалансованості бюджетних ресурсів, ефективного управління фінансовими потоками та здатності адаптуватися до зовнішніх економічних, соціальних і безпекових викликів.

У контексті процесів відновлення територій це поняття доцільно трактувати ширше – як інтегральну характеристику спроможності місцевої фінансової системи формувати та ефективно використовувати бюджетні ресурси, забезпечувати стабільність функціонування місцевих бюджетів, підтримувати інвестиційний розвиток території та адаптуватися до кризових і повоєнних трансформацій у процесі реалізації державної політики відновлення.

З позиції публічного управління фінансову стійкість територіальної громади може бути визначено як здатність системи управління місцевими фінансами забезпечувати довгострокову збалансованість бюджету, достатність фінансових ресурсів для виконання повноважень органів місцевого самоврядування та реалізації програм розвитку території, а також ефективну адаптацію бюджетної системи громади до структурних змін економічного середовища і викликів відновлення держави.

Отже, фінансову стійкість територіальних громад доцільно розглядати в системній площині як результат ефективного функціонування механізмів державного управління та бюджетної політики, спрямованих на забезпечення збалансованого розвитку, фінансової самодостатності та інституційної спроможності адміністративно-територіальних одиниць у процесі реалізації державної політики відновлення.

Наша концептуальна модель механізмів державної політики забезпечення фінансової стійкості територіальних громад передбачає системну взаємодію інституційних, організаційно-управлінських та фінансово-економічних інструментів, спрямованих на формування стабільної ресурсної бази місцевого

самоврядування, забезпечення збалансованості бюджетних процесів та підвищення спроможності територіальних громад до сталого розвитку і відновлення. Модель будується за принципом управлінської ієрархії реалізації державної політики, що передбачає послідовний взаємозв'язок між стратегічними цілями державної політики відновлення, інституційно-правовим середовищем її реалізації, механізмами державного управління, управлінськими інструментами органів місцевого самоврядування та системою оцінювання фінансової стійкості територіальних громад (рисунок 4).

Рис. 4. Державна політика забезпечення фінансової стійкості територіальних громад

Запропонована модель віддзеркалює функціонування системи публічного управління забезпечення фінансової стійкості територіальних громад у межах реалізації державної політики відновлення. На стратегічному рівні держава визначає цілі, пріоритети та інституційні засади розвитку територій. Важливу роль у цьому процесі відіграє інституційно-правове середовище, сформоване нормативно-правовими актами бюджетного законодавства, документами державної регіональної політики та програмами повоєнної відбудови. Саме ці інституційні засади визначають правила взаємодії між центральними органами влади, органами місцевого самоврядування та іншими суб'єктами публічного управління в процесі формування й використання фінансових ресурсів територіального розвитку.

Реалізація державної політики на практиці забезпечується через механізми державного управління та управлінські інструменти органів місцевого самоврядування, що застосовуються в процесі планування та використання бюджетних ресурсів громад. Важливим елементом моделі постає система оцінювання, що забезпечує моніторинг результативності управлінських рішень та дозволяє визначати рівень фінансової стійкості територіальних громад на основі відповідних індикаторів. Підсумковим результатом функціонування такої системи є формування фінансово стійких територіальних громад, здатних забезпечувати стабільне виконання публічних функцій, підтримувати розвиток територій та ефективно реагувати на соціально-економічні й безпекові виклики.

Фінансова стійкість територіальних громад формується під впливом комплексу взаємопов'язаних складників, серед яких ключове значення мають доходна спроможність місцевих бюджетів, рівень бюджетної збалансованості, інвестиційна активність громад та наявність фінансових резервів. Доходна спроможність визначає можливості формування власної ресурсної бази територіальних громад, передбачає наявність стабільних джерел формування доходів місцевого бюджету, що забезпечують фінансування делегованих і власних повноважень органів місцевого самоврядування. Вона проявляється

через рівень податкоспроможності громади, частку власних доходів у структурі бюджету та здатність місцевої економіки генерувати бюджетні надходження.

Бюджетна збалансованість характеризує спроможність місцевого бюджету підтримувати рівновагу між доходами і видатками та віддзеркалює можливості органів місцевого самоврядування забезпечувати стабільність бюджетного процесу. Вона свідчить про ефективність бюджетного планування, рівень виконання бюджетних показників та наявність фінансових резервів для покриття тимчасових касових розривів.

Водночас інвестиційна активність територій свідчить про їх економічний потенціал та здатність залучати ресурси для розвитку. Її виявом є спроможність територіальної громади спрямовувати фінансові ресурси на розвиток інфраструктури, модернізацію комунального господарства та реалізацію проєктів територіального розвитку. Інвестиційний складник фінансової стійкості характеризується обсягом капітальних видатків, участю у програмах державного та міжнародного фінансування, а також можливістю залучення позабюджетних ресурсів [12].

Наявність фінансових резервів створює додаткові можливості для адаптації бюджетної системи громад до кризових ситуацій та непередбачуваних змін соціально-економічного середовища. Передбачається формування фінансових ресурсів, що можуть бути використані для реагування на кризові або непередбачувані ситуації. До таких резервів належать оборотний залишок коштів бюджету, вільні залишки бюджетних ресурсів, резервні фонди та інші інструменти фінансової стабілізації.

Невід’ємним елементом, що характеризує рівень фінансової стійоксті територіальної громади, постає адаптивність бюджетної системи до зовнішніх викликів, що відбиває здатність місцевої фінансової системи реагувати на структурні зміни економічного середовища, воєнні ризики, демографічні трансформації та інші чинники невизначеності. У контексті реалізації плану відновлення України адаптивність проявляється через гнучкість бюджетного

управління, використання механізмів державної підтримки та залучення ресурсів.

Інституційна спроможність управління місцевими фінансами віддзеркалює рівень організаційної та управлінської спроможності органів місцевого самоврядування забезпечувати ефективне планування, розподіл і контроль використання бюджетних ресурсів. Вона реалізується через впровадження середньострокового бюджетного планування, використання програмно-цільового методу, застосування цифрових інструментів бюджетного менеджменту та функціонування механізмів фінансового контролю.

З урахуванням зазначених чинників доцільним є використання системного підходу до оцінювання фінансової стійкості територіальних громад із застосуванням взаємопов'язаних індикаторів, що характеризують ключові параметри функціонування місцевих бюджетів. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити податкоспроможність територій, збалансованість бюджетної системи, інвестиційні можливості та наявність фінансових резервів. Використання системи індикаторів забезпечує можливість порівняльного аналізу фінансового стану територіальних громад та формування обґрунтованих управлінських рішень у межах державної політики розвитку і відновлення територій (табл. 2).

Запропонована система показників дає можливість здійснювати комплексне оцінювання фінансової стійкості територіальних громад, ураховуючи не лише обсяг бюджетних ресурсів, а й ефективність їх формування та використання. Поєднання індикаторів доходної спроможності, бюджетної збалансованості, інвестиційного потенціалу та фінансових резервів дає можливість визначити реальний рівень фінансової стійкості громад та їх спроможність забезпечувати розвиток території в умовах війни і посткризового відновлення функціонування.

Отримані результати можуть бути використані для формування диференційованих механізмів державної підтримки територіальних громад

залежно від їх фінансового стану. Водночас оцінка фінансової стійкості територіальних громад має не лише аналітичне, а й управлінське значення, оскільки дозволяє визначити взаємозв'язок між параметрами функціонування місцевих бюджетів та інструментами державної політики у сфері розвитку територій. У цьому контексті важливим є встановлення відповідності між ключовими механізмами державного управління, управлінськими інструментами їх реалізації та показниками, що віддзеркалюють рівень фінансової стійкості територіальних громад.

Таблиця 2

Система індикаторів оцінювання фінансової стійкості територіальних громад

Блок оцінювання	**Показник**	**Економічний зміст показника**
Доходна спроможність	Доходи бюджету на одного жителя	Характеризує податкоспроможність громади та рівень фінансового забезпечення населення
	Частка власних доходів у структурі бюджету	Відбиває рівень фінансової автономії та незалежності від міжбюджетних трансфертів
	Темп зростання доходів бюджету	Показує динаміку фінансового розвитку громади
Бюджетна збалансованість	Рівень виконання доходної частини бюджету	Характеризує ефективність бюджетного планування та адміністрування доходів
	Співвідношення доходів і видатків	Віддзеркалює ступінь збалансованості бюджету
	Частка дефіциту (профіциту) бюджету	Показує рівень фінансової стабільності бюджету
Інвестиційна спроможність	Частка капітальних видатків у структурі бюджету	Характеризує орієнтацію бюджетної політики громади на розвиток
	Капітальні видатки на одного жителя	Відбиває інвестиційну активність та розвитковий потенціал громади
Фінансові резерви	Обсяг вільного залишку коштів бюджету	Характеризує фінансову гнучкість бюджету
	Частка резервного фонду бюджету	Віддзеркалює здатність бюджету реагувати на кризові ситуації

Джерело: *сформовано автором*

Такий підхід дає можливість оцінити управлінський вплив державної політики на фінансову спроможність громад та визначити пріоритетні напрями її вдосконалення (табл. 3).

Таблиця 3

Управлінські інструменти реалізації державної політики фінансової стійкості територіальних громад

Механізм державної політики	**Управлінські інструменти**	**Показники фінансової стійкості**	**Управлінське значення**
Бюджетна децентралізація	закріплення місцевих податків і зборів, розширення доходної бази громад	доходи загального фонду на одного жителя; частка власних доходів у структурі доходів бюджету	характеризує рівень фінансової автономії та податкоспромож-ності громади
Міжбюджетні відносини	базова дотація, реверсна дотація, субвенції з державного бюджету	частка трансфертів у доходах бюджету; рівень податкоспроможності території	відбиває ступінь залежності місцевих бюджетів від державної підтримки
Державна політика відновлення	інфраструктурні субвенції, програми регіонального розвитку, фонди відновлення	частка капітальних видатків у бюджеті; обсяг бюджету розвитку	характеризує спроможність громад забезпечувати відбудову та інвестиційний розвиток територій
Бюджетне планування	середньострокове бюджетне планування, програмно-цільовий метод	рівень виконання місцевих бюджетів; співвідношення доходів і видатків	віддзеркалює ефективність управління бюджетними ресурсами
Фінансова стабілізація	резервні фонди, оборотний залишок, управління залишками бюджетних коштів	обсяг вільного залишку коштів; розмір резервного фонду	характеризує здатність громади адаптуватися до кризових і непередбачуваних фінансових викликів

Джерело: *сформовано автором*

Подана в таблиці система взаємозв'язків свідчить, що фінансова стійкість територіальних громад формується під впливом комплексу механізмів державної політики, серед яких ключову роль відіграють бюджетна

децентралізація, система міжбюджетних відносин, інструменти державної політики відновлення, а також механізми бюджетного планування і фінансової стабілізації. Застосування відповідних управлінських інструментів впливає на основні параметри функціонування місцевих бюджетів: рівень доходної автономії, структуру бюджетних ресурсів, інвестиційні можливості громад та їх здатність адаптуватися до фінансових ризиків. Таким чином, підвищення фінансової стійкості територіальних громад значною мірою залежить від ефективності реалізації механізмів державного управління, спрямованих на зміцнення фінансової бази місцевого самоврядування та забезпечення сталого розвитку територій.

Висновки. Узагальнення результатів дослідження засвідчує, що фінансова стійкість територіальних громад є не лише характеристикою стану місцевих бюджетів, а комплексним індикатором ефективності механізмів державної політики у сфері територіального розвитку. Фінансова стійкість громад формується під впливом взаємодії сукупності чинників: податкоспроможності територій, структури міжбюджетних відносин, інвестиційного потенціалу місцевої економіки та ефективності бюджетного управління. Це зумовлює потребу переходу від універсальних підходів державної підтримки до диференційованої моделі управління фінансовим розвитком територій, що враховує їх функціональні особливості та рівень фінансової спроможності.

Важливим напрямом удосконалення державної політики у цій сфері має стати впровадження системного моніторингу фінансової стійкості територіальних громад на основі комплексу інтегрованих бюджетних індикаторів. Такий підхід дозволить формувати об’єктивну інформаційну базу для ухвалення управлінських рішень щодо розподілу міжбюджетних трансфертів, реалізації програм регіонального розвитку та спрямування ресурсів державної політики відновлення. Доцільним є також інституційне закріплення використання системи показників фінансової стійкості громад у

процесах середньострокового бюджетного планування та формування державних і регіональних програм підтримки територіального розвитку.

Перспективним напрямом дальшого вдосконалення механізмів державного управління є формування адаптивної моделі фінансової підтримки територіальних громад, що передбачає диференціацію інструментів державної політики залежно від рівня їх фінансової стійкості та функціонального типу території. Реалізація такого підходу дозволить підвищити адресність державної підтримки, забезпечити ефективніше використання бюджетних ресурсів та створити умови для посилення фінансової автономії територіальних громад у процесі повоєнного відновлення України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. *Урядовий кур'єр*. 2010. № 151.

2. Дудченко В., Щербаченко В., Лебідь В., Півень В., Пархоменко Д. Управління післявоєнною відбудовою України на основі державно-приватного партнерства : європейський досвід. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка.* 2025. № 24. С. 78-92. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.24.8.

3. Дяченко С. А., Соколова О. М. Обґрунтування пріоритетів державної стратегії повоєнної відбудови та структурної модернізації економіки України. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 7. С. 64-70. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-7-9.

4. Калиновський А. О., Мирончук В. М., Калиновська Н. Л. Стратегії відновлення економіки України після війни : роль фінансового менеджменту. *Здобутки економіки : перспективи та інновації*. 2024. № 13. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14445463.

5. Казюк Я. Формування критеріїв та методики оцінювання спроможності територіальних громад : аналітичне дослідження / Центр політико-правових реформ. Київ, 2023.

6. Казюк Я. М., Венцель В. Т. Фінансова спроможність територіальних громад як основний елемент у забезпеченні реалізації повноважень органів місцевого самоврядування. *Вісник Херсонського національного технічного університету.* 2024. № 1 (88). С. 357-364.

7. Красилюк В. Ф. Державна регіональна політика відновлення та розвитку деокупованих територіальних громад. *Український політико-правовий дискурс.* 2025. № 18. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.18103492.

8. Лисяк Л. В., Кушнір А. І. Фінансова стійкість місцевих бюджетів : теоретичний аспект. *Молодий вчений.* 2019. № 1 (2). С. 472-475.

9. Міністерство розвитку громад та територій України. Україна впроваджує територіальний підхід : стартувало визначення громад за типами територій. 2026. URL: https://mindev.gov.ua/news/ukraina-vprovadzhuie-terytorialnyi-pidkhid-startuvalo-vyznachennia-hromad-za-typamy-terytorii.

10. Міністерство розвитку громад та територій України. Мінрозвитку продовжує працювати над визначенням громад за функціональними типами територій. 2026. URL: https://mindev.gov.ua/news/minrozvytku-prodovzhuie-pratsiuvaty-nad-vyznachenniam-hromad-za-funktsionalnymy-typamy-terytorii.

11. Міністерство фінансів України. *Офіційний сайт*. URL: https://www.mof.gov.ua.

12. Пишний М. В., Олійник О. А., Вишневський Р. А. Інвестиційні моделі відновлення економіки України після війни. *Здобутки економіки* : *перспективи та інновації.* 2025. № 14. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14593400.

13. Примуш М. В., Трофімова Г. Роль держави у формуванні політики післявоєнного відновлення. *Політичне життя*. 2025. № 4. С. 25–31. DOI: https://doi.org/10.31558/2519-2949.2025.4.4.

14. Про публічно-приватне партнерство : Закон України від 19.06.2025 № 4510-IX. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/4510-20.

15. Про визначення переліку функціональних типів територій та вимог до показників для віднесення територій до різних функціональних типів : Постанова Кабінету Міністрів України від 19.11.2025 № 1493. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1493-2025-п.

16. Рябушка Л. Б., Журавка О. С., Салов Д. О. Роль місцевих бюджетів у відновленні регіонального розвитку. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 214-221. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-214-221.

17. Bird R. Subnational taxation in developing countries : A review of the literature. *Journal of International Commerce, Economics and Policy*. 2011. Vol. 2, No. 1. P. 1-23.

18. Chugunov I., Radionov Y., Liubchak I. Financial stability of Ukraine under martial law. *Scientia fructuosa.* 2025. № 4 (162). P. 4-19. DOI: https://doi.org/10.31617/1.2025(162)01.

19. Krysovatyy A., Oparin V., Fedosov V., Yukhymenko P. Military realities of the fiscal space of public finances of Ukraine. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2023. № 3 (50). P. 404-414. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4029.

20. Musgrave R. The Theory of Public Finance : A Study in Public Economy. New York : McGraw-Hill, 1959.

21. Stiglitz J. Economics of the Public Sector. 3rd ed. New York : W. W. Norton & Company, 2000.

REFERENCES

1. Bjudzhetnyi kodeks Ukrainy : Zakon Ukrainy vid 8 lypnia 2010 roku No. 2456-VI. (2010). *Uriadovyi kurier*, (151). [in Ukrainian]

2. Dudchenko, V., Shcherbachenko, V., Lebid, V., Piven, V., Parkhomenko, D. (2025). Upravlinnia pisliavoiennoiu vidbudovoiu Ukrainy na osnovi derzhavno-pryvatnoho partnerstva : yevropeiskyi dosvid. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia* :

Ekonomika, (24), 78-92. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.24.8. [in Ukrainian]

3. Diachenko, S. A., Sokolova, O. M. (2024). Obgruntuvannia priorytetiv derzhavnoi stratehii povoiennoi vidbudovy ta strukturnoi modernizatsii ekonomiky Ukrainy. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, 7, 64-70. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-7-9. [in Ukrainian]

4. Kalynovskyi, A. O., Myronchuk, V. M., Kalynovska, N. L. (2024). Stratehii vidnovlennia ekonomiky Ukrainy pislia viiny : rol finansovoho menedzhmentu. *Zdobutky ekonomiky : perspektyvy ta innovatsii*, 13. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14445463. [in Ukrainian]

5. Kaziuk, Ya. (2023). Formuvannia kryteriiv ta metodyky otsiniuvannia spromozhnosti terytorialnykh hromad (analitychne doslidzhennia). Kyiv : Tsentr polityko-pravovykh reform. [in Ukrainian]

6. Kaziuk, Ya. M., Ventsel, V. T. (2024). Finansova spromozhnist terytorialnykh hromad yak osnovnyi element u zabezpechenni realizatsii povnovazhen orhaniv mistsevoho samovriaduvannia. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, 1 (88), 357-364. [in Ukrainian]

7. Krasiliuk, V. F. (2025). Derzhavna rehionalna polityka vidnovlennia ta rozvytku deokupovanykh terytorialnykh hromad. *Ukrainskyi polityko-pravovyi dyskurs*, (18). DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.18103492. [in Ukrainian]

8. Lysiak, L. V., Kushnir, A. I. (2019). Finansova stiikist mistsevykh biudzhetiv : teoretychnyi aspekt. *Molodyi vchenyi*, 1 (2), 472-475. [in Ukrainian]

9. Ministerstvo rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy. (2026). Ukraina vprovadzhuie terytorialnyi pidkhid : startuvalo vyznachennia hromad za typamy terytorii. URL: https://mindev.gov.ua/news/ukraina-vprovadzhuie-terytorialnyi-pidkhid-startuvalo-vyznachennia-hromad-za-typamy-terytorii. [in Ukrainian]

10. Ministerstvo rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy. (2026). Minrozvytku prodovzhuie pratsiuvaty nad vyznachenniam hromad za funktsionalnymy typamy

terytorii. URL: https://mindev.gov.ua/news/minrozvytku-prodovzhuie-pratsiuvaty-nad-vyznachenniam-hromad-za-funktsionalnymy-typamy-terytorii. [in Ukrainian]

11. Ministerstvo finansiv Ukrainy. *Ofitsiinyi sait*. URL: https://www.mof.gov.ua. [in Ukrainian]

12. Pyshnyi, M. V., Oliinyk, O. A., Vyshnevskyi, R. A. (2025). Investytsiini modeli vidnovlennia ekonomiky Ukrainy pislia viiny. *Zdobutky ekonomiky : perspektyvy ta innovatsii*, (14). DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14593400. [in Ukrainian]

13. Prymush, M. V., Trofimova, H. (2025). Rol derzhavy u formuvanni polityky pisliavoiennoho vidnovlennia. *Politychne zhyttia*, 4, 25-31. DOI: https://doi.org/10.31558/2519-2949.2025.4.4. [in Ukrainian]

14. Pro publichno-pryvatne partnerstvo : Zakon Ukrainy vid 19 chervnia 2025 roku No. 4510-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/4510-20. [in Ukrainian]

15. Pro vyznachennia pereliku funktsionalnykh typiv terytorii ta vymoh do pokaznykiv dlia vidnesennia terytorii do riznykh funktsionalnykh typiv : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 19 lystopada 2025 roku No. 1493. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1493-2025-p. [in Ukrainian]

16. Riabushka, L. B., Zhuravka, O. S., Salov, D. O. (2024). Rol mistsevykh biudzhetiv u vidnovlenni rehionalnoho rozvytku. *Biznes Inform*, 4, 214-221. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-214-221. [in Ukrainian]

17. Bird, R. (2011). Subnational taxation in developing countries : A review of the literature. *Journal of International Commerce, Economics and Policy*, 2 (1), 1-23. [in English]

18. Chugunov, I., Radionov, Y., Liubchak, I. (2025). Financial stability of Ukraine under martial law. *Scientia Fructuosa*, 4 (162), 4-19. DOI: https://doi.org/10.31617/1.2025(162)01. [in Ukrainian]

19. Krysovatyy, A., Oparin, V., Fedosov, V., Yukhymenko, P. (2023). Military realities of the fiscal space of public finances of Ukraine. *Financial and Credit*

Activity : *Problems of Theory and Practice*, 3 (50), 404-414. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4029. [in Ukrainian]

20. Musgrave, R. (1959). The Theory of Public Finance : A Study in Public Economy. New York : McGraw-Hill. [in English]

21. Stiglitz, J. (2000). Economics of the Public Sector. 3rd ed. New York : W. W. Norton & Company. [in English]

Дата першого надходження статті до видання: 17.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 25.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

УДК 351.08:159.944.4:351.86(477)

https://doi.org/10.62664/cpa.2026.01.17

Володимир КУШНІРЮК,
доцент кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
кандидат психологічних наук, доцент
ORCID ID https://orcid.org/0000-0001-9842-2639

Олександр БІЛОЦЬКИЙ,
доцент кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
кандидат юридичних наук, доцент
ORCID ID https://orcid.org/0000-0002-5256-5105

(© *КУШНІРЮК В., БІЛОЦЬКИЙ О., 2026*)

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ КАДРІВ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

У статті здійснено комплексний аналіз механізмів державного управління, спрямованих на розвиток психологічної стійкості (резильєнтності) кадрів публічних службовців в екстремальних умовах повномасштабної російсько-української війни. Актуальність дослідження зумовлено критичним зростанням психоемоційного навантаження на представників органів державної влади та органів місцевого самоврядування, що безпосередньо впливає на якість ухвалення управлінських рішень та стабільність функціонування державних та муніципальних інституцій у кризовий період.

Автори обґрунтовують, що в умовах воєнного стану традиційні підходи до кадрового менеджменту в публічному секторі потребують трансформації вбік людиноцентричності та впровадження інструментів психологічної підтримки. Досліджено нормативно-правові, організаційні, економічні та соціально-психологічні механізми, що формують систему забезпечення професійної життєстійкості службовців. Особлива увага надається аналізу зарубіжного досвіду управління стресостійкістю персоналу в зонах конфлікту та можливостям його адаптації до українських реалій.

У статті визначено ключові чинники деструктивного впливу на ментальне здоров'я посадовців: безпекові ризики, робота в режимі «24/7», етичні дилеми та синдром втоми від співчуття. Доведено, що ефективний механізм державного управління має базуватися на інтегрованому підході, що поєднує інституційне забезпечення (створення спеціалізованих служб психологічного супроводу), освітній компонент (тренінги з розвитку навичок саморегуляції) та цифровізацію (використання мобільних застосунків для моніторингу психологічного стану).

На основі проведеного дослідження сформульовано практичні рекомендації щодо вдосконалення державної політики у сфері публічної служби. Запропоновано впровадження обов'язкових стандартів психологічної безпеки на робочому місці та розширення соціальних гарантій для службовців, які виконують обов'язки в прифронтових територіях. Висновки статті наголошують, що інвестиції в психологічний капітал публічних службовців є стратегічною умовою збереження національної стійкості та ефективного повоєнного відновлення України. Державне управління розвитком резильєнтності розглядається не лише як засіб профілактики вигорання, а як фундамент формування нової культури публічного управління, здатної протистояти гібридним загрозам сучасності.

Ключові слова: *державне управління, публічні службовці, психологічна стійкість, резильєнтність, воєнний стан, механізми управління, ментальне здоров'я, професійне вигорання.*

Volodymyr KUSHNIRIUK,
Associate Professor Department of Public Management, Administration and National Security,
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,
Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor
ORCID ID https://orcid.org/0000-0001-9842-2639

Oleksandr BILOTSKYI,
Associate Professor Department of Public Management, Administration and National Security,
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,
Candidate of Law, Associate Professor
ORCID ID https://orcid.org/0000-0002-5256-5105
(© *KUSHNIRIUK V., BILOTSKYI O., 2026*)

MECHANISMS OF STATE MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF PSYCHOLOGICAL RESILIENCE OF PUBLIC SERVICE PERSONNEL IN THE CONDITIONS OF THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR

The article provides a comprehensive analysis of public administration mechanisms aimed at developing the psychological resilience of public servants in the extreme conditions of the full-scale Russian-Ukrainian war. The relevance of the study is due to the critical increase in the psycho-emotional load on representatives of state authorities and local governments, which directly affects the quality of

management decision-making and the stability of the functioning of state institutions during the crisis period.

The authors argue that under martial law, traditional approaches to personnel management in the public sector require transformation towards human-centricity and the introduction of psychological support tools. The article examines the regulatory, organizational, economic, and socio-psychological mechanisms that form the system for ensuring the professional resilience of employees. Particular attention is paid to the analysis of foreign experience in managing personnel stress resistance in conflict zones and the possibilities of its adaptation to Ukrainian realities.

The article identifies key factors that have a destructive impact on the mental health of officials: security risks, 24/7 work, ethical dilemmas, and compassion fatigue syndrome. It is proven that an effective public administration mechanism should be based on an integrated approach that combines institutional support (creation of specialized psychological support services), an educational component (training on developing self-regulation skills), and digitalization (use of mobile applications to monitor psychological state). Based on the research, practical recommendations were formulated to improve state policy in the field of public service. The introduction of mandatory standards of psychological safety in the workplace and the expansion of social guarantees for employees performing duties in front-line areas were proposed. The conclusions of the article emphasize that investments in the psychological capital of public servants are a strategic condition for maintaining national stability and effective post-war recovery of Ukraine.

Keywords: *Public administration, public servants, psychological resilience, mechanisms of state management, martial law, Russian-Ukrainian war, professional burnout, mental health, human capital, stress resistance, crisis management.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку української державності характеризується безпрецедентними викликами, зумовленими повномасштабною збройною агресією російської федерації. У цих

екстремальних умовах система публічного управління трансформувалася у фундаментальну опору національної безпеки, де ключовим ресурсом постає не лише інституційна спроможність, а й особистісна витривалість кожного державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування.

Проблема сьогодення полягає у виникненні гострої суперечності: з одного боку, вимоги до ефективності публічних службовців зросли (потреба ухвалення швидких рішень в умовах невизначеності, робота під обстрілами, вирішення складних гуманітарних питань), а з іншого – спостерігається виснаження їхнього внутрішнього психологічного ресурсу, що постійно прогресує. Тривалий стрес, зумовлений безпековими ризиками, утомою та високою відповідальністю, призводить до професійного вигорання, деформації управлінської культури та, як наслідок, зниження якості державного й муніципального сервісу.

Попри наявні нормативно-правові акти щодо кадрового забезпечення, традиційні механізми публічного управління в Україні довгий час ігнорували аспект ментального здоров’я як стратегічного активу. Психологічна стійкість (резильєнтність) публічних кадрів часто розглядалася як приватна справа особистості, а не як об’єкт цілеспрямованого державного і муніципального впливу. Відсутність системних інструментів моніторингу психоемоційного стану, дефіцит кваліфікованих кадрів для реабілітації публічних службовців та застарілі підходи до стимулювання праці створюють реальну загрозу кадровому потенціалу публічної служби в довгостроковій перспективі.

Таким чином, постає нагальна потреба в теоретичному обґрунтуванні та практичному впровадженні новітніх механізмів публічного управління, які б забезпечували не лише професійну компетентність, а й психологічну регенерацію кадрів публічних службовців. Розроблення стратегії формування резильєнтності є питанням не лише гуманітарного характеру, а й запорукою збереження функціональності державного та муніципального апарату в умовах тривалої війни та майбутньої повоєнної відбудови України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Від початку російсько-української війни, що триває з 2014 року, до проблеми психологічної стійкості в різній її інтерпретації зверталися М. Весельська (розглядає психологічну стійкість публічних службовців під час професійної діяльності в умовах воєнного часу) [1], А. Войтенко, В. Якобчук, О. Мосієнко, М. Плотнікова (досліджують психологічну стійкість державних службовців в умовах викликів та соціально-економічного розвитку) [2], В. Готич (здійснює порівняльний аналіз понять «Resiliens», «hardiness», «психологічна стійкість», «життєстійкість» у соціально-психологічних дослідженнях) [3], О. Грицина (аналізує психологічну стійкість керівника органу охорони державного кордону як предмет досліджень) [4], Л. Джаббарова, М. Камінська (вивчають значення саногенного мислення в контексті забезпечення психологічної стійкості в умовах стресу) [5], А. Клименко (описує психологічну стійкість особового складу на військовій службі) [6], І. Клименко (розглядає морально-психологічну стійкість працівника поліції в системі його професійно важливих якостей) [7], З. Коваль (досліджує інформаційно-психологічну стійкість як стрижень стратегії протидії асиметричним (гібридним) війнам) [8], Т. Комар, О. Кулешова, О. Полуденко (аналізують психологічну стійкість як чинник професійного становлення фахівця системи «людина-людина [9], Г. Панкова (здійснює дослідження серед дорослого цивільного населення на предмет психологічної стійкості як ключового чинника адаптації до наслідків війни) [10], Ю. Попик (вивчає психологічну стійкість військовослужбовців при виконанні бойових завдань) [11], С. Сургова (розглядає психологічну стійкість як складник професіограми фахівця соціальної сфери) [12], Н. Шеленкова (провела емпіричне дослідження психологічної стійкості молоді до впливу маніпуляцій в рекламному контенті) [13] та ін. Водночас лише окремі з названих статей [1; 2] безпосередньо стосуються висвітленню проблем психологічної стійкості публічних службовців в умовах російсько-української війни.

Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів державного управління розвитком психологічної стійкості кадрів публічних службовців в умовах системних викликів, спричинених російсько-українською війною.

Виклад основного матеріалу. Комплексний аналіз механізмів державного управління розвитком психологічної стійкості (резильєнтності) публічних службовців вимагає міждисциплінарного підходу, оскільки цей процес знаходиться на перетині адміністративного права, державного управління та кризової психології.

Наведемо структурований аналіз основних механізмів, що формують систему державної підтримки кадрів в умовах війни.

1. Нормативно-правовий механізм: створення фундаменту.

Цей механізм є первинним, оскільки він легітимізує заходи психологічної підтримки в межах правового поля.

Законодавча інституціоналізація: потреба внесення змін до Законів України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування» щодо закріплення права на ментальне оздоровлення та реабілітацію.

Стандартизація: розроблення державних стандартів психологічної безпеки на робочому місці (наприклад, регламентація часу перебування в зоні бойових дій або на деокупованих територіях).

Національні програми: важливу роль відіграє імплементація Всеукраїнської програми ментального здоров'я (ініціатива «Ти як?»), що стає правовою основою для створення мережі психологічної допомоги в публічному секторі.

2. Організаційно-функціональний механізм: структурна підтримка.

Він визначає, як саме держава організовує процес підтримки на рівні конкретного відомства.

Резильєнт-менеджмент: запровадження посад психологів-кураторів або офіцерів із резильєнтності в апаратах центральних органів виконавчої влади та в обласних державних (військових) адміністраціях.

Система моніторингу: створення механізмів регулярного скринінгу психоемоційного стану службовців для виявлення ознак депресії, тривожності або посттравматичного стресового розладу (ПТСР) на ранніх етапах.

Ротація та декомпресія: запровадження обов'язкових періодів відновлення для працівників, які займаються питаннями гуманітарного розмінування, евакуації або ідентифікації жертв війни.

3. Освітньо-розвивальний механізм: формування навичок.

Цей механізм спрямовано на внутрішню трансформацію особистості службовця, перетворюючи його з об'єкта впливу на суб'єкт самодопомоги.

Розвиток м'яких навичок: інтеграція модулів із управління стресом та емоційного інтелекту до програм підвищення кваліфікації (наприклад, через Вищу школу публічного управління).

Тренінги з життєстійкості: навчання технік «першої психологічної допомоги», щоб службовці могли підтримувати не лише себе, а й колег та громадян.

Адаптивне лідерство: підготовка керівників, здатних створювати атмосферу психологічної безпеки в колективі в умовах постійної загрози.

4. Соціально-економічний та мотиваційний механізм.

Держава має підкріплювати декларації про турботу конкретними соціальними гарантіями.

Фінансове забезпечення: виділення бюджетних коштів на оздоровчі програми, санаторне лікування та послуги зовнішніх консультантів (психотерапевтів).

Страхові гарантії: запровадження медичного страхування, яке б покривало послуги з ментального оздоровлення.

Мотивація через визнання: публічне визнання важливості роботи службовців у тилу та на фронті, що підвищує відчуття значущості діяльності та зміцнює професійну ідентичність.

5. Інформаційно-технологічний механізм

В умовах війни цифровізація дозволяє надавати підтримку дистанційно та анонімно.

Дистанційні платформи: використання чат-ботів та мобільних застосунків для самодопомоги, що дозволяють службовцю отримати консультацію або техніку заземлення в момент обстрілу чи гострого стресу.

Єдиний інформаційний простір: створення баз даних із верифікованими ресурсами для психологічної реабілітації, доступних для всіх державних установ.

Як видно, комплексний аналіз засвідчує, що розвиток психологічної стійкості публічних службовців нині – це не просто гуманітарний жест, а елемент гібридної стійкості держави. Якщо правові та організаційні механізми працюють синхронно, вони створюють «інституційний імунітет», що дозволяє державному апарату чи апарату органу місцевого самоврядування зберігати дієздатність навіть за умов критичного зовнішнього тиску.

Далі розглянемо трансформацію кадрового менеджменту в публічному секторі від функціоналізму до людиноцентричності.

Традиційні підходи до кадрового менеджменту в публічному секторі тривалий час базувалися на принципах класичного бюрократичного управління, де державний чи муніципальний службовець розглядався насамперед як виконавець функцій, обмежений жорсткими регламентами, посадовими інструкціями та ієрархічною дисципліною. У мирний час така модель забезпечувала стабільність та передбачуваність, проте повномасштабна війна виявила її обмеженість. В екстремальних умовах воєнного стану, коли навантаження на державний апарат зросло експоненціально (показниково), стало очевидним, що суто функціональний підхід не здатний забезпечити

інституційну стійкість. Постає нагальна потреба трансформації кадрової політики в бік людиноцентричності.

Людиноцентричність у публічній службі – це визнання того, що психоемоційний стан службовця є не приватною справою особи, а критичним компонентом національної безпеки. Традиційний менеджмент фокусувався на контролі та звітності; новий підхід має фокусуватися на ресурсності. Якщо раніше «ефективність» вимірювалася кількістю опрацьованих документів, то нині вона залежить від когнітивної спроможності службовця ухвалювати рішення в умовах стресу, обстрілів та особистих втрат. Без впровадження інструментів психологічної підтримки кадрова система стикається з масовим професійним вигоранням, що призводить до втрати найбільш кваліфікованих фахівців саме тоді, коли держава потребує їх найбільше.

Трансформація в бік людиноцентричності передбачає радикальну зміну пріоритетів. По-перше, це інтеграція психологічної підтримки безпосередньо в робочий процес. Це вже не «додаткова опція», а обов'язковий елемент організаційної культури. По-друге, це гнучкість управлінських процесів: перехід від жорсткого контролю робочого часу до оцінки результативності з урахуванням безпекової ситуації та психологічного стану працівника. По-третє, це розвиток емпатичного лідерства, де керівник володіє навичками розпізнавання ознак травматизації підлеглих та здатний надати «першу психологічну допомогу».

Упровадження інструментів резильєнтності – тренінгів із саморегуляції, програм декомпресії, служб ментального супроводу – є логічною відповіддю на запити часу. Держава, що інвестує в психологічну витривалість своїх службовців, отримує не просто лояльний апарат, а гнучку та адаптивну систему, здатну витримувати тривалі кризи.

Таким чином, перехід до людиноцентричності є не гуманітарним ідеалізмом, а прагматичною стратегією збереження кадрового потенціалу, потрібного для Перемоги та майбутнього відновлення країни.

Аналіз зарубіжного досвіду управління стресостійкістю персоналу в зонах конфлікту свідчить, що успішні моделі базуються на поєднанні інституційної підтримки, превентивного навчання та цифрових технологій. Для України адаптація цих практик є критично важливою для збереження функціональності державного та муніципального апарату.

Світова практика управління персоналом в екстремальних умовах (Ізраїль, досвід місій ООН, США) виокремлює резильєнтність не як особисту рису, а як організаційну стратегію. Ключовим у цьому контексті є досвід Ізраїлю, де створено розгалужену мережу «центрів стійкості». Їх діяльність базується на моделі партнерства між урядом, місцевою владою та громадським сектором. Головний акцент робиться на превентивності: муніципальні службовці проходять обов'язкову підготовку (перша лінія підтримки), що навчає розпізнавати ознаки стресу в себе та колег до того, як вони переростуть у ПТСР.

Досвід міжнародних гуманітарних організацій (ООН, Фонд Антарес) пропонує комплексні стандарти психосоціальної підтримки. Важливим елементом є етап «декомпресії» - обов'язкового періоду відновлення після виконання завдань у зонах високого ризику. У західних корпоративних та державних секторах активно використовуються програми допомоги працівникам, що включають анонімні консультації, фінансову та юридичну підтримку, що знижує загальний рівень тривожності.

Шляхи адаптації до українських реалій:

Інституціалізація ізраїльської моделі: Україна вже почала рух у цьому напрямку через програму «Ти як?», проте потрібне глибше впровадження на рівні кожної громади. Адаптація має включати створення локальних мобільних груп психологічної підтримки для державних службовців у прифронтових зонах, за прикладом ізраїльських Центрів резильєнтності.

Запровадження протоколів декомпресії: для службовців деокупованих територій та зон бойових дій варто запозичити міжнародний досвід

обов’язкової психологічної реабілітації. Це потребує нормативного закріплення права на «відновлювальну відпустку» поза межами основної щорічної відпустки.

Цифровізація за досвідом США та ЄС: використання мобільних застосунків для щоденного моніторингу ментального стану персоналу. Зарубіжні платформи дозволяють анонімно збирати дані про рівень стресу в колективах, що дає змогу керівникам вчасно коригувати навантаження. В Україні такий інструментарій може бути інтегровано в систему «Дія» або спеціалізовані внутрішні мережі відомств.

Трансформація лідерства: світовий досвід показує, що стійкість команди на 70% залежить від лідера. Адаптація передбачає впровадження курсів «резильєнтного лідерства» для керівників усіх ланок, де навчання навичок емпатії та стрес-менеджменту стає таким же важливим, як і знання законодавства.

Підсумовуючи огляд зазначимо, що зарубіжний досвід вчить, що найефективнішим є системний підхід, де держава бере на себе відповідальність за ментальний стан службовця. Для України це означає перехід від разових тренінгів до створення постійної інфраструктури підтримки, що поєднує правові гарантії, сучасні технології та нову управлінську культуру.

Аналіз деструктивних чинників дозволяє зрозуміти природу професійної деформації та вигорання посадовців в умовах війни. Кожен із цих чинників діє не ізольовано, а створює кумулятивний ефект, що підриває інституційну стабільність державного апарату.

Нижче наведено детальний огляд цих чинників:

1. Безпекові ризики та вітальна загроза.

Це базовий деструктивний чинник, пов’язаний із постійною загрозою життю та здоров’ю.

Пряма загроза: робота в умовах ракетних обстрілів, перебування на прифронтових територіях або безпосередня близькість до зони бойових дій.

Вторинна травматизація: постійне перебування в інформаційному полі про втрати, руйнування та загибель цивільного населення.

Результат: хронічний стан «гіперпильності», що виснажує нервову систему та призводить до психосоматичних розладів.

2. Робота в режимі «24/7» та розмивання меж.

В умовах воєнного стану поняття «робочий день» практично нівелюється.

Ефект «завжди на зв'язку»: потреба оперативного реагування на повітряні тривоги, надзвичайні ситуації та термінові запити вищого керівництва у будь-який час доби.

Відсутність відновлення: неможливість повноцінного перемикання між соціальними ролями (посадовець – член родини – особистість) через постійну включеність до процесів життєзабезпечення регіону чи країни.

Результат: Хронічна депривація сну та когнітивне виснаження, що знижує якість ухвалення управлінських рішень.

3. Етичні дилеми та когнітивний дисонанс.

Специфіка війни ставить перед посадовцями складні моральні вибори в умовах обмежених ресурсів.

Розподіл дефіциту: вирішення питань про те, кому першому надати допомогу, як розподілити обмежену гуманітарну допомогу або ресурси на відновлення.

Конфлікт лояльності: потреба дотримуватися жорстких законодавчих норм у ситуаціях, що потребують швидких і нестандартних рішень з огляду на людський чинник.

Результат: «Моральна травма», що виникає, коли дії (або бездіяльність) посадовця вступають у конфлікт із його внутрішніми цінностями.

4. Синдром втоми від співчуття.

Цей чинник особливо характерний для публічних службовців, які безпосередньо працюють із постраждалими, внутрішньо переміщеними особами (ВПО) та родинами загиблих.

Емоційна інфекція: постійна абсорбція чужого горя, болю та розпачу без належних інструментів емоційного розвантаження.

Емпатичне виснаження: захисна реакція психіки у вигляді емоційного заціпеніння, цинізму або відчуженості від потреб громадян.

Результат: втрата мотивації до служіння та професійна дегуманізація, що критично для публічної служби, що має базуватися на довірі.

Синергія чинників

Коли ці чотири чинники діють одночасно, вони формують так звану «кризу резильєнтності». Посадовець втрачає здатність до адаптації, що проявляється або у формі агресії/конфліктності в колективі, або у формі повної апатії.

Важливо: розуміння цих чинників є першим кроком до розроблення ефективних механізмів психологічної підтримки. Наприклад, для подолання «втоми від співчуття» потрібна супервізія, а для мінімізації наслідків режиму «24/7» – запровадження жорстких протоколів взаємозамінності кадрів.

Зазначимо, що ефективний механізм державного управління має базуватися на інтегрованому підході, що поєднує інституційне забезпечення (створення спеціалізованих служб психологічного супроводу), освітній компонент (тренінги з розвитку навичок саморегуляції) та цифровізацію (використання мобільних застосунків для моніторингу психологічного стану).

Для обґрунтування цієї тези варто розкрити синергетичний ефект від поєднання структурних, когнітивних та технологічних елементів. Такий інтегрований підхід перетворює фрагментарні заходи підтримки на цілісну систему державної політики.

Інтегрований підхід як фундамент ефективного державного управління резильєнтністю кадрів

Сучасна парадигма державного управління в умовах перманентних криз доводить, що вирішення складних проблем, як-от професійне вигорання та психологічна деформація публічних службовців, неможливе через реалізацію

поодиноких ініціатив. Ефективний механізм має базуватися на інтегрованому підході, що створює замкнений цикл підтримки: від інституційного захисту до індивідуального самоконтролю та технологічного моніторингу. Кожен компонент цієї тріади – інституційне забезпечення, освітній складник та цифровізація – виконує свою специфічну роль, підсилюючи дію інших.

Інституційне забезпечення постає як каркас всієї системи. Створення спеціалізованих служб психологічного супроводу безпосередньо в структурі державних та муніципальних органів легітимізує турботу про ментальне здоров'я публічних службовців. Це виводить психологічну підтримку з категорії «приватної справи» у площину службового обов'язку держави перед своїми кадрами. Такі служби забезпечують професійну супервізію, формують політику психологічної безпеки та гарантують анонімність і доступність допомоги безпосередньо на робочому місці. Без цього складника будь-які інші заходи залишатимуться стихійними та не матимуть системного впливу на організаційну культуру того чи іншого органу публічної влади.

Проте інституційних стін недостатньо, якщо сам публічний службовець не володіє внутрішнім інструментарієм боротьби зі стресом. Саме тут вступає в дію освітній компонент. Тренінги з розвитку навичок саморегуляції, управління емоціями та формування когнітивної гнучкості трансформують пасивного отримувача допомоги на активного суб'єкта власної стійкості. Навчання «першої психологічної допомоги» та технік заземлення дозволяє публічному службовцю зберігати працездатність у момент гострої загрози, що є критично важливим для безперебійності державного та муніципального управління в умовах російсько-української війни.

Зазначимо, що цифровізація стає єднальною ланкою та мультиплікатором ефективності перших двох компонентів. Використання мобільних застосунків для моніторингу психоемоційного стану вирішує проблему оперативності та масштабності. В умовах територіальної децентралізації та дистанційної роботи цифрові інструменти дозволяють збирати об'єктивні дані про рівень стресу в

колективі в режимі реального часу. Це дає можливість керівництву ухвалювати управлінські рішення на основі даних: вчасно змінювати навантаження, запроваджувати ротацію або спрямовувати ресурси психологічної служби туди, де ситуація є найбільш критичною.

Отже, інтегрований підхід створює унікальний синергетичний ефект. Інституції дають захист, освіта – компетентність, а цифровізація – швидкість та аналітику. Тільки така тривимірна модель публічного управління здатна забезпечити реальну резильєнтність кадрового корпусу, перетворюючи державний і муніципальний апарат на стійку та адаптивну систему, готову до викликів будь-якої складності.

На основі проведеного аналізу механізмів зміцнення резильєнтності, нижче нами сформульовано пакет практичних рекомендацій, спрямованих на системне вдосконалення державної політики у сфері публічної служби в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

1. Запровадження обов’язкових стандартів психологічної безпеки.

Держава має перейти від декларативної підтримки до нормативного закріплення стандартів «Психологічно безпечного робочого середовища» (за аналогом міжнародного стандарту ISO 45003).

Рекомендується:

Інституціоналізація перерв на декомпресію: законодавчо закріпити обов’язкові короткострокові періоди психологічного розвантаження впродовж робочого дня в умовах підвищеної небезпеки.

Аудит психосоціальних ризиків: зобов’язати керівників органів публічної влади проводити щорічну оцінку рівня стресогенності робочих процесів та розробляти плани з мінімізації професійного вигорання.

Протоколи «цифрової тиші»: запровадити регламенти використання месенджерів у позаробочий час (крім надзвичайних ситуацій), щоб забезпечити право службовця на когнітивне відновлення.

2. Розширення соціальних гарантій для службовців у прифронтових зонах.

Для посадовців, які працюють у зонах підвищеного ризику, потрібно запровадити «Пакет прифронтової стійкості»:

Додаткова відпустка на оздоровлення: надання додаткових 10-14 календарних днів до щорічної відпустки винятково для проходження психологічної реабілітації за рахунок державного бюджету.

Пріоритетне медичне страхування: включення послуг професійної психотерапії та допомоги при ПТСР до обов'язкових програм медичного страхування для публічних службовців прифронтових громад.

Надбавки за роботу в екстремальних умовах: перегляд системи преміювання з урахуванням не лише функціональних досягнень, а й рівня безпекового ризику, з яким стикається службовець.

3. Модернізація системи кадрового менеджменту та навчання.

Запровадження посад «резильєнс-офіцерів»: запровадження посад фахівців із психосоціальної підтримки в апаратах ОДА (ОВА) та центральних органах виконавчої влади, які підпорядковуватимуться безпосередньо керівнику органу.

Обов'язкова психологічна підготовка керівників: включення курсу «Психологія управління в кризових ситуаціях та емпатичне лідерство» як обов'язкового модуля для отримання вищих категорій державної служби.

Цифрова екосистема підтримки: інтеграція модулів самодіагностики та «кнопки швидкої допомоги» до внутрішніх кадрових порталів (наприклад, систему HRMIS), що дозволить службовцям отримувати анонімні консультації 24/7.

4. Комунікаційна стратегія та подолання стигми.

Кампанія «Стійкість – це професіоналізм»: Проведення на державному та муніципальному рівні роз'яснювальної роботи серед публічних службовців

щодо того, що звернення за психологічною допомогою є проявом відповідального відношення до роботи, а не ознакою слабкості.

Реалізація цих рекомендацій дозволить створити надійний «психологічний бронежилет» для державного та муніципального апарату, забезпечивши його дієздатність навіть у найбільш турбулентні часи.

Висновки. У результаті проведеного дослідження теоретичних та практичних аспектів публічного управління розвитком психологічної стійкості кадрів публічних службовців в умовах війни нами зроблено такі висновки:

1. *Переосмислення ролі резильєнтності*. Доведено, що в умовах воєнного стану психологічна стійкість публічних службовців перестає бути лише особистісною характеристикою і стає стратегічним ресурсом державного управління. Вона є запорукою інституційної неперервності влади та ефективності надання публічних послуг у критичних ситуаціях.

2. *Детермінанти деструктивного впливу*. Визначено, що основними чинниками, що підривають стійкість кадрів, є поєднання хронічного стресу від безпекових загроз із різким зростанням обсягу та складності професійних завдань. Це створює передумови для системного професійного вигорання, що вимагає негайного втручання через механізми державного регулювання.

3. *Потреба системного підходу*. Обґрунтовано, що наявні механізми підтримки персоналу в державному та муніципальному секторі є фрагментарними. Ефективна модель управління розвитком стійкості має базуватися на синергії чотирьох компонентів: нормативно-правового (закріплення стандартів ментального здоров’я в трудовому законодавстві); організаційного (створення центрів психологічної підтримки при відомствах); економічного (фінансування програм реабілітації та оздоровлення); технологічного (впровадження цифрових інструментів самодопомоги).

4. *Практична значущість*. Запропоновані заходи, зокрема інтеграція психологічної підготовки до системи підвищення кваліфікації публічних службовців та розроблення протоколів психологічної безпеки, дозволять не

лише зберегти кадровий потенціал у період війни, а й закласти підґрунтя для формування нової, більш гнучкої та людиноцентричної моделі публічної служби в період повоєнного відновлення України.

Подальшого вивчення потребує питання специфіки психологічної реабілітації публічних службовців, які безпосередньо працюють у зоні бойових дій та на деокупованих територіях, де рівень травматизації є максимально високим.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Весельська М. Психологічна стійкість публічних службовців під час професійної діяльності в умовах воєнного часу. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. *Політичні науки та публічне управління*. 2023. Вип. 2. С. 37-40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupp_2023_2_7.

2. Войтенко А. Б. Психологічна стійкість державних службовців в умовах викликів та соціально-економічного розвитку / А. Б. Войтенко, В. П. Якобчук, О. В. Мосієнко, М. Ф. Плотнікова. *Інвестиції: практика та досвід.* 2025. № 3. С. 213-220.

3. Готич В. О. Resiliens, hardiness, психологічна стійкість, життєстійкість : порівняльний аналіз понять у соціально-психологічних дослідженнях. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Психологія*. 2023. Т. 34 (73), № 3. С. 7-12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntnvusp_2023_34(73)_3_4.

4. Грицина О. М. Психологічна стійкість керівника органу охорони державного кордону як предмет досліджень. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія* : *Психологія*. 2017. Вип. 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadpn_2017_3_4.

5. Джаббарова Л. В. Психологічна стійкість в умовах стресу : значення саногенного мислення / Л. В. Джаббарова, М. О. Камінська. *Габітус.* 2024. Вип. 61. С. 59-63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/habit_2024_61_12.

6. Клименко А. С. Психологічна стійкість особового складу на військовій службі. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 1. С. 250-257. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sucachs_2024_1_21.

7. Клименко І. В. Морально-психологічна стійкість працівника поліції в системі його професійно важливих якостей. *Право і Безпека*. 2020. № 1. С. 19-25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pib_2020_1_4.

8. Коваль З. Інформаційно-психологічна стійкість як стрижень стратегії протидії асиметричним (гібридним) війнам. *Актуальні проблеми державного управління*. 2016. Вип. 2. С. 59-63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2016_2_13.

9. Комар Т. Психологічна стійкість як чинник професійного становлення фахівця системи «людина-людина» / Т. Комар, О. Кулешова, О. Полуденко. *Psychology travelogs*. 2024. Iss. 4. С. 302-313. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pstr_2024_4_31.

10. Панкова Г. Ш. Психологічна стійкість як ключовий чинник адаптації до наслідків війни: дослідження серед дорослого цивільного населення. *Габітус*. 2024. Вип. 65. С. 192-196. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/habit_2024_65_35.

11. Попик Ю. Психологічна стійкість військовослужбовців при виконанні бойових завдань. *Psychology travelogs*. 2023. Iss. 4. С. 121-129. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pstr_2023_4_15.

12. Сургова С. Ю. Психологічна стійкість як складова професіограми фахівця соціальної сфери. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія : Педагогічні науки.* 2016. Вип. 133. С. 212-215. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuP_2016_133_52.

13. Шеленкова Н. Психологічна стійкість молоді до впливу маніпуляцій в рекламному контенті : емпіричне дослідження. *Psychology travelogs*. 2025. Iss. 2. С. 150-160. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pstr_2025_2_17.

REFERENCES

1. Veselska, M. (2023). Psykholohichna stiikist publichnykh sluzhbovtsiv pid chas profesiinoi diialnosti v umovakh voiennoho chasu [Psychological resilience of public servants during professional activities in wartime conditions]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*, 2, 37-40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupp_2023_2_7. [in Ukrainian]

2. Voitenko, A. B., Yakobchuk, V. P., Mosiienko, O. V., Plotnikova, M. F. (2025). Psykholohichna stiikist derzhavnykh sluzhbovtsiv v umovakh vyklykiv ta sotsialno-ekonomichnoho rozvytku [Psychological resilience of civil servants in the face of challenges and socio-economic development]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 3, 213-220. [in Ukrainian]

3. Hotych, V. O. (2023). Resiliens, hardiness, psykholohichna stiikist, zhyttiestiikist : porivnialnyi analiz poniat u sotsialno-psykholohichnykh doslidzhenniakh [Resilience, hardiness, psychological resilience, resilience : a comparative analysis of concepts in social-psychological research]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seriia : Psykholohiia*, 34 (73), 3, 7-12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntnvusp_2023_34(73)_3_4. [in Ukrainian]

4. Hrytsyna, O. M. (2017). Psykholohichna stiikist kerivnyka orhanu okhorony derzhavnoho kordonu yak predmet doslidzhen [Psychological stability of the head of the state border guard agency as a subject of research]. *Visnyk Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. Seriia : Psykholohiia*, 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadpn_2017_3_4. [in Ukrainian]

5. Dzhabbarova, L. V., Kaminska, M. O. (2024). Psykholohichna stiikist v umovakh stresu : znachennia sanohennoho myslennia [Psychological resilience under stress : the importance of sanogenic thinking]. *Habitus*, 61, 59-63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/habit_2024_61_12. [in Ukrainian]

6. Klymenko, A. S. (2024). Psykholohichna stiikist osobovoho skladu na viiskovii sluzhbi [Psychological resilience of personnel in military service]. *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi*, 1, 250-257. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sucachs_2024_1_21. [in Ukrainian]

7. Klymenko, I. V. (2020). Moralno-psykholohichna stiikist pratsivnyka politsii v systemi yoho profesiino vazhlyvykh yakostei [Moral and psychological stability of a police officer in the system of his professionally important qualities]. *Pravo i Bezpeka*, 1, 19-25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pib_2020_1_4. [in Ukrainian]

8. Koval, Z. (2016). Informatsiino-psykholohichna stiikist yak stryzhen stratehii protydii asymetrychnym (hibrydnym) viinam [Information and psychological resilience as the core of the strategy for countering asymmetric (hybrid) wars]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, 2, 59-63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2016_2_1.3 [in Ukrainian]

9. Komar, T., Kuleshova, O., Poludenko, O. (2024). Psykholohichna stiikist yak chynnyk profesiinoho stanovlennia fakhivtsia systemy «liudyna-liudyna» [Psychological resilience as a factor in the professional development of a specialist in the «human-human» system]. *Psychology travelogs,* 4, 302-313. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pstr_2024_4_31. [in Ukrainian]

10. Pankova, H. Sh. (2024). Psykholohichna stiikist yak kliuchovyi chynnyk adaptatsii do naslidkiv viiny : doslidzhennia sered dorosloho tsyvilnoho naselennia. *Habitus,* 65, 192-196. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/habit_2024_65_35. [in Ukrainian]

11. Popyk, Yu. (2023). Psykholohichna stiikist viiskovosluzhbovtsiv pry vykonanni boiovykh zavdan [Psychological resilience of military personnel when performing combat missions]. *Psychology travelogs*, 4, 121-129. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pstr_2023_4_15. [in Ukrainian]

12. Surhova, S. Yu. (2016). Psykholohichna stiikist yak skladova profesiohramy fakhivtsia sotsialnoi sfery [Psychological resilience as a component of

the professional profile of a social sphere specialist]. *Visnyk Chernihivskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu. Seriia* : *Pedahohichni nauky*, 133, 212-215. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuP_2016_133_52. [in Ukrainian]

13. Shelenkova, N. (2025). Psykholohichna stiikist molodi do vplyvu manipuliatsii v reklamnomu kontenti : empirychne doslidzhennia [Psychological resilience of young people to the influence of manipulations in advertising content : an empirical study]. *Psychology travelogs,* 2, 150-160. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pstr_2025_2_17. [in Ukrainian]

Дата першого надходження статті до видання: 19.03.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 16.04.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

УДК 81'272:323.15(469)

https://doi.org/10.62664/cpa.2026.01.18

Іван ЛОПУШИНСЬКИЙ,
завідувач кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
доктор наук з державного управління, професор,
заслужений працівник освіти України
ORCID ID http://orcid.org/0000-0002-7460-7476

Олена КОВНІР,
представник служби соціальних послуг
в окрузі Хеннепін, Міннеаполіс, штат Міннесота, США
кандидат педагогічних наук, доцент
ORCID ID http://orcid.org/0000-0003-0574-2903

(© *ЛОПУШИНСЬКИЙ І., КОВНІР О., 2026*)

МОВНА ПОЛІТИКА В ПОРТУГАЛЬСЬКІЙ РЕСПУБЛІЦІ: ВІД УНІФІКАЦІЇ ДО МУЛЬТИКУЛЬТУРАЛІЗМУ

У статті здійснено комплексний аналіз мовної політики Португальської Республіки як прикладу держави, що балансує між збереженням нормативної чистоти єдиної державної мови та викликами глобалізації, міграції та захисту автохтонних меншин; показано, що мовна політика Португалії є унікальним об'єктом дослідження, оскільки виходить далеко за межі національних кордонів; з'ясовано, що португальська мова є плюрицентричною – вона має два основні стандарти (європейський та бразильський) та є офіційною в 9 країнах світу; здійснено дослідження еволюція мовної політики Португалії, проаналізовано ключові етапи переходу від жорсткої лінгвістичної уніфікації

до сучасної моделі, що враховує засади мультикультуралізму та інклюзії; об'єктом дослідження стала нормативно-правова база та соціолінгвістичні стратегії португальської держави у XX–XXI століттях; проаналізовано ключові нормативно-правові акти, статистичні дані та праці зарубіжних і вітчизняних дослідників; особлива увага надається феномену лузофонії, статусу мірандської мови й мови барранкеньйо та сучасним проблемам, пов'язаним з Орфографічною угодою та цифровою експансією бразильського варіанту португальської мови; установлено, що тривалий час мовна політика Португалії базувалася на ідеології «єдина нація – одна мова», що було особливо характерно для періоду «Нової держави»; з'ясовано, що в той час португальська мова поставала інструментом консолідації диктаторського режиму Салазара та нівелювання регіональних особливостей; доведено, що демократизація суспільства після 1974 року та вступ Португалії до ЄС зумовили перегляд пріоритетів її мовної політики; показано, що сучасна Португалія вибудувала досить гнучку модель державної мовної політики, яку дослідники часто називають «м'якою силою» або «інклюзивним мовним плануванням», що балансує між збереженням португальської мови як фундаменту нації та визнанням реалій глобалізованого світу.

Ключові слова: *Португальська Республіка, мовна політика, мовне планування, лінгвістична уніфікація, мультикультуралізм, плюрицентричність, лузофонія, Співдружність португаломовних країн (CPLP), європейська норма португальської мови, бразильський варіант португальської мови, мірандська мова, діалект барранкеньйо, португальська жестова мова.*

Ivan LOPUSHYNSKYI,
Head of the Department of Public
Management, Administration and National Security,
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,
Doctor of Science in Public Administration, Professor,

Honored Worker of Education of Ukraine
ORCID http://orcid.org/0000-0002-7460-7476
Olena KOVNIR,
Human Services Representative at the
Department of Human Services
Public Health, Minneapolis, Minnesota, USA
Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor
ORCID http://orcid.org/0000-0003-0574-2903
(© *LOPUSHYNSKYI I., KOVNIR O., 2026*)

LANGUAGE POLICY IN THE PORTUGUESE REPUBLIC: FROM UNIFICATION TO MULTICULTURALISM

The article provides a comprehensive analysis of the language policy of the Portuguese Republic as an example of a state that balances between preserving the normative purity of a single state language and the challenges of globalization, migration, and the protection of autochthonous minorities; It is shown that the language policy of Portugal is a unique object of study, as it goes far beyond national borders; it is found that the Portuguese language is pluricentric - it has two main standards (European and Brazilian) and is official in 9 countries of the world; a study was conducted on the evolution of Portugal's language policy, analyzing the key stages of the transition from strict linguistic unification to a modern model that takes into account the principles of multiculturalism and inclusion; The object of the study was the regulatory framework and sociolinguistic strategies of the Portuguese state in the 20th–21st centuries; key regulatory acts, statistical data, and works of foreign and domestic researchers were analyzed; special attention is paid to the phenomenon of Lusophony, the status of the Miranda and Barranquilla languages, and contemporary problems related to the Orthographic Agreement and the digital expansion of the Brazilian variant of Portuguese; It has been established that for a long time, Portugal's language policy was based on the ideology of «one nation – one

language», which was especially characteristic of the period of the «New State» (Estado Novo); It was found that at that time the Portuguese language served as a tool for consolidating the dictatorial regime of Salazar and leveling regional differences; it is proven that the democratization of society after 1974 and Portugal's accession to the EU led to a revision of the priorities of its language policy; It is shown that modern Portugal has built a fairly flexible model of state language policy, which researchers often call «soft power» or «inclusive language planning», which balances between preserving the Portuguese language as the foundation of the nation and recognizing the realities of a globalized world.

Keywords: *Portuguese Republic, language policy, language planning, linguistic unification, multiculturalism, pluricentricity, lusophony, Community of Portuguese-Speaking Countries (CPLP), European standard Portuguese, Brazilian variant of Portuguese, Mirandese, Barranqueño dialect, Portuguese Sign Language.*

Постановка проблеми. Як відомо, тривалий час мовна політика Португалії базувалася на ідеології «єдина нація – одна мова», що було особливо характерно для періоду «Нової держави» (Estado Novo). У той час португальська мова поставала інструментом консолідації диктаторського режиму Салазара та нівелювання регіональних особливостей. Демократизація португальського суспільства після 1974 року та вступ Португалії до Європейського Союзу зумовили перегляд пріоритетів її мовної політики. Сучасна Португальська Республіка вибудувала досить гнучку модель державної мовної політики, яку дослідники часто називають «м’якою силою» або «інклюзивним мовним плануванням», що балансує між збереженням португальської мови як фундаменту нації та визнанням реалій глобалізованого світу і характеризується переходом від жорсткої лінгвістичної уніфікації до сучасної моделі, що враховує засади мультикультуралізму та інклюзії. Більш досконалому вивчення мовної політики Португалії сприяло й перебування в Португальській Республіці в січні 2026 року одного із авторів статті,

ознайомлення з діяльністю низки закладів вищої освіти (зокрема Інституту права Коїмбрійського університету (найстарішого ЗВО Португалії, заснованого 1290 року); другим за величиною в країні (понад 32 тис. студентів) державним університетом міста Порто, заснованого 1911 року і який входить до ста кращих університетів Європи; кампусу Азурен університету Міню (основний кампус у м. Брага) в місті Гімарайнш – одного із провідних закладів вищої освіти Португалії, де фокусуються на технічних та інженерних спеціальностях, архітектурі та гуманітарних науках) у тому числі і в контексті реалізації державної мовної політики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику мовної ситуації і формування та реалізації мовної політики в Україні та низці країнах світу останнім часом розглядали Б. Ажнюк (досліджує мовну політика в Україні і перспективи євроінтеграції) [1], М. Барчук-Галик (здійснила порівняльний аспект мовної ситуації і мовної політики на теренах сучасної України і Польщі) [2], Н. Битко (розглядає мовну ситуацію як чинник розвитку англомовної лексикографії Індії – колоніальний [3] та постколоніальний період [4], Л. Васильєва (досліджує мовну ситуацію в Хорватії на тлі мовної політики в країні (XX–початок XXI ст.) [6], А. Капуш (вивчає мовну ситуацію в Європі в умовах панівного впливу англійської мови (на прикладі німецької мови) [8], О. Колесникова (описує мовну ситуацію та лексикографічну традицію в Японії XVII-XVIII ст.) [9], Ю. Лабецька (вивчає мовне розмаїття та мовну політику на Кіпрі) [10], Г. Мацюк (описує мовну ситуацію на Холмщині та Підляшші впродовж 1815-1915 рр. в контексті типології мовних ситуацій в історичній соціолінгвістиці [11], С. Савойська (вивчає «мовну політику» як явище і категорію) [12], В. Сікорська, В. Ногай, Л. Дідур (описують світовий досвід формування та реалізації мовної політики й українську практику сьогодення [13], М. Сова (вивчає мовну політика США та Китаю [14], І. Фаріон (досліджує мовну політику України в контексті методологія англіїзації в освіті [15] та ін.

При підготовці матеріалу щодо мовної політики в Португальській Республіці було проаналізовано два масиви джерел: зарубіжна історіографія (Португалія, Бразилія, Велика Британія): праці М. Х. Матеуша та І. Дуарте [18] фокусуються на лінгвістичній структурі та нормативній граматиці. Дослідження Фернандо Кріштована розглядають лузофонію як геополітичний інструмент. Сучасні соціолінгвісти (наприклад, Ж. Пінту [19]) акцентують увагу на проблемах «мовної екології» та загрозі зникнення мірандської мови. Вітчизняна (українська) наукова думка: українські романісти (зокрема, науковці Київського національного університету імені Тараса Шевченка та Львівського національного університету) [5; 7] розглядають португальську мовну політику переважно крізь призму перекладознавства та міжкультурної комунікації. Окремий пласт робіт присвячено питанням інтеграції української діаспори в Португалії та вивченню португальської мови як іноземної (PLE – Português Língua Estrangeira). Ключовий висновок з аналізу літератури: якщо зарубіжні джерела фокусуються на глобальному впливі та внутрішніх діалектах, то вітчизняні – на дидактиці та міграційній політиці.

Мета статті. Саме тому метою нашої статті й стало висвітлення історичних передумов та сучасного стану державної мовної політики Португальської Республіки, що, як нам видається, сприятиме коригуванню мовної політики Української держави на шляху євроінтеграції.

Виклад основного матеріалу. Визначення «мовної політики» як поняття і явища залежить від багатьох чинників, зокрема, від: стану державних інституцій та ідеології, що панує на державному рівні; мовної ситуації та держави, яка є самостійною чи залежною від колишньої метрополії; того, яка мовна політика успадкована та хто її здійснює; того, які мовно-політичні відносини існують між опозиційними політичними інституціями, а також – на міжвладному, міжполітичному та міждержавному рівнях [12]. Визначення мовної політики як категорії асоціюється з правовою культурою і порядком, оскільки тут ідеться про державну мовну політику, що варто розуміти як

систему заходів інститутів держави, діяльність яких спрямовано на реалізацію мовних прав громадян, які за Констуцією та законодавством країни мають право вільно користуватися рідною мовою в усіх сферах і галузях суспільно-політичного життя.

Для сучасних українських мовних реалій важливим є вивчення зарубіжного, насамперед країн-членів Європейського Союзу, досвіду формування та реалізації державної мовної політики. Звернемося до досвіду реалізації державної мовної політики Португальською Республікою.

У цьому контексті насамперед з'ясуємо значення терміна «лузофонія». Лузофонія (від лат. Lusitania – римська провінція Лузітанія, антична назва Португалії + дав. -гр. φωνή – звук) – культурний простір, що поєднує португаломовне населення планети: Бразилії, Португалії, Анголи, Мозамбіку, Східного Тимору та ін.

Мовна політика Португалії пройшла еволюцію від середньовічного становлення до жорсткого протекціонізму і, зрештою, до ліберального визнання прав меншин.

Виокремимо етапи становлення мовної політики цієї держави.

Етап I: народження мови (XII-XV ст.). Спочатку на території графства Португалія домінувала галісійсько-португальська мова. Вирішальним моментом став 1290 рік, коли король Дініш I своїм указом заснував університет (нині Коїмбрійський) і наказав використовувати «вульгарну мову» (língua vulgar), замість латини в офіційному діловодстві. Це був перший акт свідомої мовної політики – легітимізація народної мови.

Етап II: Експансія та стандартизація (XVI-XIX ст.). Епоха Великих географічних відкриттів перетворила португальську на лінгва франка в Африці, Азії та Південній Америці. Публікація «Граматики португальської мови» Фернана де Олівейри (1536) та епічної поеми «Лузіади» Камоенса (1572) закріпила літературний стандарт.

Етап III: «Estado Novo» (1933-1974). За часів диктатури А. Салазара мовна політика була жорстко централізованою. Гасло режиму «Бог, Батьківщина, Сім'я» неявно включало і «Єдину мову». Регіональні варіації придушувалися, а рівень неписьменності залишався одним із найвищих у Європі. Мова використовувалася як інструмент колоніального утримання територій в Африці.

Етап IV: Демократія та Європейський Союз (з 1974 року). Після «Революції гвоздик» (військовий переворот лівих офіцерів, який 25 квітня 1974 року повалив авторитарний режим А. Салазара в Лісабоні, спричинивши значні соціальні, економічні, територіальні, демографічні та політичні зміни в Португалії та її заморських колоніях – *авт.*) пріоритети змінилися. Це, насамперед, масова освіта та ліквідація неписьменності, визнання прав мовних меншин (кінець 1990-х років), інтеграція до європейського мовного простору при збереженні зв'язків з Лузофонією тощо.

Далі розглянемо нормативно-правову базу мовної політики в Португальській Республіці. Сучасна мовна політика Португалії регламентується Конституцією, спеціальними законами та міжнародними угодами. Конституція Португальської Республіки (1976) [16] містить фундаментальні положення: стаття 9 (f): до основних завдань держави входить «забезпечення викладання та постійна валоризація (підвищення значущості – *авт*.) португальської мови, захист її використання та просування за кордоном»; стаття 11 (3): «Офіційною мовою є португальська»; стаття 74 (2, h): держава зобов'язується «захищати та цінувати португальську жестову мову (LGP) як вираження культури та інструмент доступу до освіти та рівних можливостей».

Далі зупинимося на законодавстві Португалії щодо мовних меншин. Так, Закон від 29 січня 1999 року № 7/99 [17] закріплює офіційне визнання прав на лінгвістичну та культурну самобутність мірандської спільноти. Цей Закон надав мірандській мові статус другої офіційної мови (в регіональному вимірі). Крім того, у Резолюцією Асамблеї Республіки 2021 року зафіксовано визнання діалекту барранкеньйо нематеріальною культурною спадщиною.

Мовну політику Португальської Республіки відповідним чином закріплено і в міжнародних угодах. Так, наприклад, Угоду між країнами Співдружності португаломовних країн (CPLP) про уніфікацію правопису. Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa (1990) у Португалії було ратифіковано, проте вона на той час викликала значний спротив інтелігенції. Цей Документ набрав повної чинності лише в 2015-2016 роках.

Розглянемо інституційну інфраструктуру, створену для реалізації державної мовної політики в Португальській Республіці.

Реалізацію мовної політики покладено на кілька ключових інституцій: Інститут Камоеша (Camões, I. P.) [21], що підпорядкований МЗС. Названий орган влади відповідає за поширення мови за кордоном, підтримку лекторатів в іноземних університетах та сертифікацію знань. Другим органом є Міністерство освіти, що розробляє програми для шкіл, зокрема програму «Португальська як нерідна мова» (PLNM) для дітей мігрантів. Суттєву роль у реалізації мовної політики відіграє й RTP (Rádio e Televisão de Portugal): громадський мовник, що зобов'язаний дотримуватися мовних норм та забезпечувати сурдопереклад.

Далі розглянемо статистичні дані та результати соціолінгвістичного зрізу реалізації мовної політики в Португальській Республіці.

Для розуміння масштабу мовних процесів, що відбуваються в аналізованій державі, варто звернутися до даних Національного інституту статистики (INE) [20] та міжнародних звітів. Насамперед поглянемо на демографію носіїв мови. Так, загальна кількість носіїв португальської мови в світі складає приблизно 260-290 мільйонів (5-та найбільш вживана мова у світі після англійської, мандаринської китайської, гінді, іспанської).

Носії європейського варіанту (pt-PT) нараховується приблизно 10 мільйонів у Португалії та діаспорі в Європі (Франція, Швейцарія, Люксембург).

Носіїв бразильського варіанту (pt-BR) нараховується близько 215 мільйонів. У цьому контексті, як видно, диспропорція 1:20 створює значний тиск на мовну норму Португалії.

Щодо мов меншин. Насамперед це мірандська мова. Кількість її носіїв за різними оцінками становить від 7 000 до 15 000 осіб. Локалізація цієї мови: муніципалітет Міранда-ду-Дору (площа 487 км²). Динаміка користувачів цією мовою негативна: кількість активних носіїв серед молоді скорочується через відтік населення до великих міст.

Португальська жестова мова (LGP): Кількість користувачів: близько 60 000 – 100 000 осіб (глухих та членів їхніх родин, які чують).

Далі розглянемо мову барранке́ньйо (порт. Barranquenho) – мовний варіант португальської мови, що використовується жителями португальського міста Барранкуш (близько 2 тисяч осіб), неподалік від кордону з Іспанією. Ця мова може розглядатися не лише як варіант португальської мови, що виник під впливом іспанських діалектів Естремадури та Андалусії, але і як варіант іспанської мови, що з'явився під значним впливом португальської. На відміну від інших діалектів Піренейського півострова, коріння яких сягають середніх віків, барранкеньйо має порівняно коротку історію развитку – усього одне-два століття.

Розглянемо також статистику щодо імміграції та володіння мовою мігрантами. Згідно з даними SEF (Служба у справах іноземців та кордонів) за 2023-2024 роки, у Португалії проживає понад 1 млн іноземців. Близько 40% іммігрантів походять з лузофонних країн (Бразилія, Ангола, Кабо-Верде), що полегшує мовну інтеграцію, проте розмиває європейську норму португальської мови. Водночас значна частка (громадяни Індії, Непалу, Бангладеш, Великої Британії, США) не володіють європейською нормою португальської мови на момент прибуття до цієї країни.

Звернемося до основних механізмів, за допомогою яких країна досягає цього балансу:

1. Юридичне визнання багатоманітності (Кейс мірандської мови)

Довгий час Португалія вважалася монолітною мовною державою. Проте 1999 року було офіційно визнано мірандську мову (Língua Mirandesa) в регіоні Терра-де-Міранда.

Розглянемо, як це працює. Держава не просто «дозволила» мову, а надала право використовувати її в офіційних документах мерій, викладати в школах та публікувати нею закони. Це показало, що захист португальської мови не заперечує існування інших історичних мов на території країни.

2. Мовна інтеграція іммігрантів (Програма PLNM)

Замість примусової асиміляції, Португалія використовує модель активної інтеграції. Ключовим інструментом є програма «Португальська як несуттєва мова» (Português Língua Não Materna – PLNM).

Освіта: У школах діти мігрантів не просто «кидаються» у загальний потік. Для них створюються спеціальні класи або додаткові години, де мова викладається як іноземна, що знижує стрес та запобігає маргіналізації.

Дорослі: Програма «Португальська для всіх» (Português para Todos) надає безкоштовні курси для іноземців, що є обов’язковим елементом для отримання громадянства, але подається як бонус для ринку праці, а не як каральний захід.

3. Поліцентризм португальської мови (CPLP)

Захист національної ідентичності в Португалії тепер нерозривно пов’язаний зі статусом португальської мови як глобальної.

Португалія визнала, що вона більше не є «власником» мови. Через Співдружність португаломовних країн (CPLP) вона співпрацює з Бразилією, Анголою та Мозамбіком.

Орфографічна угода: Португалія пішла на поступки в правописі, щоб уніфікувати мову в усьому світі. Це зміцнює ідентичність португальця не як «жителя маленької країни», а як «частини 260-мільйонної спільноти».

4. Конституційні гарантії та інклюзія

Конституція Португалії [16] прямо зазначає обов'язок держави сприяти вивченню португальської мови як інструменту соціальної інтеграції, але водночас гарантує право на культурну самобутність.

LGP (Португальська мова жестів): Португалія була однією з перших країн, яка надала мові жестів офіційний статус на рівні Конституції, що наголошує на інклюзивному підході до всіх груп громадян.

Зважаючи на проведений вище аналіз, зупинимося на проблемах використання державної мови та мов меншин у Португальській Республіці. Попри стабільний статус, мовна сфера Португалії стикається з серйозними викликами.

1. Проблема «Бразилізації» (O efeito Luccas Neto). Це феномен, що активно обговорюється в португальських медіа та наукових колах. Португальські діти, споживаючи контент з YouTube (де домінують бразильські блогери, такі як Luccas Neto), починають використовувати бразильську лексику (grama замість relva, geladeira замість frigorífico) та фонетику (палаталізація «di» як «джі»).

У цьому зв'язку їхні батьки та педагоги б'ють на сполох, оскільки це призводить до втрати європейської мовної ідентичності.

2. Суперечки, що тривають довкола Орфографічної угоди (AO90). Ця Угода мала на меті зблизити правопис країн CPLP, але де-факто вона наблизила європейський стандарт до бразильського (наприклад, видалення «німих» приголосних: acto → ato). У цьому зв'язку значна частина академічної спільноти, письменників та юристів продовжує бойкотувати угоду, уважаючи її політично вмотивованою помилкою, що збіднює етимологію європейської норми португальської мови.

3. Вимирання мірандської мови. Попри офіційний статус, мірандська мова страждає від диглосії. Португальська домінує в усіх сферах влади, бізнесу та медіа. Викладання мірандської є факультативним, а бюджетне фінансування

– обмеженим. Експерти прогнозують її зникнення як живої мови спілкування впродовж 30-50 років без радикальних заходів.

4. Англізація вищої освіти та бізнесу. В університетах (особливо в бізнес-школах Лісабона та Порту) зростає кількість програм винятково англійською мовою. У сфері IT та стартапів англійська часто стає робочою мовою, що витісняє португальську з дискурсу передових технологій.

Які ж перспективи врегулювання мовної політики в Португальській Республіці?

Для вирішення окреслених вище проблем уряд Португалії та громадські організації розробляють нові стратегії на період до 2030 року.

1. Цифровий суверенітет. Уряд усвідомив, що штучний інтелект (LLM, як-от ChatGPT) тренується переважно на бразильському контенті. У цьому зв'язку урядом країни ініційовано створення LLM-PT – національної мовної моделі, натренованої на корпусах європейської португальської мови. Проєкт реалізується консорціумом університетів та дослідницьких центрів за підтримки уряду. Його мета – зберегти синтаксичні та лексичні норми європейського варіанту в цифрову епоху.

2. Реформа викладання португальської як іноземної (Pla & PLNM) У зв'язку з міграційною кризою Португалія реформує систему курсів PLA (Português Língua de Acolhimento). Зміни, що відбулися 2024 року: відчувається посилення вимог до мовного іспиту для отримання громадянства (рівень A2). З метою інтеграції іноземців відбулося збільшення годин викладання мови для дітей-іноземців у школах та запровадження посади мовних медіаторів.

3. Посилення політики в межах CPLP. Португалія намагається перетворити португальську мову на офіційну мову ООН. Для цього ведеться активна дипломатична робота з країнами, що розвиваються, використовуючи мову як «м'яку силу».

4. Захист мірандської мови 2.0. Очікується ухвалення нової хартії захисту мірандської мови, що передбачатиме: створення Інституту мірандської мови,

обов'язкове двомовне маркування в регіоні Траз-уж-Монтіш, гранти для створення культурного контенту (музика, література) цією мовою тощо.

Висновки. Мовна політика Португальської Республіки є динамічною системою, що перейшла від імперського монолінгвізму до захисного плюрицентризму. Позиції португальської мови є непохитними юридично, проте вразливими соціолінгвістично перед обличчям бразильської культурної експансії та глобальної англізації. Португалія демонструє європейський підхід до захисту автохтонних меншин (мірандська, барранкеньйо), проте економічні чинники (депопуляція регіонів) працюють проти цих зусиль. Головною перспективою врегулювання є цифровізація мовної політики – боротьба за наявність європейського стандарту в алгоритмах штучного інтелекту та Інтернеті. Португалія стоїть перед вибором: або погодитися на роль «музею мови», де норми зберігаються лише в офіційних документах, або активно інвестувати в створення сучасного, конкурентоспроможного контенту європейським варіантом португальської мови, що дозволить їй залишитися релевантною у XXI столітті. Сучасна Португалія успішно трансформувала свою мовну стратегію з оборонної та централізованої на відкриту та багатовекторну, поєднуючи захист національної ідентичності з підтримкою лінгвістичних прав меншин та інтеграцією іммігрантів.

Подальші дослідження порушеної нами в статті проблеми вбачаються у здійсненні порівняльного аналізу державної мовної політики Португальської Республіки та інших країн – членів Європейського Союзу й виробленні рекомендацій Українській державі щодо формування та реалізації державної мовної політики в контексті перспективної євроінтеграції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажнюк Б. М. Мовна політика в Україні і перспективи євроінтеграції. *Мовознавство.* 2022. № 6. С. 15-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/MoZn_2022_6_4.

2. Барчук-Галик М. Мовна ситуація і мовна політика на теренах сучасної України і Польщі : порівняльний аспект. *Прикарпатський вісник Наукового товариства імені Шевченка. Слово*. 2024. № 19. С. 115-128. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pvntsh_sl_2024_19_13.

3. Битко Н. С. Мовна ситуація як фактор розвитку англомовної лексикографії Індії : колоніальний період. *Записки з романо-германської філології.* 2021. Вип. 1. С. 23-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/zrgf_2021_1_5.

4. Битко Н. С. Мовна ситуація як фактор розвитку англомовної лексикографії Індії : постколоніальний період. *Записки з романо-германської філології.* 2021. Вип. 2. С. 4-19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/zrgf_2021_2_3.

5. Бондаренко О. Мовна ситуація в країнах лузофонії. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Східні мови та літератури.* 2018. Вип. 1 (24). С. 10-14.

6. Васильєва Л. П. Мовна ситуація в Хорватії на тлі мовної політики в країні (XX–початок XXI ст.) *Мова і суспільство*. 2018. Вип. 9. С. 33-45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mis_2018_9_6.

7. Воронкова В. Мовна політика мультикультуралізму як умова формування відкритого, толерантного та інклюзивного суспільства. *Вісник Львівського університету. Філософсько-політологічні студії*. 2024. Вип. 52. С. 61-70. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlu_fps_2024_52_9.

8. Капуш А. В. Мовна ситуація в Європі в умовах домінуючого впливу англійської мови (на прикладі німецької мови). *Наукові записки [Ніжинського державного університету ім. Миколи Гоголя]. Філологічні науки*. 2016. Кн. 1. С. 8-12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzfn_2016_1_3.

9. Колесникова О. Мовна ситуація та лексикографічна традиція в Японії XVII-XVIII ст. *Мовні і концептуальні картини світу*. 2017. Вип. 60. С. 37-44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mikks_2017_60_8.

10. Лабецька Ю. Б. Мовне розмаїття та мовна політика на Кіпрі. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія* : *Філологія*. 2023. Вип. 28. С. 186-195. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vmdu_2023_28_18.

11. Мацюк Г. П. До типології мовних ситуацій в історичній соціолінгвістиці. Мовна ситуація на Холмщині та Підляшші в 1815-1915 рр. *Мовознавство*. 2021. № 3. С. 25-42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/MoZn_2021_3_4.

12. Савойська С. В. «Мовна політика» як явище і категорія. *Політичне життя*. 2020. № 2. С. 93-102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pollife_2020_2_15.

13. Сікорська В. Мовна політика : світовий досвід та українська практика сьогодення / В. Сікорська, В. Ногай, Л. Дідур. *Причорноморські філологічні студії*. 2023. Вип. 3. С. 73-79. URL http://nbuv.gov.ua/UJRN/blsphst_2023_3_13.

14. Сова М. Мовна політика США та Китаю. *Порівняльна професійна педагогіка*. 2024. № 14 (1). С. 162-169. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppp_2024_14(1)__21.

15. Фаріон І. Д. Мовна політика України : методологія англіїзації в освіті. *Записки з українського мовознавства*. 2023. Вип. 30. С. 185-197. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/zukm_2023_30_20.

16. Constituição da República Portuguesa (1976). *Diário da República*, 1.ª série, n. 86, de 10 de abril de 1976. URL: https://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx.

17. Portugal. Lei n. 7/99, de 29 de janeiro. Reconhecimento oficial de direitos linguísticos da comunidade mirandesa. *Diário da República*. 1999. № 24/1999, Série I-A. P. 574.

18. Mateus M. H. M. & Cardeira E. Norma e Variação. Editorial Caminho, 2007.

19. Pinto J. The Mirandese Language : Decline and Resistance. *Journal of Multilingual and Multicultural Development*. 2020. Vol. 41, No. 6. P. 512-526.

20. Instituto Nacional de Estatística. Censos 2021 : Resultados Definitivos. Lisboa : INE, 2022. 216 p.

21. Camões I. P. Relatório de Atividades 2023 / Camões – Instituto da Cooperação e da Língua, I. P. Lisboa, 2024. 190 p. URL: https://www.instituto-camoes.pt.

REFERENCES

1. Azhniuk, B. M. (2022). Movna polityka v Ukraini i perspektyvy yevrointehratsii. *Movoznavstvo*, 6, 15-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/MoZn_2022_6_4. [in Ukrainian]

2. Barchuk-Halyk, M. (2024). Movna sytuatsiia i movna polityka na terenakh suchasnoi Ukrainy i Polshchi : porivnialnyi aspekt. *Prykarpatskyi visnyk Naukovoho tovarystva imeni Shevchenka. Slovo*, 19, 115-128. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pvntsh_sl_2024_19_13. [in Ukrainian]

3. Bytko, N. S. (2021). Movna sytuatsiia yak faktor rozvytku anhlomovnoi leksykohrafii Indii : kolonialnyi period. *Zapysky z romano-hermanskoi filolohii*, 1, 23-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/zrgf_2021_1_5. [in Ukrainian]

4. Bytko, N. S. (2021). Movna sytuatsiia yak faktor rozvytku anhlomovnoi leksykohrafii Indii : kolonialnyi period. *Zapysky z romano-hermanskoi filolohii*, 1, 23-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/zrgf_2021_1_5. [in Ukrainian]

5. Bondarenko, O. (2018). Movna sytuatsiia v krainakh luzofonii. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Skhidni movy ta literatur*y, 1 (24), 10-14. [in Ukrainian]

6. Vasylieva, L. P. (2018). Movna sytuatsiia v Khorvatii na tli movnoi polityky v kraini (KhKh–pochatok XXI st.). *Mova i suspilstvo*, 9, 33-45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mis_2018_9_6. [in Ukrainian]

7. Voronkova, V. (2024). Movna polityka multykulturalizmu yak umova formuvannia vidkrytoho, tolerantnoho ta inkliuzyvnoho suspilstva. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Filosofsko-politolohichni studii*, 52, 61-70. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlu_fps_2024_52_9. [in Ukrainian]

8. Kapush, A. V. (2016). Movna sytuatsiia v Yevropi v umovakh dominuiuchoho vplyvu anhliiskoi movy (na prykladi nimetskoi movy). *Naukovi zapysky [Nizhynskoho derzhavnoho universytetu im. Mykoly Hoholia]. Filolohichni nauky*, Kn. 1, 8-12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzfn_2016_1_3. [in Ukrainian]

9. Kolesnykova, O. (2017). Movna sytuatsiia ta leksykohrafichna tradytsiia v Yaponii XVII-XVIII st. *Movni i kontseptualni kartyny svitu*, 60, 37-44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mikks_2017_60_8. [in Ukrainian]

10. Labetska, Yu. B. (2023). Movne rozmaittia ta movna polityka na Kipri. *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Seriia* : *Filolohiia*, 28, 186-195. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vmdu_2023_28_18. [in Ukrainian]

11. Matsiuk, H. P. (2021). Do typolohii movnykh sytuatsii v istorychnii sotsiolinhvistytsi. Movna sytuatsiia na Kholmshchyni ta Pidliashshi v 1815–1915 rr. *Movoznavstvo,* 3, 25-42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/MoZn_2021_3_4. [in Ukrainian]

12. Savoiska, S. V. (2020). «Movna polityka» yak yavyshche i katehoriia. *Politychne zhyttia,* 2, 93-102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pollife_2020_2_15. [in Ukrainian]

13. Sikorska, V. (2023). Movna polityka : svitovyi dosvid ta ukrainska praktyka sohodennia / V. Sikorska, V. Nohai, L. Didur. *Prychornomorski filolohichni studii*, 3, 73-79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/blsphst_2023_3_13. [in Ukrainian]

14. Sova, M. (2024). Movna polityka SShA ta Kytaiu. *Porivnialna profesiina pedahohika,* 14 (1), 162-169. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppp_2024_14(1)__21. [in Ukrainian]

15. Farion, I. D. (2023). Movna polityka Ukrainy : metodolohiia anhliizatsii v osviti. *Zapysky z ukrainskoho movoznavstva*, 30, 185-197. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/zukm_2023_30_20. [in Ukrainian]

16. Constituição da República Portuguesa (1976). *Diário da República*, 1.ª série, n.º 86, de 10 de abril de 1976. URL:

https://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx. [in Portuguese]

17. Portugal. Lei n.º 7/99, de 29 de janeiro. Reconhecimento oficial de direitos linguísticos da comunidade mirandesa. *Diário da República*. 1999. № 24/1999, Série I-A. P. 574. [in Portuguese]

18. Mateus, M. H. M., & Cardeira, E. (2007). Norma e Variação. Editorial Caminho. [in Portuguese]

19. Pinto, J. (2020). The Mirandese Language : Decline and Resistance. *Journal of Multilingual and Multicultural Development,* 41, No. 6, 512-526. [in English]

20. Instituto Nacional de Estatística. Censos 2021 : Resultados Definitivos. Lisboa : INE, 2022. 216 p. [in Portuguese]

21. Camões, I. P. Relatório de Atividades 2023 / Camões – Instituto da Cooperação e da Língua, I. P. Lisboa, 2024. 190 p. URL: https://www.instituto-camoes.pt. [in Portuguese]

Дата першого надходження статті до видання: 14.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 10.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

УДК 352:35.077:004.9:355.01

https://doi.org/10.62664/cpa.2026.01.19

Віталій МАЛІМОН,
доцент кафедри публічного управління, адміністрування
і національної безпеки,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
кандидат наук з державного управління, доцент
ORCID ID https://orcid.org/0000-0003-0446-3902

(© *МАЛІМОН В., 2026*)

КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

У статті розкрито комунікативну компетентність посадових осіб місцевого самоврядування як складну професійну характеристику, що поєднує здатність до змістовної, етично виваженої, правомірної та технологічно опосередкованої взаємодії з жителями територіальних громад, органами державної влади, інституціями громадянського суспільства, медіа, волонтерськими структурами та цифровими сервісними середовищами. Обґрунтовано, що в умовах цифрової трансформації комунікація місцевої влади втрачає ознаки суто інформаційно-роз'яснювальної діяльності й набуває значення постійного управлінського процесу, спрямованого на формування довіри, забезпечення участі громадян, узгодження інтересів, оперативне реагування на запити населення та підвищення прозорості рішень. Доведено, що цифровізація змінює не лише інструментальну основу комунікації, а й культуру публічно-владної взаємодії: замість переважно одностороннього повідомлення, утверджується багатоканальний діалог, заснований на

зворотному зв'язку, відкритості даних, персоналізованому доступі до послуг і громадяноцентричній логіці управління. Установлено, що за умов воєнного стану комунікативна компетентність посадових осіб місцевого самоврядування набуває безпекового, кризового та соціально-інтеграційного значення, оскільки від її рівня залежать своєчасність інформування населення, здатність запобігати панічним настроям, протидіяти дезінформації, підтримувати психологічну стійкість громади та забезпечувати неперервність управлінської взаємодії в ситуаціях загрози. Визначено основні складники комунікативної компетентності: нормативно-правовий, цифрово-комунікаційний, кризово-комунікаційний, етико-психологічний, інформаційно-аналітичний і координаційно-партнерський. Запропоновано концептуальне бачення її розвитку через оновлення професійного навчання посадових осіб, посилення цифрової та медійної грамотності, формування навичок кризового публічного діалогу, управління комунікаційними ризиками.

Ключові слова: *комунікативна компетентність, посадові особи місцевого самоврядування, цифрова трансформація, воєнний стан, кризові комунікації, цифрове врядування, інформаційна безпека, територіальні громади.*

Vitalii MALIMON,
Associate Professor at the Department
of Public Administration, Management and National security,
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,
Candidate of Science in Public Administration, Associate Professor
ORCID ID https://orcid.org/0000-0003-0446-3902
(© *MALIMON V., 2026*)

COMMUNICATIVE COMPETENCE OF LOCAL SELF-GOVERNMENT OFFICIALS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION AND WARTIME CHALLENGES

The article conceptualises the communicative competence of local self-government officials as a multidimensional professional capacity that combines the ability to ensure meaningful, ethically balanced, legally compliant, and technologically mediated interaction with residents of territorial communities, public authorities, civil society institutions, media actors, volunteer organisations, and digital service ecosystems. It is substantiated that, under conditions of digital transformation, communication within local government is no longer limited to purely informational and explanatory functions, but increasingly acquires the characteristics of a continuous managerial process aimed at strengthening public trust, ensuring citizen participation, coordinating social interests, responding promptly to community needs, and enhancing the transparency and legitimacy of managerial decisions.

It is demonstrated that digitalisation transforms not only the technological infrastructure of communication, but also the very logic of public-authority interaction: instead of predominantly one-way information delivery, a multichannel model of communication is emerging, based on feedback mechanisms, data openness, personalised access to public services, and a citizen-centred approach to governance. The study establishes that, under martial law, the communicative competence of local self-government officials acquires strategic security-related, crisis-management, and socially integrative significance, since its effectiveness directly influences the timeliness of public informing, the ability to prevent panic and social destabilisation, counter disinformation, maintain community psychological resilience, and ensure the continuity of managerial interaction under conditions of threat and uncertainty.

The principal structural components of communicative competence are identified as follows: legal-regulatory, digital-communication, crisis-communication,

ethical-psychological, information-analytical, and coordination-partnership components. A conceptual framework for the development of communicative competence is proposed through the modernisation of professional training for local self-government officials, strengthening digital and media literacy, developing competencies in crisis public dialogue, communication risk management.

Keywords: *communicative competence, local self-government officials, digital transformation, martial law, crisis communications, digital governance, information security, territorial communities.*

Постановка проблеми. Цифрова трансформація публічного управління, поєднана з тривалими наслідками повномасштабної війни, істотно змінила зміст, інтенсивність і суспільну значущість комунікативної діяльності органів місцевого самоврядування. У періоди відносної стабільності комунікація місцевої влади переважно виконувала інформаційно-роз'яснювальну, консультативну та сервісно-супровідну функції. У сучасних умовах вона дедалі більше набуває значення базового механізму підтримання керованості територіальної громади, збереження довіри до місцевих інституцій, зниження соціальної напруги, забезпечення зворотного зв'язку та безперервності життєво необхідних публічних послуг в умовах невизначеності, ризику й ресурсних обмежень [1; 4; 9].

У цифровому середовищі взаємодія посадових осіб місцевого самоврядування з населенням уже не обмежується традиційними каналами – письмовими зверненнями, особистими прийомами, офіційними повідомленнями чи вебсайтами органів влади. Вона формується в багатоканальному комунікативному просторі, що охоплює соціальні мережі, електронні сервіси, мобільні застосунки, чат-боти, системи електронного документообігу, платформи цифрової участі та інші засоби оперативного зв'язку з громадянами. Такі інструменти прискорюють обмін інформацією, розширюють можливості участі жителів у місцевому врядуванні, підвищують

відкритість управлінських рішень і сприяють кращому врахуванню потреб громадян у процесі надання публічних послуг. Водночас цифровізація супроводжується новими управлінськими ризиками, серед яких – фрагментація повідомлень, інформаційне перевантаження, нерівність цифрового доступу, поширення недостовірної інформації, загрози приватності, недостатній захист персональних даних і зниження якості діалогу за умов надмірної швидкості комунікаційної взаємодії [2; 5; 12; 13; 14].

Воєнний стан в Україні додатково ускладнює комунікаційне середовище, оскільки органи місцевого самоврядування змушені діяти в режимі постійної кризової готовності. Їхня комунікативна діяльність охоплює інформування населення про безпекові загрози, роз'яснення алгоритмів поведінки в надзвичайних ситуаціях, координацію гуманітарної допомоги, підтримку внутрішньо переміщених осіб, взаємодію з військовими адміністраціями, державними органами, волонтерськими ініціативами, громадськими організаціями та міжнародними партнерами. Особливого значення набуває протидія дезінформації, інформаційним атакам і маніпулятивним впливам, які можуть руйнувати довіру, посилювати панічні настрої та дезорганізовувати управлінські процеси на місцевому рівні [3; 4; 9; 10]. За таких умов комунікативна компетентність посадових осіб постає не як допоміжна професійна якість, а як одна з передумов інституційної стійкості громади, її здатності зберігати керованість, соціальну згуртованість і функціональну спроможність у ситуаціях підвищеної загрози.

Проблемність окресленої ситуації полягає в тому, що традиційні підходи до професійної підготовки посадових осіб місцевого самоврядування не повною мірою відповідають ускладненню сучасного комунікаційного середовища. Посадова особа сьогодні має діяти не лише як виконавець адміністративних процедур, а і як публічний комунікатор, кризовий модератор, носій цифрової культури управління, координатор міжсекторальної взаємодії та представник публічної влади, від комунікативної поведінки якого

безпосередньо залежить рівень довіри населення. Саме тому поглибленого наукового осмислення потребують зміст, структура, критерії сформованості й механізми розвитку комунікативної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в умовах цифрової трансформації, воєнних викликів, інформаційної нестабільності та підвищеної суспільної чутливості до якості взаємодії між владою і громадою [1; 3; 5; 7; 11].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Україномовний науковий дискурс останніх років засвідчує поступовий перехід від трактування комунікації у сфері публічної служби як допоміжної адміністративної функції до її розуміння як складної професійної компетентності, що безпосередньо впливає на якість управлінських рішень, рівень суспільної довіри до влади та здатність інституцій діяти в умовах невизначеності. У межах такого підходу комунікація розглядається не як технічний процес передавання інформації, а як змістовна, нормативно впорядкована, етично відповідальна та соціально чутлива взаємодія посадової особи з різними учасниками публічного процесу.

Український дослідник Л. Корнута наголошує, що комунікативна компетентність державного службовця охоплює знання норм ведення діалогу, переговорів і медіації, уміння взаємодіяти з різними суб'єктами, а також здатність використовувати усні, письмові, візуальні, внутрішні та зовнішні форми комунікації [3]. У цьому контексті йдеться про професійну здатність забезпечувати зрозумілу, коректну й результативну взаємодію не лише всередині адміністративної системи, а й у ширшому просторі відносин між владою, громадянами та суспільними інституціями.

Подальший розвиток зазначеного підходу простежується у працях В. Безродної та Н. Захарченко, які розглядають комунікативну компетентність публічних службовців як системне утворення, що поєднує когнітивний, функціональний, особистісно-психологічний і соціально-рольовий компоненти [1]. Така інтерпретація є особливо важливою для сфери публічного управління, оскільки демонструє, що ефективність комунікації визначається не лише

володінням мовними засобами чи каналами інформування. Не менш важливими є здатність посадової особи адекватно інтерпретувати управлінську ситуацію, обирати доцільну модель взаємодії, прогнозувати реакцію цільових груп, узгоджувати різні позиції та діяти в межах публічної відповідальності.

В умовах проєктного управління комунікація набуває також інтеграційного значення, оскільки забезпечує узгодження дій учасників, координацію ресурсів, часових параметрів, очікувань і критеріїв результативності в межах єдиної управлінської логіки. Саме тому комунікативна компетентність дедалі більше постає як один із ключових чинників організаційної узгодженості, інституційної стійкості та ефективності публічного врядування.

Дослідження цифрової трансформації публічного управління істотно розширюють зміст комунікативної компетентності, оскільки фіксують зміну самої моделі взаємодії між владою і громадянами. І. Руденко обґрунтовує, що цифрові технології переводять цю взаємодію від переважно одностороннього інформування до багатовекторної системи зворотного зв’язку, цифрової участі, інтерактивного врядування та демократичного діалогу [5]. У такому контексті посадова особа місцевого самоврядування має діяти не лише як носій адміністративної інформації, а як модератор цифрової взаємодії, здатний працювати з електронними зверненнями, відкритими даними, платформами участі, цифровими сервісами та різними форматами онлайн-комунікації. Це змінює саму професійну роль посадової особи: вона дедалі більше відповідає не тільки за зміст повідомлення, а й за доступність, своєчасність, прозорість і зрозумілість комунікаційного процесу.

Дослідник І. Гриненько, аналізуючи цифровізацію органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану, доводить, що війна змістила акцент із сервісної модернізації на забезпечення управлінської неперервності, кризового реагування, кібербезпеки, резервування даних і соціальної підтримки населення [2]. Це положення є принциповим для дослідження комунікативної

компетентності, оскільки в умовах війни цифрова комунікація перестає бути лише зручним інструментом надання послуг. Вона стає частиною інфраструктури стійкості громади, через яку забезпечуються доступ до критичної інформації, координація допомоги, попередження про загрози, підтримка вразливих груп і збереження зв'язку між владою та населенням у ситуаціях порушеної звичної життєдіяльності.

Питання міжінституційної взаємодії в умовах війни розкрито у праці О. Котукова, де акцентовано на потребі ефективної координації органів місцевого самоврядування, державних і громадських організацій [4]. Дослідник звертає увагу на проблеми нерівномірного доступу до каналів комунікації, узгодження інформації між різними суб'єктами, забезпечення психологічної підтримки населення та протидії дезінформації. Для предмета цієї статті це має особливе значення, оскільки комунікативна компетентність посадових осіб місцевого самоврядування в умовах війни не може обмежуватися індивідуальною вправністю спілкування. Вона має охоплювати здатність діяти в мережі взаємозалежних інституцій, підтримувати узгодженість повідомлень, запобігати інформаційному хаосу, координувати партнерів і забезпечувати для населення зрозумілу, достовірну та психологічно виважену комунікацію в умовах високої невизначеності.

Англомовні наукові джерела поглиблюють цю дослідницьку рамку через категорії цифрового врядування, кризової комунікації, громадяноцентричності, цифрової координації та співвиробництва публічних послуг. Дослідження М. Ґустафссон, О. Матвєєвої, Е. Вілборг та співавторів, здійснене на матеріалі України, показує, що цифрові сервіси й співвиробництво послуг за участю місцевої влади та інститутів громадянського суспільства можуть підтримувати адаптивне врядування під час війни [9]. Цінність цього підходу полягає в тому, що цифрова комунікація розглядається не як суто технологічний канал, а як інструмент адаптивності інституцій, партнерства, швидкого реагування та

залучення громадянського суспільства до підтримання функціонування публічних сервісів.

Зарубіжні дослідники К. Янг, М. Ґу та Х. Албітар доводять, що цифрова трансформація підвищує ефективність урядування лише за умови належної координації між підрозділами, узгодженого управління цифровими ініціативами та достатньої інституційної спроможності впроваджувати технологічні зміни [15]. Це дає підстави стверджувати, що цифровий складник комунікативної компетентності не зводиться до технічного вміння користуватися окремими платформами. Він передбачає розуміння управлінської логіки цифрових процесів, взаємосумісності даних, міжорганізаційної координації, процедурної дисципліни та відповідальності за якість цифрової взаємодії з громадянами.

У працях С. Дешампса та співавторів, Г. Шольти, С. Гальсбеннінга й М. Німанна, а також Ю. Шмелінг, С. аль Дакруні та І. Мергель обґрунтовано, що цифрове врядування потребує громадяноцентричної логіки, координації публічних послуг, стандартизації даних і міжорганізаційної взаємодії [8; 12; 13]. Ці положення важливі для осмислення комунікативної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування, оскільки засвідчують: якісна цифрова комунікація не виникає автоматично після запровадження технологій. Вона формується через узгодження процедур, даних, маршрутів надання послуг, розподілу відповідальності та очікувань користувачів.

Кризово-комунікаційний вимір проблеми поглиблює Г. Абд Ельфаттах, який систематизує роль соціальних мереж у кризовій комунікації та публічному залученні [6]. У такому контексті соціальні мережі постають не лише засобом швидкого інформування, а й простором формування довіри, мобілізації спільнот, перевірки чуток, пояснення рішень і підтримання діалогу під час нестабільності. Водночас ці канали можуть посилювати емоційне напруження, сприяти поширенню неперевірених повідомлень і маніпулятивних впливів. Тому посадові особи мають володіти медійною грамотністю, дотримуватися

етичної відповідальності, зберігати стриманість і забезпечувати своєчасну, але виважену публічну реакцію.

Дж. Маргарета пропонує розглядати урядову кризову комунікацію в соціальних мережах як цифрове кризове врядування, що поєднує адаптивну прозорість, стратегічну емпатію та міжсуб'єктну співпрацю [10]. Для органів місцевого самоврядування цей підхід має безпосереднє прикладне значення, оскільки в умовах воєнних загроз населення очікує від влади не лише формально правильної інформації, а й зрозумілого тону, своєчасної реакції, визнання людської вразливості та готовності пояснювати управлінські рішення.

Отже, опрацьований масив українськомовних та англійськомовних джерел формує достатню теоретичну основу для дослідження комунікативної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування, однак водночас засвідчує потребу в інтеграції наявних підходів у цілісну наукову схему.

Метою статті є наукове обґрунтування сутності, структурних компонентів і функціонального значення комунікативної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в умовах цифрової трансформації публічного управління та тривалих воєнних викликів, а також визначення напрямів її розвитку у системі професійної підготовки, кризової комунікації та інституційного забезпечення стійкості територіальних громад.

Виклад основного матеріалу. Комунікативну компетентність посадових осіб місцевого самоврядування доцільно розглядати як інтегровану професійну здатність забезпечувати змістовну, правомірну, етично виважену, цифрово грамотну та кризово стійку взаємодію з жителями територіальних громад, колегами, органами державної влади, військовими адміністраціями, інститутами громадянського суспільства, медіа, волонтерськими структурами та іншими партнерами громади. Її сутність не зводиться до мовленнєвої вправності, ділового листування чи формального дотримання службового етикету. За умов цифрового врядування така компетентність охоплює здатність працювати з даними, пояснювати управлінські рішення зрозумілою для

населення мовою, підтримувати зворотний зв'язок, координувати надання публічних послуг, узгоджувати суспільні очікування, запобігати комунікаційним конфліктам і зміцнювати довіру до місцевих інституцій [1; 3; 5; 8; 13].

Важливим структурним складником комунікативної компетентності виступає нормативно-правовий компонент. Його зміст пов'язаний зі знанням і практичним застосуванням законодавчих вимог щодо доступу до публічної інформації, захисту персональних даних, електронних комунікацій, електронних послуг, офіційного інформування, розгляду звернень громадян, проведення публічних консультацій та правомірного використання цифрових каналів взаємодії. Значущість цього компонента істотно посилюється в умовах цифровізації, коли швидкість поширення інформації значно перевищує темпи традиційної адміністративної комунікації, а помилки посадових осіб можуть набувати масштабного суспільного резонансу.

Особливої чутливості набувають ризики неправомірного оприлюднення персональних або службових даних, поширення безпеково значущої інформації, неузгодженості повідомлень між різними рівнями влади, а також порушення балансу між відкритістю управління та необхідністю захисту людини, громади й держави [2; 5; 13]. За таких умов нормативно-правовий компонент забезпечує не лише формальну правомірність комунікаційної діяльності, а й підтримання суспільної довіри, передбачуваності управлінських рішень і стійкості публічної взаємодії в кризових умовах.

Другим структурним компонентом комунікативної компетентності виступає цифрово-комунікаційний компонент. Його зміст охоплює здатність посадової особи професійно використовувати електронні сервіси, офіційні вебресурси, соціальні мережі, платформи електронної участі, системи електронного документообігу, цифрові реєстри, інструменти онлайн-консультацій та канали оперативного інформування населення. У сучасному публічному врядуванні цифрові платформи виконують не лише технічну

функцію передавання повідомлень. Вони формують нову архітектуру взаємодії між владою і громадянами, у межах якої рівень суспільної довіри значною мірою залежить від своєчасності реагування, зрозумілості сервісних процедур, доступності інформації, якості зворотного зв'язку та здатності органів влади враховувати реальні потреби населення.

За таких умов цифрово-комунікаційний компонент передбачає не механічне користування технологічними інструментами, а усвідомлення їх управлінського, соціального та етичного значення [8; 9; 12; 14]. Посадова особа має не лише володіти цифровими засобами взаємодії, а й розуміти вплив цифрової комунікації на прозорість управлінських процесів, доступність публічних послуг, інклюзивність участі громадян та підтримання довіри до місцевих інституцій. Саме тому цифрово-комунікаційний компонент дедалі більше пов'язується зі здатністю забезпечувати безперервність комунікації, узгодженість інформаційних потоків і належну якість публічної взаємодії в умовах швидких технологічних змін.

Третім структурним компонентом є кризово-комунікаційний компонент. Його сутність полягає у здатності посадової особи діяти в умовах небезпеки, невизначеності, емоційної напруги та дефіциту часу без втрати точності, відповідальності й послідовності повідомлень. Він охоплює вміння формулювати короткі, чіткі, недвозначні та психологічно виважені повідомлення, пояснювати алгоритми дій для населення, синхронізувати інформацію між службами, запобігати панічним настроям, своєчасно спростовувати неправдиві повідомлення, підтримувати регулярність комунікації та зберігати довіру навіть за швидкої зміни обставин.

Ефективна кризова комунікація не обмежується повторенням офіційних повідомлень. Вона потребує здатності адаптувати зміст комунікації до розвитку подій, зберігаючи логіку управлінської позиції, достовірність інформації, людяність тону та легітимність управлінських рішень [10; 11]. За умов воєнних викликів кризово-комунікаційний компонент набуває особливого значення,

оскільки саме від якості публічної комунікації значною мірою залежить рівень суспільної стабільності, координація дій громади та здатність місцевих інституцій підтримувати керованість у ситуаціях підвищеної загрози.

Четвертим структурним компонентом комунікативної компетентності є етико-психологічний компонент. Його зміст пов’язаний зі здатністю посадової особи вибудовувати взаємодію з урахуванням людської вразливості, травматичного досвіду, втрат, вимушеного переміщення, соціальної напруги та підвищеної емоційної чутливості населення в умовах війни. У практичному вимірі цей компонент охоплює емпатійне слухання, коректне реагування на скарги й конфліктні ситуації, недопущення стигматизації вразливих груп, етичне пояснення непопулярних рішень, повагу до людської гідності та здатність зберігати професійний тон у складних комунікативних обставинах.

Для органів місцевого самоврядування значення цього компонента є особливо вагомим, оскільки саме на рівні територіальної громади громадяни найчастіше безпосередньо взаємодіють із представниками влади. Унаслідок цього якість комунікації посадової особи безпосередньо впливає на повсякденне сприйняття справедливості, доступності та людяності публічного управління [3; 4; 10].

П’ятим структурним компонентом виступає інформаційно-аналітичний компонент. Його сутність полягає у здатності посадової особи не лише передавати інформацію, а й здійснювати її відбір, перевірку, узагальнення та інтерпретацію для підготовки управлінських рішень і публічних повідомлень. В умовах цифрового середовища та воєнних викликів посадова особа змушена працювати зі значними масивами даних, звернень громадян, повідомлень у соціальних мережах, інформацією від партнерських організацій та кризовими сигналами. У зв’язку з цим особливого значення набувають уміння розмежовувати достовірну й недостовірну інформацію, виявляти комунікаційні ризики, аналізувати потреби громади, формувати аргументовані повідомлення та пояснювати управлінські рішення на основі перевірених даних.

Шостим структурним компонентом є координаційно-партнерський компонент. Його зміст полягає у здатності посадової особи підтримувати узгоджену взаємодію між різними суб'єктами місцевого врядування: структурними підрозділами ради, виконавчими органами, військовими адміністраціями, державними установами, громадськими організаціями, медіа, волонтерськими ініціативами, бізнесом та міжнародними партнерами. В умовах воєнних викликів жоден орган місцевого самоврядування не може ефективно функціонувати ізольовано. Саме тому комунікативна компетентність охоплює здатність формувати спільні повідомлення, узгоджувати дії, уникати дублювання функцій, розподіляти відповідальність і підтримувати цілісність інформаційного простору громади.

За таких умов координаційно-партнерський компонент перетворює комунікацію з індивідуальної професійної навички посадової особи на важливий інституційний ресурс стійкості територіальної громади [4; 9; 12; 15]. Його практичне значення полягає у забезпеченні узгодженості публічних дій, підвищенні ефективності міжінституційної взаємодії та зміцненні здатності громади реагувати на кризові виклики в умовах високої невизначеності.

Узагальнення сучасних наукових підходів дає підстави розглядати комунікативну компетентність посадових осіб місцевого самоврядування як багаторівневу систему професійних здатностей, що формується на перетині нормативного регулювання, цифрового врядування, кризового управління, міжінституційної взаємодії та соціальної комунікації.

Узагальнення наукових підходів дає підстави виокремити три взаємопов'язані функціональні рівні комунікативної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування: базовий, професійно-цифровий і стратегічно-кризовий. Така структуризація має значення не лише для теоретичного осмислення проблеми, а й для практичного проєктування системи професійної підготовки, оцінювання управлінської спроможності органів місцевого самоврядування та визначення пріоритетів інституційного розвитку громади.

Базовий рівень пов’язаний із забезпеченням грамотної, правомірної та етично коректної службової комунікації. Його зміст охоплює володіння нормами офіційно-ділового стилю, навичками підготовки управлінських документів, ведення ділового листування, організації публічних консультацій, розгляду звернень громадян і дотримання стандартів професійної етики. На цьому рівні комунікація виконує передусім функцію процедурної впорядкованості публічного управління, забезпечуючи зрозумілість управлінських дій, правомірність взаємодії та зниження ризиків конфліктів між владою і населенням.

Водночас навіть базовий рівень комунікативної компетентності вже не може розглядатися виключно як техніка службового спілкування. В умовах цифровізації та воєнних викликів будь-яке публічне повідомлення потенційно виходить за межі внутрішньоорганізаційного середовища та впливає на суспільне сприйняття надійності, відкритості й професійності місцевої влади [1; 3; 5]. Саме тому якість базової службової комунікації дедалі більше пов’язується зі здатністю органів місцевого самоврядування підтримувати довіру громадян, забезпечувати передбачуваність управлінських рішень і формувати відчуття інституційної стабільності навіть за умов підвищеної суспільної напруги.

Професійно-цифровий рівень охоплює здатність посадової особи ефективно функціонувати в цифровому комунікаційному середовищі. Його зміст пов’язаний із використанням електронних сервісів, платформ електронної участі, систем електронного документообігу, цифрових реєстрів, соціальних мереж, онлайн-консультацій та інших інструментів цифрового врядування. Водночас сутність цього рівня не обмежується технічним володінням окремими платформами чи цифровими сервісами. Професійно-цифровий рівень передбачає розуміння логіки цифрової взаємодії, здатність організовувати багатоканальний зворотний зв’язок, аналізувати цифрові запити громадян, працювати з відкритими даними, забезпечувати інформаційну доступність

публічних послуг і підтримувати громадяноцентричний характер управлінської комунікації [8; 9; 12; 13].

Саме на цьому рівні формується нова модель взаємодії між владою та громадою, у межах якої громадянин перестає бути пасивним отримувачем адміністративної інформації та дедалі більше виступає співучасником вироблення, обговорення й оцінювання управлінських рішень. За таких умов цифрова комунікація перетворюється на механізм залучення громадян до процесів місцевого врядування, підвищення прозорості управлінських рішень і зміцнення довіри до органів місцевого самоврядування.

Стратегічно-кризовий рівень комунікативної компетентності формується в умовах підвищених ризиків, воєнних загроз, інформаційної нестабільності та необхідності підтримання керованості територіальної громади у кризових ситуаціях. Його зміст пов’язаний зі здатністю посадової особи управляти комунікаційними ризиками, пояснювати складні та потенційно непопулярні управлінські рішення, координувати міжінституційну взаємодію, протидіяти дезінформації, підтримувати довіру до місцевої влади та сприяти збереженню психологічної стабільності населення [10; 11]. На цьому рівні комунікація набуває стратегічного значення, оскільки впливає не лише на поінформованість громадян, а й на їхню поведінку, рівень соціальної напруги, готовність до співпраці та сприйняття легітимності управлінських рішень.

Особливістю стратегічно-кризового рівня є необхідність поєднання оперативності реагування з точністю, достовірністю, психологічною виваженістю та етичною відповідальністю повідомлень. За таких умов посадова особа має не просто передавати інформацію, а забезпечувати її зрозумілість, уникати суперечливих сигналів, підтримувати регулярність комунікації та водночас не допускати інформаційного хаосу. У кризових ситуаціях навіть незначна помилка, затримка повідомлення або невдалий тон комунікації можуть спричиняти втрату суспільної довіри, посилення панічних настроїв чи дезорганізацію управлінських процесів на рівні громади.

Саме тому стратегічно-кризова комунікація потребує не ситуативного реагування, а попередньо сформованої системи процедур, ролей, протоколів і каналів взаємодії [4; 10; 11]. Її ефективність значною мірою визначається здатністю органів місцевого самоврядування забезпечувати узгодженість дій між різними суб'єктами публічного управління, підтримувати безперервність комунікації та швидко адаптувати зміст повідомлень до змін безпекової й соціальної ситуації.

У межах стратегічно-кризового рівня комунікативна компетентність перетворюється з окремої професійної навички на один із ключових механізмів інституційної стійкості громади. Саме через якість кризової комунікації органи місцевого самоврядування здатні підтримувати соціальну згуртованість, забезпечувати координацію спільних дій, знижувати рівень невизначеності та зберігати довіру населення в умовах тривалих воєнних викликів.

З огляду на це розвиток комунікативної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування доцільно розглядати як окремий напрям інституційного зміцнення територіальних громад. Його реалізація потребує комплексного підходу, що поєднує освітні, організаційні, цифрово-інфраструктурні та координаційні механізми. Лише за умов системного поєднання цих складників комунікативна компетентність може перетворитися з індивідуальної професійної характеристики на реальний ресурс стійкості громади та ефективності публічного управління.

Першим напрямом є освітній. Його зміст полягає у формуванні неперервної системи професійного навчання, орієнтованої не лише на розвиток загальних навичок службового спілкування, а й на підготовку посадових осіб до роботи в умовах цифрового врядування та кризового середовища. До таких програм доцільно включати модулі з кризових комунікацій, медіаграмотності, цифрової етики, роботи з даними, управління інформаційними ризиками, публічного діалогу, комунікації з вразливими групами населення, міжкультурної взаємодії та психологічної стійкості [1; 3; 4].

Другим напрямом є організаційний. Він передбачає створення в територіальних громадах чітко структурованої системи кризового інформування, яка охоплює визначення відповідальних осіб, каналів повідомлення, процедур верифікації інформації, алгоритмів взаємодії зі стейкголдерами та правил погодження публічних повідомлень [4; 10; 11]. За умов війни комунікація не може залишатися ситуативною або залежати виключно від індивідуальних здібностей окремих посадових осіб. Вона потребує інституційного закріплення у вигляді процедур, регламентів, стандартів і механізмів координації між різними службами та рівнями влади.

Третім напрямом є цифрово-інфраструктурний. Його реалізація передбачає розвиток надійних офіційних каналів комунікації, резервування критично важливих даних, забезпечення кіберстійкості, інтеграцію локальних цифрових систем із національними платформами та використання аналітики звернень громадян для ухвалення управлінських рішень [1; 9; 12; 13]. У сучасних умовах цифрова інфраструктура виступає не лише технічною основою комунікації, а й важливим складником інституційної безпеки територіальної громади.

Четвертим напрямом є оцінювальний. Його зміст полягає у впровадженні системи індикаторів якості комунікації, які дають змогу оцінювати не лише кількість повідомлень або швидкість реагування, а й рівень довіри населення, зрозумілість управлінських рішень, доступність каналів взаємодії для різних груп громадян, узгодженість повідомлень між установами, своєчасність кризового інформування та здатність громади оперативно отримувати достовірну інформацію [8; 10; 14].

За таких умов оцінювання комунікаційної діяльності виходить за межі формального обліку інформаційної активності органів місцевого самоврядування. Йдеться про системний аналіз того, наскільки комунікація забезпечує реальне розуміння управлінських рішень, підтримує суспільну довіру, сприяє координації дій населення та знижує рівень невизначеності в

кризових ситуаціях. Особливого значення набуває здатність органів місцевого самоврядування виявляти слабкі місця комунікаційної політики, своєчасно коригувати зміст і форми взаємодії та враховувати суспільний зворотний зв'язок під час ухвалення управлінських рішень.

Саме оцінювальний напрям створює підґрунтя для переходу від формального інформування до доказово орієнтованої комунікаційної політики, у межах якої якість взаємодії між владою та громадою стає предметом постійного аналізу, інституційного навчання й управлінського вдосконалення. Унаслідок цього комунікативна компетентність розглядається не як статична сукупність професійних умінь, а як динамічний ресурс розвитку територіальної громади, що потребує регулярного оцінювання, оновлення та адаптації до змін безпекового, цифрового й соціального середовища.

Висновки. Проведене дослідження дало змогу встановити, що в умовах цифрової трансформації публічного управління та тривалих воєнних викликів комунікативна компетентність посадових осіб місцевого самоврядування набуває особливого значення для забезпечення стійкості територіальних громад і ефективності управлінської діяльності. Її зміст сьогодні значно ширший за традиційне розуміння службового спілкування, оскільки охоплює здатність забезпечувати правомірну, зрозумілу, етично виважену та кризово стійку взаємодію між місцевою владою, населенням і різними учасниками суспільного життя.

Установлено, що цифровізація суттєво змінює характер публічної комунікації. Якщо раніше вона здебільшого зводилася до одностороннього інформування населення, то нині дедалі більше ґрунтується на багатоканальному діалозі, цифровій участі громадян, відкритості даних і постійному зворотному зв'язку. Водночас воєнний стан надав комунікаційній діяльності додаткового безпекового значення. За таких умов комунікація стає не лише способом передавання інформації, а й важливим інструментом

координації допомоги, протидії дезінформації, підтримання суспільної стабільності та збереження довіри до місцевої влади.

У результаті дослідження визначено, що комунікативна компетентність посадових осіб місцевого самоврядування охоплює нормативно-правовий, цифрово-комунікаційний, кризово-комунікаційний, етико-психологічний, інформаційно-аналітичний і координаційно-партнерський компоненти. У взаємозв'язку вони формують цілісну систему професійної комунікаційної діяльності, від якої значною мірою залежить якість взаємодії між владою та громадою.

Доведено, що підвищення рівня комунікативної компетентності потребує комплексного підходу. Йдеться про вдосконалення професійної підготовки посадових осіб, розвиток цифрової інфраструктури громад, зміцнення міжінституційної взаємодії та впровадження сучасних стандартів публічної комунікації.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язувати з розробленням методичних підходів до оцінювання комунікативної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування, визначенням показників цифрово-комунікаційної стійкості та створенням адаптивних моделей кризової комунікації в умовах війни й післявоєнного відновлення територіальних громад.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безродна В., Захарченко Н. Комунікативна компетентність публічних службовців як чинник ефективного впровадження проєктного підходу в публічному управлінні. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2025. № 2 (78). DOI: https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-3. URL: https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/download/4980/5303/5692.

2. Гриненько І. І. Виклики цифровізації органів місцевого самоврядування в Україні в умовах воєнного стану. *Публічне адміністрування*

та національна безпека. 2025. № 12 (65). DOI: https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-12-11745. URL: https://humanitarian.com.ua/index.php/public-administration/article/download/244/262.

3. Корнута Л. М. Комунікативна компетентність в діяльності державних службовців : понятійно-змістовна характеристика. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 4. С. 755-757. URL: https://www.lsej.org.ua/4_2024/184.pdf.

4. Котуков О. А. Шляхи удосконалення взаємодії органів місцевого самоврядування, державних та громадських організацій в умовах воєнного стану. *Наукові перспективи*. 2024. № 9 (51). С. 177-192. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-9(51)-177-192. URL: https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/download/15150/15220/15214.

5. Руденко І. С. Цифрова трансформація публічного управління: комунікаційні механізми, етичні виклики та нормативне регулювання. *Modern scientific journal (Сучасний науковий журнал)*. 2025. № 7 (1). С. 59-69. DOI: https://doi.org/10.36994/2786-9008-2025-7-7. URL: https://mosjournal.com/index.php/journal/article/download/113/102.

6. Abd Elfattah H. Y. Social Media and Crisis Communication : A Narrative Literature Review of Public Engagement and Policy Implications. *Sinergi International Journal of Communication Sciences*. 2024. Vol. 2, No. 3. P. 167-179. DOI: https://doi.org/10.61194/ijcs.v2i3.650.

7. Dechamps S., Simonofski A., Burnay C. Citizen-centricity in digital government : A theoretical and empirical typology. *Government Information Quarterly*. 2025. Vol. 42, Issue 1. Article 102005. DOI: https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.102005. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X24000972.

8. Gustafsson M., Matveieva O., Wihlborg E. et al. Adaptive governance amidst the war: Overcoming challenges and strengthening collaborative digital service provision in Ukraine. *Government Information Quarterly*. 2025. Vol. 42.

Article 102056. DOI: https://doi.org/10.1016/j.giq.2025.102056. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X25000504.

9. Kuhlmann S., Dumas B. P., Heuberger M. et al. Institutional designs and dynamics of crisis governance at the local level. *Policy Design and Practice*. 2024. DOI: https://doi.org/10.1080/25741292.2024.2344784.

10. Liu Z., Jiang C., Jin H., Zhang W. Digital innovation diffusion of local government under public crisis : An event history analysis based on the City Brain. *Cities*. 2025. Vol. 160. Article 105811. DOI: https://doi.org/10.1016/j.cities.2025.105811. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0264275125001118.

11. Margaretha J. Digital Crisis Governance : A Systematic Study of Government Crisis Communication in the Social Media Era (2020-2025). *Eduvest – Journal of Universal Studies*. 2026. Vol. 6, No. 2. P. 1958-1967. DOI: https://doi.org/10.59188/eduvest.v6i2.52784.

12. Schmeling J., al Dakruni S., Mergel I. Data collaboration in digital government research : A literature review and research agenda. *Government Information Quarterly*. 2025. Vol. 42, Issue 2. Article 102063. DOI: https://doi.org/10.1016/j.giq.2025.102063. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X25000577.

13. Scholta H., Halsbenning S., Niemann M. A coordination perspective on digital public services in federal states. *Government Information Quarterly*. 2025. Vol. 42, Issue 1. Article 101984. DOI: https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101984. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X24000765.

14. Wukich C. Social Media Engagement in Public Administration : Communication Goals That Influence Reactions, Comments, and Shares. *International Review of Public Administration*. 2025. DOI: https://doi.org/10.1177/15701255251363912.

15. Yang C., Gu M., Albitar K. Government in the digital age : Exploring the impact of digital transformation on governmental efficiency. *Technological*

Forecasting and Social Change. 2024. Vol. 205. Article 123722. DOI: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123722. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162524005201.

REFERENCES

1. Bezrodna, V., Zakharchenko, N. (2025). Communicative competence of public servants as a factor of effective implementation of the project approach in public administration. *Scientific Works of the Interregional Academy of Personnel Management. Political Sciences and Public Administration*. DOI: https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-3. URL: https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/download/4980/5303/5692. [in Ukrainian]

2. Hrynenko, I. I. (2025). Challenges of digitalization of local government bodies in Ukraine under martial law. *Public Administration and National Security*, 12 (65). DOI: https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-12-11745. URL: https://humanitarian.com.ua/index.php/public-administration/article/download/244/262. [in Ukrainian]

3. Kornuta, L. M. (2024). Communicative competence in the activity of civil servants : conceptual and substantive characteristics. *Legal Scientific Electronic Journal*, 4, 755-757. URL: https://www.lsej.org.ua/4_2024/184.pdf. [in Ukrainian]

4. Kotukov, O. A. (2024). Ways of improving interaction between local government, state and public organizations under the conditions of wartime. *Scientific Perspectives*, 9 (51), 177-192. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-9(51)-177-192. URL: https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/download/15150/15220/15214. [in Ukrainian]

5. Rudenko, I. S. (2025). Digital transformation of public administration : communication mechanisms, ethical challenges and regulation. *Modern Scientific Journal*, 7 (1), 59–69. DOI: https://doi.org/10.36994/2786-9008-2025-7-7. URL: https://mosjournal.com/index.php/journal/article/download/113/102. [in Ukrainian]

6. Abd Elfattah, H. Y. (2024). Social Media and Crisis Communication : A Narrative Literature Review of Public Engagement and Policy Implications. *Sinergi International Journal of Communication Sciences*, 2, 3, 167-179. DOI: https://doi.org/10.61194/ijcs.v2i3.650. [in English]

7. Dechamps, S., Simonofski, A., Burnay, C. (2025). Citizen-centricity in digital government : A theoretical and empirical typology. *Government Information Quarterly*, 42, 1, 102005. DOI: https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.102005. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X24000972. [in English]

8. Gustafsson, M., Matveieva, O., Wihlborg, E., et al. (2025). Adaptive governance amidst the war : Overcoming challenges and strengthening collaborative digital service provision in Ukraine. *Government Information Quarterly*, 42, 102056. DOI: https://doi.org/10.1016/j.giq.2025.102056. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X25000504. [in English]

9. Kuhlmann, S., Dumas, B. P., Heuberger, M., et al. (2024). Institutional designs and dynamics of crisis governance at the local level. *Policy Design and Practice*. DOI: https://doi.org/10.1080/25741292.2024.2344784. [in English]

10. Liu, Z., Jiang, C., Jin, H., Zhang, W. (2025). Digital innovation diffusion of local government under public crisis : An event history analysis based on the City Brain. *Cities*, 160, 105811. DOI: https://doi.org/10.1016/j.cities.2025.105811. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0264275125001118. [in English]

11. Margaretha, J. (2026). Digital Crisis Governance : A Systematic Study of Government Crisis Communication in the Social Media Era (2020-2025). *Eduvest – Journal of Universal Studies*, 6, 2, 1958-1967. DOI: https://doi.org/10.59188/eduvest.v6i2.52784. [in English]

12. Schmeling, J., al Dakruni, S., Mergel, I. (2025). Data collaboration in digital government research : A literature review and research agenda. *Government Information Quarterly*, 42, 2, 102063. DOI:

https://doi.org/10.1016/j.giq.2025.102063. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X25000577. [in English]

13. Scholta, H., Halsbenning, S., Niemann, M. (2025). A coordination perspective on digital public services in federal states. *Government Information Quarterly*, 42, 1, 101984. DOI: https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101984. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X24000765. [in English]

14. Wukich, C. (2025). Social Media Engagement in Public Administration : Communication Goals That Influence Reactions, Comments, and Shares. *International Review of Public Administration*. DOI: https://doi.org/10.1177/15701255251363912. [in English]

15. Yang, C., Gu, M., Albitar, K. (2024). Government in the digital age : Exploring the impact of digital transformation on governmental efficiency. *Technological Forecasting and Social Change*, 205, 123722. DOI: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123722. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162524005201. [in English]

Дата першого надходження статті до видання: 19.03.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 20.04.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

УДК 351.08:631.115.8(477)

https://doi.org/10.62664/cpa.2026.01.20

Ярослав МАНДРИК,
професор кафедри суспільних наук,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
доктор історичних наук
ORCID ID https://orcid.org/0000-0001-6663-4880
(© *МАНДРИК Я., 2026*)

ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ ДЛЯ КОЛГОСПНОГО БУДІВНИЦТВА У РАДЯНСЬКІЙ УКРАЇНІ В 1930-Х РОКАХ

У статті на основі багатого фактичного матеріалу розкрито діяльність партійних та радянських органів радянської України з підготовки кадрів колгоспного будівництва у 1930-х рр. Певні зміни в цей період спостерігалися в оснащенні сільського господарства технікою. Поліпшення оснащення технікою дозволило в другій половині 1930-х рр. розпочати механізацію виробничих процесів. В основному механізаторів готували на короткотермінових курсах. На кінець досліджуваного періоду сільське господарство УРСР не було забезпечене кадрами колгоспного будівництва, ця діяльність зазнала провалу.

У статті досліджується діяльність курсів, склад слухачів, їх походження, система роботи. Проаналізовано рівень підготовки педагогічного персоналу курсів, їх розміщення на території радянської України. Ці зміни суттєво не поліпшили курсову підготовку управлінських кадрів, залишилася низькою продуктивність праці колективізованого сільського господарства. Трагічними були наслідки репресивної політики радянської влади. Кадрова політика суттєвих результатів не принесла.

Посилюється тракторизація сільського господарства, закінчується масова насильницька колективізація. Індивідуальні господарства повністю знищуються. На селі запанував колгосп. У ці роки змінюється оснащення сільськогосподарською технікою, практично всі сільськогосподарські машини були вітчизняного виробництва. Основну масу техніки було зосереджено в руках держави, яка таким чином прив'язувала до себе слабкі колгоспи і отримувала із них надприбуток за використану техніку. Завершення колективізації не означало завершення механізації сільськогосподарського виробництва. Основний обсяг робіт наприкінці 1930-х років виконувався вручну. Зростає чисельність спеціалістів колгоспного будівництва. Вони стають його передовим прошарком, проте відриваються від землі, стають державними найманими працівниками, які обробляють землю, але господарських почуттів до неї не відчувають.

Ключові слова: *політика радянської держави, механізатори, село, культура, освіта, курси, управлінські кадри.*

Yaroslav MANDRYK,
Professor of the Department of Social Sciences,
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,
Doctor of Historical Sciences
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-6663-4880
(© *MANDRYK Ya., 2026*)

FORMATION OF MANAGERIAL PERSONNEL FOR COLLECTIVE FARM CONSTRUCTION IN SOVIET UKRAINE IN THE 1930s

The article, based on extensive factual material, examines the activities of the party and Soviet authorities of Soviet Ukraine regarding the training of personnel for collective farm construction during the 1930s. Certain changes in this period were

observed in the technical equipment of agriculture. Improvements in technical provision made it possible to begin the mechanization of production processes in the second half of the 1930s. In most cases, machine operators were trained through short-term courses. By the end of the period under study, the agriculture of the Ukrainian SSR had not been sufficiently provided with personnel for collective farm construction, and these activities ultimately proved unsuccessful.

The article investigates the operation of the courses, the composition of trainees, their social background, and the organizational system of training. The level of qualification of the teaching staff of the courses and their distribution across the territory of Soviet Ukraine are analyzed. These changes did not significantly improve the course-based training of managerial personnel, while the productivity of collectivized agriculture remained low. The consequences of the repressive policy of the Soviet authorities were tragic. кадрова policy did not produce substantial results.

The tractorization of agriculture intensified, and the period of mass forced collectivization came to an end. Individual farms were completely eliminated. Collective farms became dominant in rural areas. During these years, the provision of agricultural machinery changed significantly, and almost all agricultural equipment was domestically produced. The main part of the machinery was concentrated in the hands of the state, which thereby tied weak collective farms to itself and extracted excessive profits from them through the use of machinery. The completion of collectivization did not mean the completion of the mechanization of agricultural production. By the end of the 1930s, the majority of agricultural work was still performed manually. The number of specialists involved in collective farm construction increased. They became the leading stratum of this system; however, they became detached from the land. They turned into state-employed workers cultivating the land without developing a sense of ownership or economic attachment to it.

Keywords: *policy of the Soviet state, machine operators, village, culture, education, courses, managerial personnel.*

Постановка проблеми. 1930-ті роки в радянській Україні характеризувалися посиленням процесів механізації сільського господарства, завершенням суцільної колективізації та остаточним знищенням індивідуального селянського господарства як самостійної форми економічної діяльності. У цей період колгосп остаточно утверджується як панівна організаційно-виробнича модель функціонування аграрного сектору. Водночас трансформація традиційного селянського укладу супроводжувалася масштабними соціально-економічними потрясіннями, руйнуванням усталених форм господарювання, репресивною політикою держави та підпорядкуванням сільського виробництва жорсткій адміністративно-командній системі.

У другій половині 1930-х років відбуваються певні зміни в технічному оснащенні сільського господарства. Зростає кількість тракторів, комбайнів та іншої сільськогосподарської техніки, розширюється мережа машинно-тракторних станцій, що поступово перетворюються не лише на виробничо-технічні, а й на політико-адміністративні центри контролю держави над колгоспним селом. Поліпшення технічного забезпечення створювало передумови для механізації окремих виробничих процесів, однак рівень механізації залишався нерівномірним і не охоплював значної частини трудомістких робіт, що надалі виконувалися вручну. Водночас зростання технічної оснащеності вимагало формування нової категорії працівників – управлінських і виробничо-технічних кадрів, здатних організовувати діяльність колгоспів, здійснювати контроль за виробничими процесами та забезпечувати функціонування складнішої системи аграрного управління.

За умов завершення колективізації питання підготовки управлінських кадрів для колгоспного будівництва набуває особливого значення. Держава потребувала великої кількості голів колгоспів, бригадирів, бухгалтерів, агрономів, організаторів виробництва, керівників машинно-тракторних станцій і спеціалістів нижчого управлінського рівня. Проте реальний кадровий

потенціал села залишався вкрай обмеженим. Значну частину досвідченого селянства було знищено або репресовано внаслідок політики «розкуркулення», голодомору та масових репресій, а нова система колгоспного господарства вимагала працівників із навичками адміністративного управління, технічними знаннями та політичною лояльністю до радянської влади.

У цих умовах партійно-державне керівництво намагалося створити систему прискореної підготовки кадрів для колгоспного сектору. Основний акцент робився на короткотермінових курсах, виробничому навчанні, діяльності шкіл механізації та різноманітних формах політико-освітньої підготовки. Значна увага надалася не стільки професійному рівню майбутніх управлінців, скільки їхній політичній благонадійності та здатності виконувати директиви держави. Це суттєво впливало на якість підготовки кадрів, оскільки система навчання часто мала формальний характер, а терміни навчання були надто короткими для формування повноцінних управлінських компетентностей.

Поступове зміцнення колгоспів об’єктивно потребувало збільшення кількості спеціалістів та ускладнення системи управління сільським господарством. Однак кадрова політика радянської влади залишалася суперечливою. З одного боку, держава прагнула сформувати новий прошарок управлінців і технічних спеціалістів для колективізованого села, а з іншого – жорсткий адміністративний контроль, репресивні методи управління та нехтування економічною мотивацією праці суттєво обмежували ефективність цієї діяльності. Унаслідок цього навіть наприкінці 1930-х років сільське господарство УРСР продовжувало відчувати гострий дефіцит кваліфікованих управлінських кадрів, а продуктивність колгоспного виробництва залишалася низькою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Нині, в еру цифровізації, такі, здавалось би, важкі і незручні теми для багатьох українських сімей – як репресії та депортація в місця позбавлення волі та табори в Сибіру та інших місцях

союзу – добре задокументовані та висвітлені багатьма сучасними українськими істориками та суспільствознавцями. Окрім цього, варто зазначити, що багатьома громадськими організаціями створено низку інтернет-ресурсів та відкритих платформ, що містять зазначені матеріали архівів та спогади очевидців. Так, Консорціум досліджень та освіти з питань Голодомору (HREC) сприяє дослідженню, вивченню та розумінню Голодомору – Голоду в Україні 1932-33 років. HREC було засновано 2013 року Фондом Темеретя при Канадському інституті українських досліджень (CIUS) Альбертського університету. Мандат HREC виконують співробітники офісу в Торонто, співробітники CIUS в Едмонтоні та дослідники в Україні. Названі три групи науковців створили та наповнили відповідним контентом онлайн-архів усної історії української селянської культури 1920-30х рр., що містить свідчення 126 селян з центральної та східної України, які впродовж 1993-95 рр. надали свідчення про історію свого життя в період 1920-30 рр. Записані інтерв'ю є частиною широкомасштабного дослідження трансформації громадянського суспільства, якої зазнало українське село за часів вимушеної радянської колективізації. Свідчення селян, що зібрані на цьому вебсайті є цінними першоджерелами інформації про життя села до, під час, а також після колективізації. Інтерв'ю дають змогу особисто ознайомитись з одним із найдраматичніших періодів історії України, що також призвів до Голодомору – масового штучного голоду в Україні 1932-33 рр. [21].

Кадрову політику радянської держави в роки масової колективізації (кінець 1920-х – початок 1930-х рр.) було спрямовано на повне одержавлення сільського господарства, знищення приватної власності та встановлення жорсткого контролю над селянством. Це був інструмент реалізації соціально-економічної війни проти селян.

Основні аспекти кадрової політики в цей період включали: 1) Насильницьке формування керівного складу колгоспів: на посади голів колгоспів та правлінь масово призначалися не фахівці, а

«двадцятип'ятитисячники» – робітники з міст, партійні та комсомольські активісти, які мали проводити лінію партії, часто не знаючи сільськогосподарського виробництва. 2) Створення органів контролю: для керівництва колгоспами створювалися МТС (машинно-тракторні станції), що стали центрами кадрового контролю. Політичні відділи при МТС (політвідділи) перевіряли лояльність голів колгоспів та колгоспників. 3) Партійний контроль: масове направлення комуністів у сільську місцевість для активізації процесів колективізації. 4) Впровадження репресивних методів управління: кадрова політика базувалася на страху, примусі та масових репресіях, що було складником Голодомору-геноциду. Ця політика мала на меті формування нової соціально-економічної моделі, що базувалася на тоталітарному контролі та знищенні традиційного устрою села.

Проблеми підготовки масових кадрів у радянській Україні в роки колективізації віднайшли своє віддзеркалення в дослідженнях С. Кульчицького, В. Марочка, Л. Гриневич, Л. Новохатька, С. Білоконя, Ю. Шаповала та інших сучасних науковців. Дослідження зазначених науковців висвітлюють складні, часто трагічні процеси підготовки та використання управлінських кадрів у радянській Україні під час колективізації (1928-1933 рр.), наголошуючи на таких аспектах:

Формування колгоспних кадрів відбувалося через примусову колективізацію, «розкуркулення» та нищення традиційного селянського господарства.

Оскільки досвідчених селян-господарів репресували («розкуркулювали»), для керівництва колгоспами часто залучалися некомпетентні люди, що призводило до зниження продуктивності. Влада робила ставку на створення «активу» з найбідніших шарів села для контролю над іншими селянами та вилучення хліба. Дослідження, зокрема Л. Гриневич, детально описують форми опору селянства та спроби радянської влади зламати цей опір через жорстку кадрову політику. У роки колективізації було знищено сотні тисяч селянських

господарств, а кадровий склад села зазнав кардинальних змін у напрямку руйнації приватної власності. Загалом, сучасна історіографія розглядає підготовку кадрів у ті роки не як професійне навчання, а як інструмент терору, соціальної інженерії та руйнації традиційного українського села.

Різні аспекти кадрової політики радянської держави в роки масової колективізації проаналізовано в наукових працях вчених української діаспори та зарубіжних авторів. Насамперед – це дослідження К. Кононенка, І. Майстренка, Є. Пастернака, П. Голубенка, К. Костюка, С. Підгайного, Р. Конквеста, Ш. Фіцпатріка та ін.

Ключові дослідники: К. Кононенко аналізує руйнування сільського господарства; І. Майстренко – досліджує радянську економічну політику та історію українського комунізму; Р. Конквест – висвітлює роль партійних кадрів у насильницькій колективізації; Ш. Фіцпатрік – досліджує соціальну історію радянського села та сталінських висуванців; С. Підгайний – аналізує розкуркулення та репресії на селі.

Наукові праці вчених української діаспори та західних авторів суттєво доповнюють розуміння колективізації не лише як економічного процесу, а й як масштабної кадрової репресії, спрямованої на повне підпорядкування українського села.

Однак проблема діяльності компартійних державних органів УРСР із підготовки управлінських колгоспних кадрів у роки масової насильницької колективізації сільського господарства не віднайшла глибокого аналізу в наукових дослідженнях науковців. Виходячи із вищесказаного, варто наголосити на актуальності теми цього дослідження, потребу її глибокого вивчення.

Метою статті є на основі неопублікованих архівних джерел дослідити процес формування управлінських кадрів для колгоспного будівництва в радянській Україні у 1930-х роках, а також розкрити вплив тоталітарної сталінської системи на кадрову політику, організацію професійної підготовки

та функціонування управлінського апарату в колективізованому сільському господарстві.

Виклад основного матеріалу. Діяльність компартійних та державних органів УРСР із підготовки масових колгоспних кадрів у роки насильницької колективізації (кінець 1920-х – 1930-і рр.) було спрямовано на форсоване створення адміністративного апарату колгоспів для забезпечення хлібозаготівель та контролю над селянством. Цей процес характеризувався низькою професійною підготовкою, ідеологічним тиском та використанням репресивних методів.

Основні напрями та методи діяльності влади:

Направлення «двадцятип'ятитисячників» (1930 р.): компартія спрямувала до сіл тисячі робітників для організації колгоспів та заміни сільських активістів, що не справлялися. Вони формували правління колгоспів, проводили «розкуркулення» та очолювали боротьбу з «антирадянськими елементами».

Короткотермінові курси та школи: підготовка велася переважно на прискорених курсах для голів колгоспів, бухгалтерів, рахівників та бригадирів. Навчання було поверхневим, не забезпечувало реальних потреб сільського господарства.

Адміністративний тиск та «чистки»: компартійні органи постійно втручалися у виробничі процеси, застосовуючи чистки колгоспних кадрів для видалення «класово ворожих» елементів.

Організація підготовки кадрів управлінців будувалася на впровадженні жорсткої системи обліку праці (трудоднів), що дозволяло примушувати селян до роботи та вилучати продукти харчування.

У результаті зазначених процесів, попри масовість підготовки, колгоспи відчували гостру нестачу фахівців, а насильницькі методи формування кадрів призвели до хаосу, руйнування сільськогосподарського виробництва, масового забою худоби та голоду.

Певні зміни спостерігалися в оснащенні сільського господарства технікою. На початку 1930-х років близько половини тракторів, що надійшли в сільське господарство, були імпортними. Через неможливість вітчизняної промисловості задовольнити величезний попит (а також через потребу копіювання західних зразків), СРСР закуповував величезну кількість тракторів, переважно у США.

До 1927 року компанія Ford (США) займала 85% ринку тракторів у СРСР, а впродовж першої п'ятирічки імпортні трактори (зокрема Fordson та International Harvester) складали значну частку, часто близьку до половини від загальної кількості, що надійшла в аграрний сектор, особливо на початковому етапі, поки будувалися власні гіганти – Харківський та Сталінградський тракторні заводи. Лише на середину 1930-х років завдяки запуску вітчизняних заводів залежність від імпорту знизилася, і СРСР оголосив про відмову від закупівель американських тракторів, перейшовши на випуск власних.

1933 р. машинно-тракторні станції (далі – МТС) і радгоспи отримали всі сільськогосподарські машини тільки вітчизняного виробництва. За роки 2-ї п'ятирічки кількість тракторів у МТС збільшилась на 41,5 тисяч і досягла 83,7 тисяч одиниць, комбайнів – на 21,8 тисяч і становила 22,1 тисяч одиниць [1, арк.14]. 1933 року в Українській СРР МТС відігравали ключову роль у процесі форсованої колективізації, механізації сільського господарства та забезпеченні хлібозаготівель, що супроводжувалося Голодомором.

1933 року МТС використовувалися владою для закріплення колгоспного ладу та забезпечення механізованого збору врожаю, попри катастрофічний голод серед сільського населення.

Колгоспи і МТС мали також іншу сільськогосподарську техніку. Однак, якщо взяти до уваги такий факт, де в більшості розміщувалася основна техніка – трактори, то видно: 1937 р. із 83,7 тисяч цих машин в колгоспах було лише 700 одиниць, основна маса – 67,6 тисяч – була в руках держави і розміщувалася в МТС, а 15,3 тисяч – у радгоспах [2, с. 100]. Таким чином держава прив'язала

до себе слабкі колгоспи і отримувала від них надприбуток додатково ще за використання техніки.

Поліпшення оснащення сільськогосподарською технікою дозволило на середину 1930-х років розпочати механізацію основних виробничих процесів, зокрема оранки, сівби та збирання врожаю зернових культур, значно підвищивши частку механізованих робіт у колгоспах.

Як же вирішувалася проблема підготовки кадрів у 1930-ті роки і який був їх культурний рівень розвитку? Основною формою їх підготовки і далі залишалася курсова, проте в її організації появляються певні особливості. Рада Праці та Оборони видала 1933 р. дві важливі постанови: 4-го вересня – «Про організацію використання тракторного парку» і 21-го вересня – «Положення про тракториста», якими ліквідовувалась короткотермінова підготовка механізаторів. Вказувалося на потребу організації постійно діючої школи для навчання бригадирів тракторних бригад і механіків.

Виконуючи ці постанови, на об'єднаному листопадовому (1933 рік) пленумі ЦКК і ЦК КП(б)У було поставлено завдання про зміну строків навчання на курсах, про організацію на базі деяких курсів шкіл механізаторів. З реорганізацією шкіл колгоспної молоді 1932 р. в загальноосвітні школи, підготовка механізаторських кадрів з 1933 р. зосереджується безпосередньо при МТС, які стають основною ланкою в цьому процесі [4, с. 35].

Деякою мірою це був крок уперед. Насамперед тому, що навчання при МТС не було відірвано від виробництва. Це давало можливість курсантам краще вивчати техніку і виробничі процеси. Водночас навчання трактористів було продовжено до 4-х місяців. З другого боку, навчання при МТС мало свої негативні сторони. Було важко поєднувати працю і навчання і, як правило, останнє часто опинялося на другому плані.

У лютому 1934 р. виходить постанова ЦК КП(б)У «Про реорганізацію курсів підготовки комбайнерів на стаціонарні школи з 6-ти місячним строком

навчання», згідно з якою підготовка комбайнерів переводилася з курсової на стаціонарну [5, арк. 60].

Створюються стаціонарні школи підготовки шоферів, механіків, бригадирів тракторних бригад. У Чернігівській області 1936 р. працювало 8 стаціонарних шкіл, 5 із них готували комбайнерів, 2 – механіків, 1 – шоферів [6, арк. 449].

Зміцнюється база курсів. Так, 1934 р. у 20-ти школах механізації Донецької області були 52 комбайни, 25 тракторів, 31 автомашина [8, арк. 34].

Згідно з рішенням Наркомзему СРСР від 24 вересня 1934 р. без певної матеріально-технічної бази для навчання школи заборонялося відкривати. У кращу сторону змінюється склад викладачів курсів. Обласні парторганізації посилали із заводів, інститутів, технікумів спеціалістів для роботи викладачами на курсах механізаторів. Так, Харківський обком КП(б)У 1934 р. направив у школи механізаторів 45 спеціалістів для роботи викладачами. Усього в Україні 1934 р. для роботи викладачами було направлено на різні курси і в школи 430 осіб, із них 100 – із центральних органів, 200 – із вузів і технікумів, 130 – із обласних організацій [9, арк. 123]. Приймалися на курси тільки ударники-трактористи, які мали першу категорію й освіту не нижче 4 класів [10, арк. 464].

На курсах і в школах механізації створюються спеціальні атестаційні комісії для перевірки знань випускників, їм починають присвоювати кваліфікацію і розряди. При обкомах партії створюються спеціальні комісії, що слідкували за набором курсантів, умовами роботи шкіл і курсів. Так, при Дніпропетровському обкомі партії в комісію входили 25 осіб. 1934 р. вона перевірила знання курсантів, у результаті якої з 5814 осіб 288 курсантів (4,5% від загальної кількості) було виключено із шкіл і курсів через низьку успішність. Звичайно, усі ці заходи вплинули на якість підготовки механізаторів [11, арк. 24].

1936 року в республіканській Кіровській школі атестаційна комісія встановила в 86,2% випускників відмінні та добрі знання, її роботу було відзначено Наркомземом СРСР [12, арк. 30-31].

Водночас рівень підготовки курсантів залишався ще дуже низьким. З цих причин ЦК партії категорично заборонив випускати з курсів і шкіл слухачів без старанної перевірки знань і присвоєння їм кваліфікації [13].

За завданням ЦК КП(б)У було перевірено низку курсів для підготовки масових кадрів. Картина в цілому була нерадісна. Наприклад, курси комбайнерів при Мелітопольській МТС не мали навчальних класів. У гуртожитку не було світла. Самі гуртожитки не опалювалися (на дворі – лютий), не прибиралися, води не було. Бракувало підручників і зошитів. Курси для підготовки трактористів при згаданій МТС були в такому ж стані, зокрема не було навчальних класів. Фінансів своїх курси не мали, хоча МТС отримувала для них 5 тисяч крб. Вони витрачалися на іншу мету, зокрема, на ремонт тракторів.

Таку ж картину було виявлено на курсах трактористів при Троянівській МТС, на Літенських курсах на Вінниччині [14, арк. 8-9] тощо. На Вінниччині, зокрема в районі Літина та Троянівки (Троянівська МТС), у 1930-х роках активно діяли курси трактористів для механізації сільського господарства. Троянівська МТС була центром підготовки кадрів, де готували механізаторів для колгоспів у період колективізації.

Після роботи Атестаційної комісії, після виходу постанови ЦК КП(б)У від 23 лютого 1934 р. в наступні роки обстановка мало в чому змінилася. Саме тому 15 січня 1936 р. ЦК КП(б)У ухвалює нову постанову «Про хід підготовки масових технічних та колгоспних кадрів по системі НКЗС УСРР». Сільськогосподарський відділ ЦК перевірив роботу низки шкіл, районних колгоспних шкіл, курсів при МТС по Одеській, Вінницькій, Донецькій, Дніпропетровській, Харківській областях і в МАСРР (Молдавська автономна СРР). Ось яку обстановку було виявлено, наприклад, у Володарській школі

комбайнерів на Донеччині. Із перевірених 113 курсантів в 35 осіб було встановлено незадовільні знання (1/3 від загальної кількості), а офіційні дані керівництва школи були всього 2,6%. Через погані побутові умови на курсах комбайнерів у цій області була дуже висока плинність слухачів. Так, у Новосвітлівській МТС покинули курси 17 слухачів із 30 [15, арк. 3-5].

Незадовільним був стан інших шкіл і курсів. Погано були обладнані Перещепинська школа комбайнерів у Дніпропетровській області (сучасна правонаступниця – Перещепинський ліцей (Самарівський район), Березівська школа трактористів в Одеській області (зараз це Державний навчальний заклад «Березівський професійний аграрний ліцей»), Балтійська школа комбайнерів і трактористів у Молдавії (забезпечувала кадрами Молдавію та прикордонні райони), дуже низькою була навчальна дисципліна в Ольгопільській школі трактористів на Вінниччині (що було характерним для деяких новостворених або слабо забезпечених закладів того часу), Володарській школі трактористів на Донеччині (Володарський професійний аграрний ліцей (який раніше функціонував як школа трактористів/ПТУ) зараз розташований у Київській області, а не в Донецькій) тощо. Багато шкіл не було забезпечено підручниками, зошитами, у більшості з них були відсутні гуртожитки, а там, де вони були, умови проживання в кімнатах були просто жахливими [16].

Із цих причин відразу ж після виходу вище названої постанови від 1 квітня 1936 р. виходить нова тепер уже спільна постанова ЦК КП(б)У і РНК республіки «Про організацію в областях постійних 6-ти місячних агрозоотехнічних курсів» (зокрема, згадується в Збірнику законів за 1936 рік як один із заходів підвищення кваліфікації колгоспних кадрів). Метою постанови була підготовка кваліфікованих кадрів для сільського господарства (колгоспів) - агрономів, зоотехніків, бригадирів, ланкових, а також підвищення технічних знань селян. Курси створювалися при обласних управліннях сільського господарства та мали постійно діючий характер, термін навчання складав 6 місяців. Постанова була частиною кампанії з подолання технічної відсталості

села, зміцнення колгоспного ладу та підвищення врожайності й продуктивності тваринництва через навчання активу. Ця постанова входила до низки рішень уряду УСРР та ЦК КП(б)У, спрямованих на посилення контролю над сільським господарством після колективізації та голодомору.

Постановою проголошувалося створення на базі РКШ стаціонарних курсів з контингентом 3,5 тисяч осіб. Усього організовувалося таких 37 курсів для підготовки кваліфікованих агрозоотехнічних кадрів із числа найбільш передової колгоспної молоді. Кошти виділялися облвиконкомами, Наркомфіном України і лише частина –колгоспами. Тобто, ці курси переходять фактично на державне утримання, що поліпшувало їх роботу [17, арк. 14].

Дещо поліпшується робота, пов'язана з відбором молоді, яка працювала, на курси. Насамперед посилалися на навчання комуністи і комсомольці. Посилюється роз'яснювальна робота, курсантам стала надаватися матеріальна допомога. Збільшуються витрати держави на навчання курсантів. Так, 1934 року вартість навчання одного курсанта тракторних курсів зросла до 194 крб. на рік, на курсах трактористів-бригадирів – до 108 крб., на курсах комбайнерів – до 194 крб. [18, арк. 43] тощо. Зростають асигнування з держбюджету на утримання курсів і шкіл. Усього по Україні тільки в 1936 р. було виділено на організацію курсів 7,5 млн. крб., що становило 1/5 частину всіх витрат з держбюджету республіки на підготовку кадрів [19, арк. 12].

Висновки. 1930-ті роки в Україні було підготовлено 644,5 тисяч спеціалістів масових професій, у тому числі 210,2 тисяч механізаторів. Наприкінці 1937 р. в МТС працювало 170 тисяч трактористів, машиністів та інших спеціалістів масових професій [20, арк. 43].

Однак, зусилля партійних та радянських органів УРСР (які всіляко рекламувалися) щодо підготовки масових колгоспних кадрів у роки завершення насильницької злочинної колективізації в українському селі зазнали повного провалу. Проблема кадрів залишилася гострою в сільському господареві УРСР

у всі роки існування радянської влади і була однією з основних причин відставання у його розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Центральний державний архів органів державної влади і органів державного управління (далі – ЦДАОДВОДУ), ф. 166, оп. 17, спр. 1721, арк. 14.

2. Листопадовий об'єднаний пленум ЦК і ЦК КП(б)У. Партвидав ЦК КП(б). Харків, 1933. 117 с.

3. ЦДАОДВОДУ, ф.5, оп. 1, оп. 1917, арк. 84.

4. Народне господарство Української РСР. К., 1957. 124 с.

5. Центральний державний архів громадських об'єднань України (далі – ЦДАГОУ) ф.1, оп. 2702, спр. 456, арк. 60.

6. ЦДАОДВОДУ, ф. 2623, оп. 1, спр. 2547, арк. 499.

7. ЦДАОДВОДУ, ф. 166, оп. 17, спр. 842, арк. 14.

8. ЦДАГОУ, ф. 1, оп. 221, спр. 459, арк. 34.

9. ЦДАГОУ, ф. 1, оп. 164, спр. 434, арк. 123.

10. ЦДАГОУ, ф. 1, спр. 13, арк. 464.

11. ЦДАОДВОДУ, ф. 256, оп. 1, спр. 1154, арк. 24.

12. Там само. ф. 166, оп. 16, спр. 1917, арк. 30-31.

13. Нарада в ЦК КП(б)У. *Комуніст.* 1936. 16 січня.

14. ЦДАОДВОДУ, ф. 160, оп. 17, спр. 362, арк. 8-9.

15. ЦДАГО, ф. 1, оп. 2702, спр. 419, арк. 3-5.

16. Працюють школи механізаторів. *Комуніст.* 1936. 16 січня.

17. ЦДАГОУ, ф. 1, оп. 2704, спр. 24, арк. 14.

18 ЦДАГОУ, ф. 1, оп. 2704, спр. 7986, арк. 43.

19. ЦДАОДВОДУ, ф. 5, оп. 1, спр. 633, арк. 12.

20. ЦДАОДВОДУ, ф. 5, оп. 1, спр. 2039, арк. 43.

21. Онлайн-ресурс https://education.holodomor.ca.

REFERENCES

1. Central State Archive of Supreme Bodies of Power and Government of Ukraine [TsDAODVODU]. Fund 166, Inventory 17, File 1721, Folio 14.

2. Lystopadovyi obiednanyi plenum TsK i TsKKP(b)U [November Joint Plenum of the Central Committee and Central Control Commission of the CP(b)U]. (1933). Kharkiv: Partvydav TsK KP(b)U.

3. Central State Archive of Supreme Bodies of Power and Government of Ukraine [TsDAODVODU]. Fund 5, Inventory 1, File 1917, Folio 84.

4. Narodne hospodarstvo Ukrainskoi RSR [National Economy of the Ukrainian SSR]. (1957). Kyiv.

5. Central State Archive of Public Associations of Ukraine [TsDAHOU]. Fund 1, Inventory 2702, File 456, Folio 60.

6. Central State Archive of Supreme Bodies of Power and Government of Ukraine [TsDAODVODU]. Fund 2623, Inventory 1, File 2547, Folio 499.

7. Central State Archive of Supreme Bodies of Power and Government of Ukraine [TsDAODVODU]. Fund 166, Inventory 17, File 842, Folio 14.

8. Central State Archive of Public Associations of Ukraine [TsDAHOU]. Fund 1, Inventory 221, File 459, Folio 34.

9. Central State Archive of Public Associations of Ukraine [TsDAHOU]. Fund 1, Inventory 164, File 434, Folio 123.

10. Central State Archive of Public Associations of Ukraine [TsDAHOU]. Fund 1, File 13, Folio 464.

11. Central State Archive of Supreme Bodies of Power and Government of Ukraine [TsDAODVODU]. Fund 256, Inventory 1, File 1154, Folio 24.

12. Central State Archive of Supreme Bodies of Power and Government of Ukraine [TsDAODVODU]. Fund 166, Inventory 16, File 1917, Folios 30–31.

13. Narada v TsK KP(b)U [Meeting in the Central Committee of the CP(b)U]. (1936, January 16). *Komunist.*

14. Central State Archive of Supreme Bodies of Power and Government of Ukraine [TsDAODVODU]. Fund 160, Inventory 17, File 362, Folios 8–9.

15. Central State Archive of Public Associations of Ukraine [TsDAHO]. Fund 1, Inventory 2702, File 419, Folios 3–5.

16. Pratsiuiut shkoly mekhanizatoriv [Mechanizator Schools Are Operating]. (1936, January 16). *Komunist.*

17. Central State Archive of Public Associations of Ukraine [TsDAHOU]. Fund 1, Inventory 2704, File 24, Folio 14.

18. Central State Archive of Public Associations of Ukraine [TsDAHOU]. Fund 1, Inventory 2704, File 7986, Folio 43.

19. Central State Archive of Supreme Bodies of Power and Government of Ukraine [TsDAODVODU]. Fund 5, Inventory 1, File 633, Folio 12.

20. Central State Archive of Supreme Bodies of Power and Government of Ukraine [TsDAODVODU]. Fund 5, Inventory 1, File 2039, Folio 43.

21. Holodomor Education Project. URL: https://education.holodomor.ca.

Дата першого надходження статті до видання: 28.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 26.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

УДК 352:005.322:005.5:005.21

https://doi.org/10.62664/cpa.2026.01.21

Володимир МАРИЧ,
здобувач вищої освіти
за третім (освітньо-науковим) рівнем вищої освіти,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
ORCID ID http://orcid.org/0009-0007-1797-9170

Роман КУЛІКОВСЬКИЙ,
здобувач вищої освіти
за третім (освітньо-науковим) рівнем вищої освіти,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
ORCID ID http://orcid.org/0009-0007-6967-8409

Віктор ПЕТРЕНКО,
професор кафедри публічного управління,
адміністрування та національної безпеки,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
доктор економічних наук, професор,
заслужений діяч науки і техніки України
ORCID ID https://orcid.org/0000-0001-9354-8371

(© МАРИЧ В., КУЛІКОВСЬКИЙ Р., ПЕТРЕНКО В., 2026)

МОДИФІКАЦІЯ МОДЕЛІ КЕРІВНИКА-ЛІДЕРА І. АДІЗЕСА В КОНТЕКСТІ АДАПТАЦІЇ ДО СПЕЦИФІКИ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ

У статті на основі аналізу ситуації із потрібними для забезпечення належного управління життєдіяльністю територіальних громад України

функціональними вимогами і вміннями їх лідерів та персоналу органів місцевого самоврядування на рівні сучасних рекомендацій і досвіду, що на цьому рівні ще не отримали належного поширення. З метою управління процесом поширення рекомендацій з використання переваг інноваційної технології 3S-лідерства запропоновано модифікувати відомий тестовий інструмент PAEI-коду розробки Інституту І. Адізеса для визначення властивого тій чи іншій людині стилю управління з метою його використання в процесах навчання і розвитку як майбутніх, так і чинних у цей час керівників і персоналу органів управління громадами. У статті доказово продемонстровано, що, на відміну від 4-х стилів І. Адізеса, що рекомендуються для використання в управлінні бізнес-структурами, кадровому наповненню системи публічного управління та адміністрування доцільно орієнтуватись, оволодівати і використовувати три стилі, отримані в результаті переформатування PAEI-коду на код A-PE-I, у якій функції управління виробництвом (P) і творчості (E) об'єднано, оскільки саме творче виробництво інтелектуальної управлінської продукції (ідеї, плани, програми, стратегії, зміни, перспективи тощо) є головним завданням лідерів. Така модифікація надає можливість використання наявного тестового інструменту для оцінювання, аналізу, формування і розвитку лідерів у повній відповідності з вимогами забезпечення ними виконання функцій синархії, сінтелектики і синергії моделі інтелектуально-функціонального 3S-лідерства, що здатні радикально підвищити конкурентоспроможність громад.

Ключові слова: *лідер, модель, стиль, функції, управління, територія, ресурси, громада, результат, конкурентоспроможність.*

Volodymyr MARYCH,
PhD student
(third, educational and research level of higher education),
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
ORCID ID http://orcid.org/0009-0007-1797-9170

Roman KULIKOVSKYI,
PhD student
(third, educational and research level of higher education),
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
ORCID ID http://orcid.org/0009-0007-6967-8409
Viktor PETRENKO,
Professor of the Department of Public Management,
Administration and National Security,
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Honoured Worker of Science and Technology of Ukraine
ORCID ID https://orcid.org/0000-0001-9354-8371
(© *MARYCH V., KULIKOVSKYI R., PETRENKO V., 2026*)

MODIFICATION OF I. ADIZES' MANAGER-LEADER MODEL IN THE CONTEXT OF ADAPTING TO THE SPECIFIC FUNCTIONS OF MANAGING THE DEVELOPMENT OF UKRAINIAN LOCAL COMMUNITIES

This article is based on an analysis of the situation regarding the functional requirements and skills of leaders and local government staff necessary to ensure proper management of the vital functions of Ukraine's territorial communities, in light of current recommendations and experience that have not yet been sufficiently disseminated at this level. To manage the process of disseminating recommendations on leveraging the benefits of the innovative 3S leadership technology, it is proposed to modify the well-known RAEI code test tool developed by the I. Adizes to determine a person's inherent management style for use in the training and development of both future and current leaders and staff of community management bodies. The article conclusively demonstrates that, unlike I. Adizes's four styles, which are recommended for use in managing business structures, it is advisable to focus on, master, and

utilize three styles derived from reformatting the RAEI code into the A-RE-I code, in which the functions of production management (P) and creativity (E) are combined, since it is precisely the creative production of intellectual management outputs (ideas, plans, programs, strategies, changes, prospects, etc.) that is the primary task of leaders. This modification makes it possible to use the existing assessment tool to evaluate, analyze, develop, and nurture leaders in full accordance with the requirements for them to fulfill the functions of synarchy, syntelectics, and synergy within the intellectual-functional 3S leadership model, which are capable of radically enhancing the competitiveness of communities.

Keywords: *leader, model, style, functions, management, territory, resources, community, result, competitiveness.*

Постановка проблеми. Позитивне вирішення множини тих викликів і проблем, що на цей час постійно постають перед населенням України і динамічні зміни яких повинні бути вчасно ідентифікованими, ретельно опрацьованими та успішно вирішеними керівниками і персоналом всіх рівнів ієрархії системи публічного управління, вимагає володіння людськими ресурсами системи інноваційними підходами і технологіями їх взаємодії із всіма можливими об’єктами управління, починаючи від галузей національної економіки, регіонами, міськими, селищними і сільськими територіальними громадами.

В основі системи управління життєдіяльністю країни знаходяться її *територіальні громади* (ТГ), органи місцевого самоврядування яких утворюються населенням та покликані і повинні забезпечувати результативне і ефективне функціонування цих базових *соціально економічних підсистем* (СЕП).

Однак, обрані голови й очолювані ними представницькі та виконавчі органи управління СЕП ТГ нині ще продовжують балансувати між старими моделями і традиційним досвідом командно-адміністративного управління та

новими потребами, вимогами і кращими зразками світового досвіду управління демократизованим, інтелектуалізованим, тим, що воює за свою незалежність від авторитарного режиму рф суспільства, та новими підходами, нової культури, методів і принципів сучасного управління.

Саме тому переорієнтація керівників і персоналу *органів місцевого самоврядування* (ОМС) СЕП ТГ на сучасні методи управління і лідерства, що забезпечують спільну участь в управлінні та спільну відповідальність усіх зацікавлених учасників за досягнуті результати, за планування й управління реалізацією заходів із обов'язкового залучення різноманітних людських спільнот в межах СЕП ТГ (груп, організацій, об'єднань, бізнесів тощо) до пошуку й реалізації правильних рішень, не може відбуватися без належним чином підготовлених для цього керівників та функціонерів ОМС. При цьому, цілком очевидним постає потреба пріоритетного оволодіння ними сучасними методами управління людськими спільнотами їх керівниками – лідерами ТГ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Якщо проблеми пошуку лідерів у місцевих громадах в одних країнах вирішувалася, для прикладу, ще в 60-х роках минулого століття [1], то в Україні в такому ж контексті ця проблема виникла тільки в результаті її становлення як незалежної і суверенної держави, наступної децентралізації та, зрештою, появи в системі місцевого самоврядування інституту територіальних громад.

Саме тому, за наявного в сучасному світі високого науково-теоретичного і практичного інтересу та значного доробку у сфері вирішення проблем лідерства загалом, в Україні адаптація світового і вітчизняного досвіду, а також генерація власних рішень і рекомендацій щодо потреб та умов ефективного лідерства у вітчизняних СЕП ТГ мають ще нетривалу історію. Однак, розпочинаючи від методологічних засад формування та розвитку лідерства в умовах місцевого самоврядування в територіальних громадах [2, 3, 4] і започаткованих 2016 року досліджень із створення нових [5] та модифікації відомих [6] моделей лідерства, а також різноманітних варіантів їх когнітивного

[7], морального [8] і функціонального [9,10] удосконалення є актуальними, а заходи і результати їх паралельної апробації в навчальному процесі та в процесах практичного управління змінами слухачами магістратури публічного управління і адміністрування корисними [11].

При цьому, усвідомлюючи роль і значення належного лідерства на рівні СЕП ТГ [12, 13, 14], вітчизняні науковці звертаються навіть до вирішення проблем і досліджують специфіку впровадження лідерства в систему місцевого самоврядування в умовах воєнного періоду [15, 16]. Однак, для оцінювання, удосконалення і розвитку тих характеристик людських ресурсів, що сприяють формуванню і постійного розвитку корпусу керівників і функціонерів СЕП ТГ за критеріями 3S-лідерства, яке, на нашу думку, у цей час найбільш відповідає потребам й умовам на цьому рівні публічного управління, відповідний тестовий інструментарій відсутній. З відомих інструментів ідентифікації та оцінювання характеристик особистості, здатної для виконання функцій керівника, до критерії 3S-лідерства найбільш наближеною є модель І. К. Адізеса [17], що розроблялась і рекомендується для детермінації та оцінок керівників у бізнес-середовищі, а нами пропонується для використання з цією ж метою в середовищі персоналу системи публічного управління.

Мета статті. Продемонструвати, що тестовий інструментарій визначення індивідуальних функціональних характеристик особистості керівника за методологією І. К. Адізеса за умови обґрунтованої модифікації є цілком придатним для використання з метою аналізу, оцінювання й управління розвитком персоналу вітчизняної системи публічного управління та адміністрування.

Виклад основного матеріалу. Д-р І. К. Адізес за результатами проходження PAEI-тесту [18, 19] залежно від визначення панівної в тієї чи іншої особи функції диференціює типи керівників і працівників організації на виробників (**P**roducer, сконцентрованих на досягненні результатів і створенні продуктів), адміністраторів (**A**dministrator, сконцентрованих на організаційних

процесах, структурі, регламенті, нормах і правилах діяльності), підприємців (**E**ntrepreneur, сконцентрованих на пошуку і створенні нових рішень, продуктів, змін, перспектив тощо) та інтеграторів (**I**ntegrator, сконцентрованих на об'єднанні людей, налаштуванні позитивних особистісних і функціональних взаємин між членами колективу в процесі спільної діяльності з виконання завдань і досягнення цілей).

При цьому, запропоноване авторами багатьох навчальних вебінарів використання формули PAEI-коду особистості, для прикладу [20, 21], що отримав назву «вітамінів Адізеса», виходячи з припущення, що в організмі будь-якої організації для нормального функціонування повинні бути наявні певні характеристики (вітаміни), а в разі їх відсутності якогось відразу виникатимуть проблеми, можна трактувати як рекомендацію, спрямовану на те, щоб всі складники PAEI-коду в кожного із працівників ОМС територіальної громади були наявними та належним чином використовувались їхнім керівництвом.

Проте, автором вебінару [22] використання отриманого PAEI-коду було запропоновано вже для оцінювання не тільки особистісних характеристик керівника чи працівників в структурі організації, а і для отримання узагальненої PAEI-характеристики групи людей в організації або і всієї організації, що цілком очевидно може бути використаним для отримання, аналізу, оцінювання та формуванням належних PAEI-кодів персоналу і персоналу ОМС СЕП ТГ.

До того ж, отримані і опубліковані результати дослідження PAEI-характеристик у навчальних групах з підготовки здобувачів ступенів «бакалавр» і «магістр» за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» [23] також підтвердили та продемонстрували можливість і доцільність використання множин особистісних PAEI-кодів персоналу групи, організації чи будь-якої іншої спільноти людей для створення їх групових PAEI-кодів.

У такому разі можна припустити, що інтерпретація ТГ у вигляді типової управлінської пари з таких двох груп людей, як *орган місцевого самоврядування* (ОМС) і множини суб'єктів життєдіяльності в громаді ($N_{ТГ}$) з можливістю отримання інформації про **PAEI**-коди людських ресурсів їх кадрового наповнення (індивідуальних і групових) дозволить в подальшому як за окремими складниками характеристик цих кодів, так і за їх загальними значеннями планувати і реалізовувати певні програми з удосконалення управлінців і управління життєдіяльністю як СЕП ТГ загалом, так і будь-яких її окремих складників $N_{ТГ}$.

Цілком очевидно, що специфіка використання індивідуальних і групових **PAEI**-кодів як важливого інструменту управління діяльністю персоналу ОМС в умовах СЕП ТГ матиме свої особливості, що робить доцільним обґрунтування і дослідження специфіки їх використання для аналізу людських ресурсів всіх можливих складників СЕП ТГ (як ОМС, так і $N_{ТГ}$) з метою формулювання рекомендацій щодо використання цього інструменту для вдосконалення управління її життєдіяльністю.

PAEI-код персоналу ОМС. Проблема дослідження, аналізу, оцінювання і належного використання індивідуальних і групового **PAEI**-кодів персоналу ОМС може бути вирішена шляхом використання інтерпретації моделі І. К. Адізеса для аналізу потенціалу керівника або його працівників-функціонерів у вигляді персональних діаграм Дж. Венна (рис. 1), свого часу запропонованої в посібнику [24, с. 89] для віддзеркалення можливих варіантів **PAEI** характеристик керівника-партнера, який одночасно і гармонійно виконує всі ці названі ролі-функції.

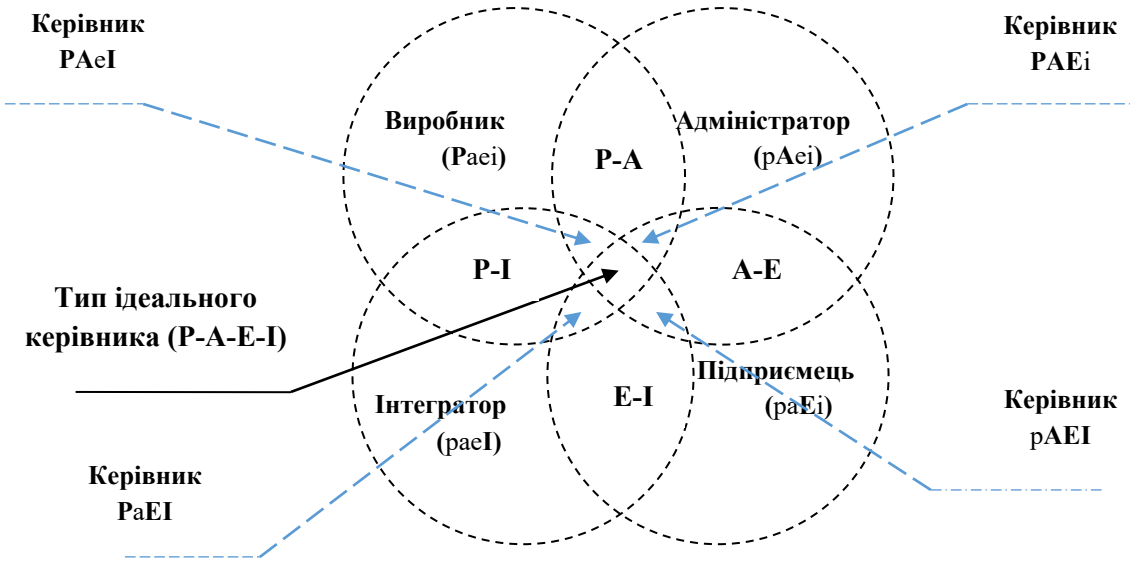


Рис. 1 Модель керівника (працівника) ОМС СЕП ТГ за методикою PAEI-коду І. Адізеса у вигляді діаграми Дж. Венна (реінтерпретація авторів)

Заслуговує на увагу також той факт, що в середовищі уже управлінців-практиків системи публічного управління і працівників органів місцевого самоврядування, які були здобувачами ступеня магістра, найбільш поширеною була функція інтегратора, тобто об'єднання людей, мотивації і гармонізації взаємин між ними (I=37,4%), на другому – функція адміністратора (A=29,8%), на третьому – виробника (P=25,2%) і тільки на четвертому – функція творчості, підприємливості, прагнення змін тощо (14,5%).

Зроблений авторами цього дослідження висновок про те, що запропоновані ними інструменти (модель керівника, метод табличного аналізу з отриманням висновків і рекомендацій) «… можна рекомендувати для використання і в процесах добору кадрів для системи» [23] є слушним і дуже важливим, оскільки продемонстрований учасниками опитування дисбаланс діяльнісних характеристик працівників наводить на думку про те, що організація роботи в органах місцевого самоврядування, їх цілі і завдання, вимоги до працівників, критерії оцінювання тощо суттєво відрізняються від організації процесів у бізнес-середовищі.

Саме тому в контексті оцінювання керівників і посадовців-функціонерів ОМС з використанням інформації щодо їхніх характеристик, отриманої в результаті проходження тесту за моделлю І. К. Адізеса, варто модифікувати для врахування дещо інших критеріїв ніж у бізнесі, оскільки сам автор **PAEI**-моделі і відповідного тесту стверджує, що людина не може однаково успішно виконувати всі передбачені ролі, а модель ідеального керівника є недосяжною, що підтверджується і приведеними вище результатами експериментального опитування [23].

Водночас саме це твердження і може стати основою ухвалення рішень щодо відбору із множини людських ресурсів кандидатів для роботи в системі публічного управління або в органах місцевого самоврядування за дещо іншими критеріями, серед яких основним має бути наближення діяльнісних характеристик кандидатів до ідеалу за рахунок попереднього відбору для професійного навчання, дальшого розвитку специфічних для цієї сфери діяльності знань і навичок, досвіду і здібностей, ціннісних орієнтирів і моральних чеснот, які в усіх працівників цієї системи повинні бути розвинуті по можливості однаково.

Тобто, прагнення володіти всіма складниками **PAEI**-коду моделі І. К. Адізеса та вміннями діяти згідно з їх вимогами в процесі виконання обов'язків публічного службовця потрібно формувати вже на етапах відбору для навчання бакалаврів, магістрів і докторів філософії, у змісті навчальних дисциплін, під час самого процесу навчання і захисту бакалаврських та магістерських робіт з тим, щоб завчасно виявляти проблемні характеристики та наступної їх усвідомленої гармонізації з вимогами ідеалу.

Саме тому в контексті реінтерпретації **PAEI**-коду для використання в процесах тестування керівництва і функціонерів ОМС вважаємо за доцільне запропонувати й обґрунтувати певні зміни моделі І. Адізеса для цієї категорії людських ресурсів ТГ як у її формулі, так і у діаграмі Дж. Венна.

Оскільки функція **Р** як керівника, так і працівників ОМС СЕП ТГ полягає в продукуванні управлінських рішень, планів, проєктів, пропозицій тощо щодо життєдіяльності громади (що є нічим іншим як інтелектуальними продуктами), то це насамперед зумовлено наявністю в них здібностей для виконання функції Е (в розумінні творчості, винахідливості тощо). У такому разі виглядає цілком доцільним суміщення цих функцій у єдину (**РЕ**), що дозволить подати модель у вигляді традиційної діаграми Дж. Венна із складниками **А** (адміністратор), **І** (інтегратор) і **РЕ** (генератор інтелектуальних продуктів з концентрацією на постійному пошуку і створенні нових задумок, проєктів, рішень, винаходів, потрібних змін, перспектив розвитку тощо) (рис. 2).

Тоді, зберігши суть моделі і змісту функцій керівника І. К. Адізеса, ми адаптуємо її до потреб удосконалення управління життєдіяльністю СЕП ТГ і, одночасно, уточнюємо зміст функції **Р** в контексті використання інтелекту та інтелектуального капіталу персоналу ОМС для створення інтелектуальної продукції – управлінських рішень.

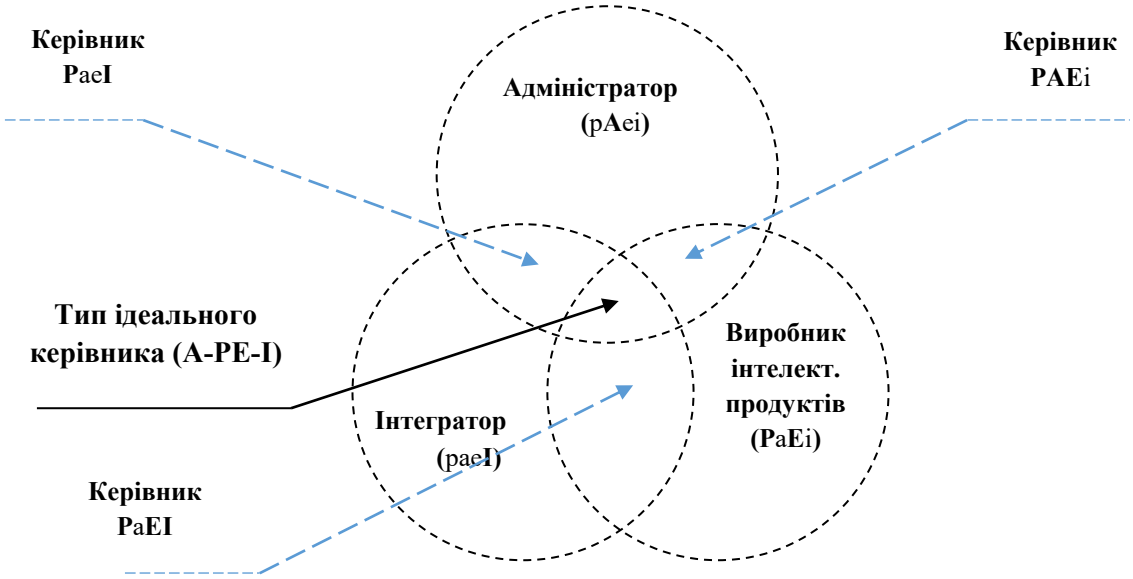


Рис. 2 Модифікована модель керівника (працівника) ОМС СЕП ТГ за реінтерпретованим А-РЕ-І-кодом вигляді діаграми Дж. Венна

Зауважимо, що запропонована нами реінтерпретація **PAEI**-коду І. К. Адізеса у вигляді **А-РЕ-І**-коду цілковито відповідає критеріям і рекомендаціям

3S-моделі лідерства, яку раніше було розроблено й рекомендовано для використання в навчальному процесі здобувачів ступеня магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» з персоналу територіальних громад й апробовано в практичному управлінні деякими ТГ Прикарпаття [26, 27, 28], оскільки такі рекомендовані критерії моделі функціонального 3S-лідерства, як «синархія», «синтелектика» і «синергія» за своїм змістом відповідають функціям модифікованої моделі І. Адізеса, оскільки:

«синархія» або «співуправління» є нічим іншим як специфічно зміненим виконанням керівником-лідером функції **А** (адміністрування) спільно із своїми підлеглими шляхом їх залучення;

об'єднана нами функція **РЕ** (виробник творчих, інноваційних і нерутинних інтелектуальних продуктів – ідей, пропозицій, проєктів тощо) є забезпеченням процесу «синтелектики» або «співмислення» внаслідок залучення й ефективного використання ним в процесі розроблення управлінських рішень не тільки своїх інтелектуальних здібностей, а й інтелектуального капіталу та потенціалу персоналу ОМС;

функція **І** (інтегратор) повністю відповідає завданню об'єднання енергії і зусиль всіх працівників ОМС з метою отриманням в управлінні СЕП ТГ ефекту «синергії».

Цілком очевидно, що за умови оволодіння новими знаннями про вимоги до керівників і працівників ОМС СЕП ТГ про нові моделі, методи і технології управління, спілкування з людьми, отримання практичного досвіду, використання новітніх технічних засобів цифровізації і комп'ютеризації процесів управління, у керівників і персоналу ОМС відбуватиметься перерозподіл діяльнісних характеристик в напрямку їх вирівнювання і наближення до функціонального ідеалу із збільшенням зони **А-РЕ-І**-коду управлінського складника системи, як це зображено на рисунку 2.

Таким чином, інформація про **PAEI**-коди керівництва і працівників ОМС СЕП ТГ, отримана з допомогою тесту І. Адізеса, дає можливість оцінити складники як групового **A-PE-I**-коду тієї частини людських ресурсів ТГ, що була обрана і призначена для налагодження конструктивних, результативних і ефективних взаємин у процесах управління життєдіяльністю й трансформації всіх наявних ресурсів у потрібні суспільству результати, завдячуючи наявності необхідних знань, досвіду і технологій управлінської роботи, так і кожного працівника окремо.

Отже, цілком очевидно, що лідерам і людським ресурсам ТГ нині потрібно працювати професійніше (**A**), креативніше (**PE**) та інтегрованіше (**I**) за рахунок розроблення і практичного застосування щодо персоналу ОМС нового власного досвіду або нових правил і моделей сучасного лідерства.

Саме тоді стає цілком очевидним факт того, що модифікований нами для керівників і персоналу ОМС СЕП ТГ **PAEI**-код І. К. Адізеса у вигляді **A-PE-I**-коду повністю відповідає таким критеріям і діям 3S-моделі інтелектуально-функціонального лідерства [9], як «синархія», «синтелектика» і «синергія», що дозволяє рекомендувати саме цю модель функціонального лідерства для використання при виконанні приписів діяльності за модифікованою моделлю керівника (див. рис. 3), оскільки виконання ним такої функції управління, як «синархія» (співуправління), є специфічним функціональним обов’язком керівника-лідера виконання завдань з адміністрування (А) із залученням до процесу управління і співпраці інших людей.

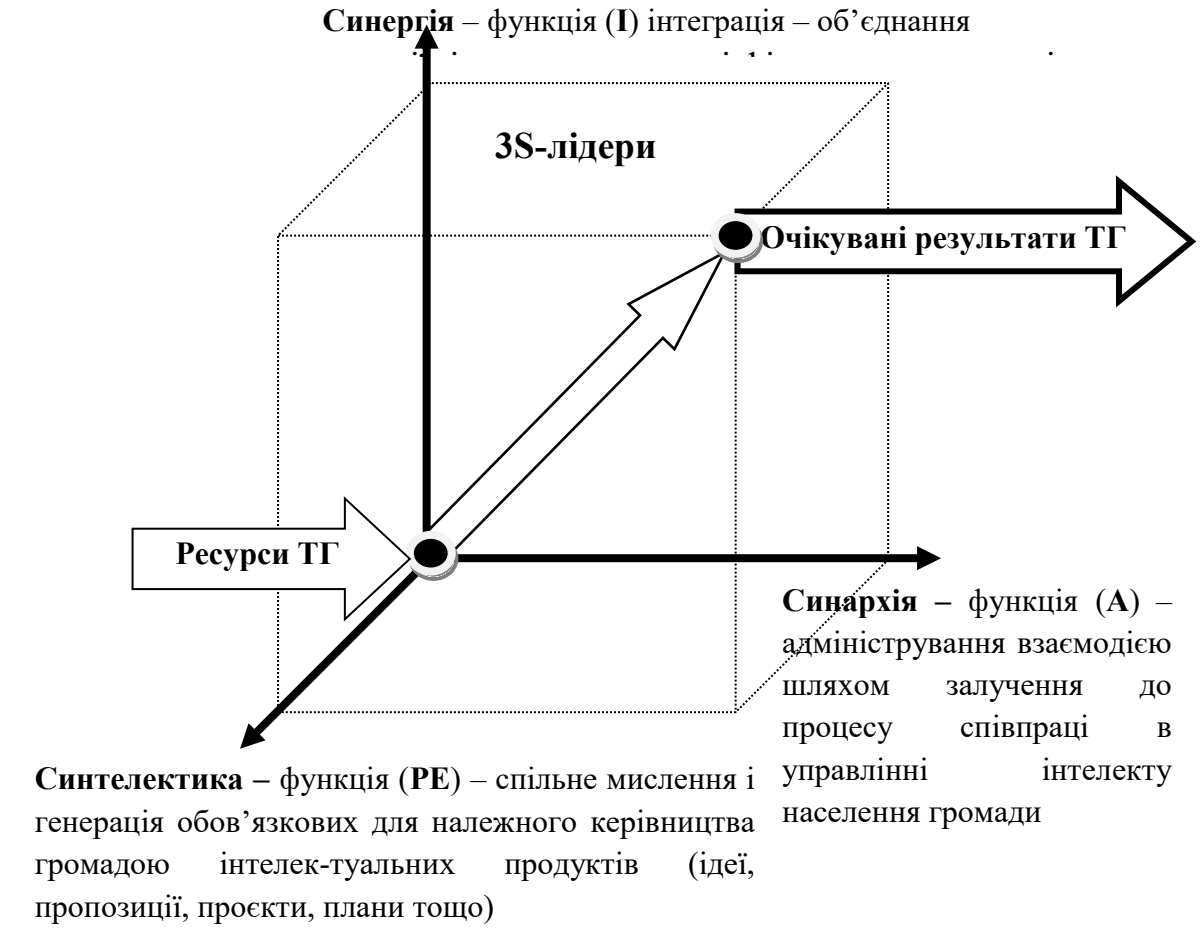


Рис. 3. Просторова модель порівняння модифікованого **А-РЕ-І**-коду та інтелектуально-функціонального 3S-лідерства на засадах «синархія – сінтелектика – синергія»

Виконання об'єднаних нами функцій (**РЕ**) для спільної генерації таких обов'язкових для належного керівництва функціонування громади інтелектуальних продуктів, як нові ідеї, пропозиції, проєкти, плани тощо забезпечує реалізацію процесу «синтелектики» (співмислення).

Виконання ж функції та завдань об'єднання ресурсів, зусиль та енергії всіх працівників ОМС для отримання ефекту «синергії» є нічим іншим, як інтеграцією (**І**) людських ресурсів колективу ОМС та інших спільнот у ТГ.

Майже аналогічні рекомендації зовсім недавно було запропоновано експертами консалтингової компанії McKinsey авторами публікації «Мистецтво

лідерства XXI-го століття: від планування спадкоємства до створення фабрики лідерства», які дійшли висновку, що для того, «щоб сприяти розвитку лідерства XXI-го століття сучасні генеральні директори (у нашому разі – керівники ОРС СЕП ТГ – *авт*.) повинні думати про себе як про керівників кадрів» і «замість того, щоб просто командувати та контролювати, лідери повинні співпрацювати та навчати» [29].

Тобто керівництво людськими ресурсами СЕП ТГ через співпрацю і навчання, як головних ознак лідерства XXI-го століття, повинно створити таку атмосферу взаєморозуміння і взаємодії між всіма учасниками управління, яка б забезпечувала однакове право всім членам ТГ отримувати достовірну і об'єктивну інформації про стан справ і про майбутні наміри і цілі керівництва і персоналу їх ОМС.

Це, своєю чергою, сприятиме підвищенню зацікавленості загалу людських ресурсів ТГ в розробленні і пропозиції її керівництву нових підходів і рішень, усвідомлення спільності дій і відповідальності за реалізацію спільно обговорених, спільно ухвалених і спільно реалізованих стратегічно важливих рішень, що створюють умови для ефективного досягнення громадою максимально можливих результатів.

Висновки. Таким чином, оволодіння і використання керівництвом та персоналом ОМС територіальних громад України вимог і рекомендацій модифікованої нами моделі **A-PE-I**-коду І. Адізеса в практиці управління їх життєдіяльністю дозволить забезпечити:

результативне й ефективне використання керівництвом і працівниками ОМС переваг особистісної інтелектуальної різноманітності та інтелектуального капіталу населення громади для використання його колективного розуму;

формування в громаді системи висхідної комунікації від людей до керівництва або т. зв. «зустрічно орієнтованої взаємодії» з тим, коли населення не просто виконує отримані «згори» вказівки, а мотивує, заохочує і переконує

керівництво та персонал ОМС спільно виявляти проблеми спільноти, обговорювати та генерувати ідеї і пропозиції щодо їх вирішення;

однаковий підхід керівництва і персоналу ОМС і населення ТГ до оцінювання та ухвалення всіх важливих для громади інтелектуальних продуктів об'єктивно й неупереджено, не потрапляючи в пастку особистих емоцій, помилкових припущень, когнітивних обмежень і упереджень;

усебічне підвищення конкурентоспроможності громади.

Дальші дослідження порушеної нами прблеми варто спрямувати на аналіз функціональних характеристик реальних працівників та колективів ОМС СЕП ТГ з використанням тесту І. Адізеса та модифікованої моделі А-РЕ-І-коду для дальшого розвитку і формування здатності ставати сучасними лідерами за критеріями 3S-моделі.

Потрібні для цього дослідження варто зосередити на аналізі специфічних вимог і потреб поширення сучасних технологій лідерства в практиці управління життєдіяльністю територіальних громад України в умовах тривалої війни і майбутнього повоєнного відновлення та євроінтеграційного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Linton C. Freeman, Thomas J. Fararo, Warner Bloomberg, Jr. and Morris H. Sunshine. Locating Leaders in Local Communities : A Comparison of Some Alternative Approaches. *American Sociological Review.* Vol. 28, No. 5 (Oct., 1963), pp. 791-798. URL: https://www.researchgate.net/publication/269982495_Locating_Leaders_in_Local_Communities_A_Comparison_of_Some_Alternative_Approaches.

2. Петренко В. П., Струк Н. П., Кушнірюк В. М. Обізнані мешканці – сильна громада : навчально-методичні матеріали для місцевих лідерів / За заг. ред. А. В. Мазака, М. П. Баран. Івано-Франківськ, 2016. 128 с.

3. Грищенко І. М. Методологічні засади формування лідерства. *Державне управління.* 2016. № 1 (53). С. 66-71. URL: https://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2016/13.pdf.

4. Грищенко І. М. Вплив ситуаційних чинників на формування та розвиток лідерства в системі місцевого самоврядування. *Інвестиції* : *практика та досвід*. 2016. № 7. С. 118-122. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2016/23.pdf.

5. Дзвінчук Д. І., Лютий М. О., Петренко В. П. Економіка знань і необхідні зміни в моделях лідерства. *Зб. наук. праць «Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії».* 2016. Вип. 64. С. 44-60. URL: https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/handle/12345/652?show=full.

6. Дзвінчук Д. І., Панасюк Р. В., Петренко В. П. Про доцільність використання модифікованої моделі «Діамант лідерства» в процесах відбору, підготовки та розвитку кадрів для об'єднаних територіальних громад України. *«Менеджер». Вісник ДонДУУ. Серія «Державне управління».* 2018. Вип. 1 (78). Маріуполь, ДонДУУ, 2018. С. 5-14.

7. Лютий М. О. Когнітивне лідерство: ідентифікація завдань з виховання і розвитку лідерів-функціонерів вітчизняної системи публічного управління і адміністрування. *Децентралізація влади, проведення реформ в Україні. Сучасний стан та проблеми підготовки кадрів для об'єднаних територіальних громад:* матеріали ІІ Міжнародної науково-методичної конференції 13-14 грудня 2018 р. Рівне : НУВГП, 2018. С. 116-118.

8. Дзвінчук Д. І., Лютий М. О., Лютий О. В., Петренко В. П. Про необхідність розвитку і поширення основ морального лідерства в практиці вітчизняного публічного управління і адміністрування. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science.* 2019. № 5 (17). С. 31-38. URL: https://rspublisher.org/index.php/ijitss/article/view/918/900.

9. Петренко В. П., Кушнірюк В. М., Лютий М. О., Хамчук Г. П. Порівняльний аналіз функціональних моделей лідерства та обґрунтування доцільності їх використання в публічному управлінні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія* : *Державне управління.* 2022. Том 33 (72) № 5. С. 64-75. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.5/11.

10. Лютий М. О. Дослідження механізму і процесів взаємодії складових управлінської пари «суб'єкт-об'єкт» як основи удосконалення професійного лідерства в публічному управлінні : дис. на здоб. наук. ступ. д-ра філос. за спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Івано-Франківськ, ІФНТУНГ, 2025. 229 с.

11. Petrenko V., Dmytro Dzvinchuk, Mark Liutyi & Iryna Ozminska. 3S-leadership model as a tool of using design thinking in the system of public governance. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science.* 2022. № 3 (35). DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijitss/30092022/7852.

12. Письменний І. В. Лідери територіальних громад як атрактори ефективного суспільного розвитку. *Аспекти публічного управління.* 2017. Т. 5. № 11. С. 53-59. URL: https://pdfs.semanticscholar.org/a723/8d3b682e4d1fd1012d5acdd20803640f968c.pdf

13. Войцеховська О. В., Товсточуб Ю. В. Роль лідерства в місцевому самоврядуванні. *Публічне управління та місцеве самоврядування в Україні.* 2018. № 8. С. 93-96. URL: https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2018/8-2018/18.pdf.

14. Мосій О. Б. Лідерство в управлінні територіальною громадою : відповідь на виклики сьогодення. *Інтернет конференція!* 06.04.2022. URL: http://www.konferenciaonline.org.ua/ua/article/id-472.

15. Грищенко І. М. Впровадження лідерства в систему місцевого самоврядування України. *Науковий вісник АМУ* : *збірник наукових праць*. 2024. № 2. С. 275-285. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu_upravl_2014_2_31.

16. Рудаченко О., Угоднікова О. & Троян В. Роль та вплив лідерства територіальних громад у воєнний період : виклики та перспективи. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 328 (2). С. 231-239. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-30.

17. Адізес Іцхак. Ідеальний керівник. Чому ви не можете стати ним, і що робити з цього приводу : нова парадигма менеджменту / ред. О. Г. Пазюк; пер. з англ. Софії Опацької. К. : Києво-Могилян. акад., 2006. 265 с.

18. Discover Your Leadership Style with the PAEI Test. *Adizes Institute Worldwide.* URL: https://lnkd.in/e7AB9yt8.

19. Відкрийте свій стиль. Indicator Suite (ALIS). *Adizes Institute Worldwide.* URL: https://app.adizes.com/publicFormatRegister?templateId=lXPHGT2vor4hsap24dpfkWr&surveyId=e6yBv1qhDsQOqVmZe658&companyId=Y8PMQtoWHvvIjDnJodUl

20. Шевелев О. Як оцінювати співробітників. Код і тест PAEI, метод Адізеса. *РАСТИ.* URL: https://new.porarasti.com/blog/kak_ocenivat_sotrudnikov#rec169045656.

21. Мойзріст С. Підбір персоналу та розробка профілю за допомогою методології Адізеса : PAEI-код. *HURMA.* 2021. URL: https://hurma.work/events/vebinar-pidbir-personalu-ta-rozrobka-profilyu-za-dopomogoyu-metodologiyi-adizesa-paei-kod.

22. Шевельов Б. PAEI-код структури вашої компанії : як і навіщо його змінювати? *OTA GROUP.* URL: https://youtu.be/B09R6KNCOU0.

23. Кісь С., Колісник М., Кісь Г., Петренко В., Пукаляк В. Про модель формування людського капіталу працівників системи публічного управління України. *Координати публічного управління.* 2024. № 2 (3). С. 251-270. DOI: https://doi.org/10.62664/cpa.2024.02.13.

24. Вербовська Л. С., Дзвінчук Д. І., Петренко В. П., Ясіньска Й. Дев'ять нарисів з управління змінами : навчальний посібник. За заг. ред. проф. Петренка В. П. Івано-Франківськ : Місто-НВ, 2018. 164 с.

25. Кісь С., Колісник М., Кісь Г., Петренко В., Пукаляк В. Про модель формування людського капіталу працівників системи публічного управління України. *Координати публічного управління.* 2024. № 2 (3). С. 251-270. DOI: https://doi.org/10.62664/cpa.2024.02.13.

26. Дмитро Дзвінчук, Марк Лютий, Олександр Аршулік. Про програму тренінгу «Інтелектуальне 3S-лідерство як основа удосконалення управління життєдіяльністю територіальних громад Прикарпаття на основі використання технології дизайн-мислення». *Розвиток компетентності в публічному секторі* : *європейські стандарти та перспективи:* матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Івано-Франківськ, 30 вересня 2021 р.) / за ред. Д. І. Дзвінчука; упоряд. Л. С. Мосора. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2021. С. 20-22.

27. Марк Лютий. Про необхідність і доцільність комплексного навчання лідерів територіальних громад України технологіям дизайн-мислення і 3S-лідерства *Розвиток компетентності в публічному секторі: європейські стандарти та перспективи* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Івано-Франківськ, 30 вересня 2021 р.) / за ред. Д. І. Дзвінчука; упоряд. Л. С. Мосора. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2021. С. 27-29.

28. Serhieiev, V., Gruntkovskiy, V., Dzvinchuk D., Kharechko, D., Liutyi, M., Kovalska, N. (2024). State policy, human capital and economic relations in the context of reforming local self-government bodies through digitalization, artificial intelligence and socio-economic transformations. *AD ALTA. Journal of Interdisciplinary Research.* 14/02-XLIII. 32-36. URL: https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/4NKBLGjl.

29. Bob Sternfels, Daniel Pacthod, Kurt Strovink, and Wyman Howard. The art of 21st-century leadership: From succession planning to building a leadership factory. *McKinsey & Company.* October 22, 2024. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-art-of-21st-century-leadership-from-succession-planning-to-building-a-leadership-factory?stcr=540C42850C47404E8F67F09D4E7CE2DE&cid=other-eml-alt-mip-mck&hlkid=6f365e580649485f884356bf3b07f080&hctky=12776646&hdpid=90a535e3-b290-4675-8825-138913109d06.

REFERENCES

1. Linton, C. Freeman, Thomas, J. Fararo, Warner, Bloomberg, Jr. and Morris, H. Sunshine. (1963). Locating Leaders in Local Communities : A Comparison of Some Alternative Approaches. *American Sociological Review*. Vol. 28, No. 5 (Oct.), pp. 791-798. URL: https://www.researchgate.net/publication/269982495_Locating_Leaders_in_Local_Communities_A_Comparison_of_Some_Alternative_Approaches. [in English]

2. Petrenko, V. P., Struk, N. P., Kushniriuk, V. M. (2016). Obiznani meshkantsi – sylna hromada : navchalno-metodychni materialy dlia mistsevykh lideriv / Za zah. red. A. V. Mazaka, M. P. Baran. Ivano-Frankivsk, 128 s. [in Ukrainian]

3. Hryshchenko, I. M. (2016). Metodolohichni zasady formuvannia liderstva. *Derzhavne upravlinnia*, 1 (53), 66-71. URL: https://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2016/13.pdf. [in Ukrainian]

4. Hryshchenko, I. M. (2016). Vplyv sytuatsiinykh chynnykiv na formuvannia ta rozvytok liderstva v systemi mistsevoho samovriaduvannia. *Investytsii* : *praktyka ta dosvid*, 7, 118-122. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2016/23.pdf. [in Ukrainian]

5. Dzvinchuk, D. I., Liutyi, M. O., Petrenko, V. P. (2016). Ekonomika znan i neobkhidni zminy v modeliakh liderstva. *Zb. nauk. prats «Humanitarnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii»,* 64, 44-60. URL: https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/handle/12345/652?show=full. [in Ukrainian]

6. Dzvinchuk D. I. (2018). Pro dotsilnist vykorystannia modyfikovanoi modeli «Diamant liderstva» v protsesakh vidboru, pidhotovky ta rozvytku kadriv dlia obiednanykh terytorialnykh hromad Ukrainy / D. I. Dzvinchuk, R. V. Panasiuk, V. P. Petrenko. «Menedzher». *Visnyk DonDUU. Seriia «Derzhavne upravlinnia»*, 1 (78), 5-14. [in Ukrainian]

7. Liutyi, M. O. (2018). Kohnityvne liderstvo: identyfikatsiia zavdan z vykhovannia i rozvytku lideriv-funktsioneriv vitchyznianoi systemy publichnoho

upravlinnia i administruvannia. Detsentralizatsiia vlady, provedennia reform v Ukraini. *Suchasnyi stan ta problemy pidhotovky kadriv dlia obiednanykh terytorialnykh hromad* : materialy II Mizhnarodnoi naukovo-metodychnoi konferentsii 13-14 hrudnia 2018 r. Rivne : NUVHP, 116–118. [in Ukrainian]

8. Dzvinchuk, D. I., Liutyi, M. O., Liutyi, O. V., Petrenko, V. P. (2019). Pro neobkhidnist rozvytku i poshyrennia osnov moralnoho liderstva v praktytsi vitchyznianoho publichnoho upravlinnia i administruvannia. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*, 5 (17), 31-38. [in Ukrainian]

9. Petrenko, V. P., Kushniriuk, V. M., Liutyi, M. O., Khamchuk, H. P. (2022). Porivnialnyi analiz funktsionalnykh modelei liderstva ta obgruntuvannia dotsilnosti yikh vykorystannia v publichnomu upravlinni. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriia : Derzhavne upravlinnia*, 33 (72) № 5, 64-75. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.5/11. [in Ukrainian]

10. Liutyi, M. O. (2025). Doslidzhennia mekhanizmu i protsesiv vzaiemodii skladovykh upravlinskoi pary «subiekt-obiekt» yak osnovy udoskonalennia profesiinoho liderstva v publichnomu upravlinni : dys. na zdob. nauk. stup. d-ra filos. za spets. 281 «Publichne upravlinnia ta administruvannia». Ivano-Frankivsk, IFNTUNH, 229 s. [in Ukrainian]

11. Petrenko, V., Dmytro Dzvinshuk, Mark Liutyi, & Iryna Ozminska. (2022). 3S-leadership model as a tool of using design thinking in the system of public governance. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*, 3(35). DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijitss/30092022/7852. [in Ukrainian]

12. Pysmennyi, I. V. (2017). Lidery terytorialnykh hromad yak atraktory efektyvnoho suspilnoho rozvytku. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 5, 11, 53-59. URL: https://pdfs.semanticscholar.org/a723/8d3b682e4d1fd1012d5acdd20803640f968c.pdf [in Ukrainian]

13. Voitsekhovska, O. V., Tovstochub, Yu. V. (2018). Rol liderstva v mistsevomu samovriaduvanni. *Publichne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*

v Ukraini, 8, 93-96. URL: https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2018/8-2018/18.pdf. [in Ukrainian]

14. Mosii, O. B. (2022). Liderstvo v upravlinni terytorialnoiu hromadoiu : vidpovid na vyklyky sohodennia. Internet konferentsiia! 06.04. URL: http://www.konferenciaonline.org.ua/ua/article/id-472. [in Ukrainian]

15. Hryshchenko, I. M. (2024). Vprovadzhennia liderstva v systemu mistsevoho samovriaduvannia Ukrainy. *Naukovyi visnyk AMU* : *zbirnyk naukovykh prats*, 2, 275-285. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu_upravl_2014_2_31. [in Ukrainian]

16. Rudachenko, O., Uhodnikova, O. & Troian, V. (2024). Rol ta vplyv liderstva terytorialnykh hromad u voiennyi period : vyklyky ta perspektyvy. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 328 (2), 231-239. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-30. [in Ukrainian]

17. Adizes, Itskhak (2006). Idealnyi kerivnyk. Chomu vy ne mozhete staty nym, i shcho robyty z tsoho pryvodu : nova paradyhma menedzhmentu / red. O. H. Paziuk; per. z anhl. Sofii Opatskoi. K. : Kyievo-Mohylian. akad., 265 s. [in Ukrainian]

18. Discover Your Leadership Style with the PAEI Test. *Adizes Institute Worldwide.* URL: https://lnkd.in/e7AB9yt8. [in English]

19. Vidkryite svii styl. Indicator Suite (ALIS). *Adizes Institute Worldwide*. URL: https://app.adizes.com/publicFormatRegister?templateId=lXPHGT2vor4hsap24dpfkWr&surveyId=e6yBv1qhDsQOqVmZe658&companyId=Y8PMQtoWHvvIjDnJodUl [in Ukrainian]

20. Shevelev, O. Yak otsiniuvaty spivrobitnykiv. Kod i test RAEI, metod Adizesa. *RASTY.* URL: https://new.porarasti.com/blog/kak_ocenivat_sotrudnikov#rec169045656. [in Ukrainian]

21. Moizrist, S. (2021). Pidbir personalu ta rozrobka profiliu za dopomohoiu metodolohii Adizesa : PAEI-kod. *HURMA.* URL: https://hurma.work/events/vebinar-pidbir-personalu-ta-rozrobka-profilyu-za-dopomogoyu-metodologiyi-adizesa-paei-kod. [in Ukrainian]

22. Shevelov, B. RAEI-kod struktury vashoi kompanii : yak i navishcho yoho zminiuvaty? *OTA GROUP*. URL: https://youtu.be/B09R6KNCOU0. [in Ukrainian]

23. Kis, S., Kolisnyk, M., Kis, H., Petrenko, V., Pukaliak, V. (2024). Pro model formuvannia liudskoho kapitalu pratsivnykiv systemy publichnoho upravlinnia Ukrainy. *Koordynaty publichnoho upravlinnia*, 2 (3), 251-270. DOI: https://doi.org/10.62664/cpa.2024.02.13. [in Ukrainian]

24. Verbovska, L. S., Dzvinchuk, D. I., Petrenko, V. P., Yasinska, Y. (2018). Deviat narysiv z upravlinnia zminamy : navchalnyi posibnyk. Za zah. red. prof. Petrenka V. P. Ivano-Frankivsk : Misto-NV, 164 s. [in Ukrainian]

25. Kis, S., Kolisnyk, M., Kis, H., Petrenko, V., Pukaliak, V. (2024). Pro model formuvannia liudskoho kapitalu pratsivnykiv systemy publichnoho upravlinnia Ukrainy. *Koordynaty publichnoho upravlinnia*, 2 (3), 251-270. DOI: https://doi.org/10.62664/cpa.2024.02.13. [in Ukrainian]

26. Dmytro, Dzvinchuk, Mark, Liutyi, Oleksandr, Arshulik. (2021). Pro prohramu treninhu «Intelektualne 3S-liderstvo yak osnova udoskonalennia upravlinnia zhyttiediialnistiu terytorialnykh hromad Prykarpattia na osnovi vykorystannia tekhnolohii dyzain-myslennia». *Rozvytok kompetentnosti v publichnomu sektori: yevropeiski standarty ta perspektyvy* : materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (Ivano-Frankivsk, 30 veresnia 2021 r.) / za red. D. I. Dzvinchuka; uporiad. L. S. Mosora. Ivano-Frankivsk : IFNTUNH, 20-22. [in Ukrainian]

27. Mark Liutyi. (2021). Pro neobkhidnist i dotsilnist kompleksnoho navchannia lideriv terytorialnykh hromad Ukrainy tekhnolohiiam dyzain-myslennia i 3S-liderstva. *Rozvytok kompetentnosti v publichnomu sektori* : *yevropeiski standarty ta perspektyvy* : materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (Ivano-

Frankivsk, 30 veresnia 2021 r.) / za red. D. I. Dzvinchuka; uporiad. L. S. Mosora. Ivano-Frankivsk : IFNTUNH, 27-29. [in Ukrainian]

28. Serhieiev, V., Gruntkovskiy, V., Dzvinchuk D., Kharechko, D., Liutyi, M., Kovalska, N. (2024). State policy, human capital and economic relations in the context of reforming local self-government bodies through digitalization, artificial intelligence and socio-economic transformations. AD *ALTA. Journal of Interdisciplinary Research*. 14/02-XLIII, 32-36. URL: https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/4NKBLGjl. [in English]

29. Bob, Sternfels, Daniel, Pacthod, Kurt, Strovink, and Wyman, Howard. (2024). The art of 21st-century leadership : From succession planning to building a leadership factory. McKinsey & Company. October 22. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-art-of-21st-century-leadership-from-succession-planning-to-building-a-leadership-factory?stcr=540C42850C47404E8F67F09D4E7CE2DE&cid=other-eml-alt-mip-mck&hlkid=6f365e580649485f884356bf3b07f080&hctky=12776646&hdpid=90a535e3-b290-4675-8825-138913109d06. [in English]

Дата першого надходження статті до видання: 22.03.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 26.04.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

УДК 351:004.9:364.614

https://doi.org/10.62664/cpa.2026.01.22

Олександр МОЛОДЦОВ,
професор кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
доктор наук з державного управління, доцент
ORCID ID http://orcid.org/0000-0003-4168-0092
(© *МОЛОДЦОВ О., 2026*)

ІНСТИТУТ БЕЗБАР'ЄРНОСТІ ЯК СКЛАДНИК ЄДИНОЇ ЦИФРОВОЇ ЕКОСИСТЕМИ

У статті розглядається комплексна проблема забезпечення безбар'єрності для всіх громадян, включно для людей з інвалідністю, що є одним із ключових викликів для сучасної сервісної держави. Особливої уваги надано поєднанню історичної еволюції концепції електронного врядування та розвитку цифрових технологій із формуванням і реалізацією Національної стратегії створення безбар'єрного простору. Показано, що формування безбар'єрного простору в цифровому середовищі не може розглядатися ізольовано від загальних процесів трансформації публічного управління, оскільки саме цифрові інструменти забезпечують можливість рівного доступу до послуг, інформації та комунікаційних ресурсів.

У цьому контексті розкрито поняття «єдина цифрова екосистема», яка віддзеркалює інтегроване середовище державних, муніципальних та приватних електронних сервісів, що функціонують як єдина мережа для задоволення потреб громадян. Її ключовими характеристиками є: багаторівнева системність, орієнтація на користувача, гарантування кібербезпеки та

можливість розширення функціоналу відповідно до «життєвих ситуацій». Наголошується, що саме орієнтація на життєві ситуації дозволяє зробити цифрові сервіси більш гнучкими та адаптивними до реальних потреб суспільства, а багаторівнева системність забезпечує узгодженість між різними рівнями публічного управління.

Надано оцінку нормативним документам Національного агентства України з питань державної служби, спрямованим на створення інклюзивного середовища в державних органах та органах місцевого самоврядування. Окремо розглянуто програму підвищення кваліфікації службовців із тематики формування безбар'єрного простору, що має на меті не лише підвищення професійної компетентності, а й формування нової управлінської культури, орієнтованої на принципи інклюзивності.

Наголошується на значенні органічного поєднання цифрової доступності та універсального дизайну як одного із ключових напрямів сучасної державної політики безбар'єрності. Цифрова доступність розглядається як технічна та організаційна передумова, тоді як універсальний дизайн – як концептуальна основа, що дозволяє враховувати потреби максимально широкого кола користувачів. Такий підхід забезпечує не лише рівні права, а й підвищення якості життя громадян, створюючи умови для їхньої активної участі у суспільному житті.

У підсумку сформульовано висновок про потребу системної інтеграції проблематики безбар'єрності з процесом розвитку цифрових технологій у публічному управлінні. Така інтеграція має стати стратегічним напрямом державної політики, спрямованим на формування інклюзивного суспільства, де кожен громадянин, незалежно від фізичних можливостей чи соціального статусу, матиме рівний доступ до публічних послуг, інформації та можливостей для самореалізації.

Ключові слова: *безбар'єрність, інклюзивне середовище, державна політика безбар'єрності, єдина цифрова екосистема, електронне урядування, цифрова доступність, універсальний дизайн, публічні послуги.*

Oleksandr MOLODTSOV,
Professor of the Department of Public Management,
Administration and National Security,
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,
Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor
ORCID ID http://orcid.org/0000-0003-4168-0092
(© *MOLODTSOV O., 2026*)

THE INSTITUTION OF BARRIER-FREE ACCESSIBILITY AS AN INTEGRAL COMPONENT OF A UNIFIED DIGITAL ECOSYSTEM

The article examines the complex issue of ensuring barrier-free accessibility for all citizens, including persons with disabilities, which represents one of the key challenges for the modern service-oriented state. Particular attention is devoted to the interconnection between the historical evolution of the concept of e-government and the development of digital technologies with the formation and implementation of the National Strategy for Creating a Barrier-Free Space. It is demonstrated that the establishment of a barrier-free environment in the digital sphere cannot be considered in isolation from the broader processes of public administration transformation, since digital tools themselves provide the opportunity for equal access to services, information, and communication resources.

In this context, the notion of a «unified digital ecosystem» is elaborated, reflecting an integrated environment of state, municipal, and private electronic services functioning as a single network to meet the needs of citizens. Its key characteristics are identified as multi-level systematization, user orientation, cybersecurity assurance, and the capacity to expand functionality in accordance with

“life situations.” It is emphasized that orientation toward life situations makes digital services more flexible and adaptive to the real needs of society, while multi-level systematization ensures coherence between different levels of public administration.

An assessment is provided of the regulatory documents of the National Agency of Civil Service of Ukraine, aimed at creating an inclusive environment within state authorities and local self-government bodies. Special attention is given to the training program for civil servants on the topic of barrier-free space formation, which seeks not only to enhance professional competence but also to foster a new administrative culture oriented toward the principles of inclusivity.

The significance of organically combining digital accessibility and universal design is highlighted as one of the key directions of contemporary state policy on barrier-freeness. Digital accessibility is considered a technical and organizational prerequisite, whereas universal design serves as a conceptual foundation that enables the needs of the widest possible range of users to be taken into account. Such an approach ensures not only equal rights but also an improved quality of life for citizens, creating conditions for their active participation in social life.

In conclusion, the article formulates the necessity of systematically integrating the issue of barrier-freeness with the process of digital technology development in public administration. This integration should become a strategic direction of state policy, aimed at building an inclusive society in which every citizen, regardless of physical abilities or social status, has equal access to public services, information, and opportunities for self-realization.

Keywords: *barrier-freeness, inclusive environment, state policy of barrier-freeness, unified digital ecosystem, e-government, digital accessibility, universal design, public services.*

Постановка проблеми. На сьогодні в Україні громадяни в умовах війни й особливо люди з обмеженими фізичними можливостями стикаються з численними проблемами в реалізації прав та доступі до різного роду публічних

послуг. Це може бути пов’язано з фізичною недоступністю будівель, де надаються ті чи інші публічні послуги, окремі дискримінаційні практики в працевлаштуванні та культурному житті та інші бар’єри, що мають бути подолані за результатами реалізації державної політики безбар’єрності. Бар’єри в Україні проявляються в усіх сферах суспільного життя – політичній, економічній, соціальній культурній. Залежно від сфери суспільного життя (чи сегменту цієї сфери), де виявляються проблеми недоступності чи малодоступності виокремлюють фізичну, економічну, інформаційну та цифрову безбар’єрність. Зокрема про це йшлося на черговому засіданні Ради безбар’єрності (26.02.2026), що відбулося за участі Першої леді О. Зеленської під головуванням Прем’єр-міністра України Ю. Свириденко. На таких засіданнях напрацьовуються нові підходи та системні рішення щодо питань безбар’єрності. У ході обговорення йшлося також про важливість створення єдиної цифрової екосистеми, яка б дала змогу системно вирішувати проблеми безбар’єрності [5]. У зв’язку з цим постає питання про те, який зміст вкладається у поняття «єдина цифрова екосистема», яке, на наш погляд, виконує певну методологічну роль у розробленні стратегій та планів подолання проблем безбар’єрності на основі цифровізації публічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування безбар’єрного простору є предметом дослідження представників різних наук. Безбар’єрність стосується одночасно: правових гарантій та управлінського підходу (право та публічне управління); соціальної інтеграції та інклюзії людей з інвалідністю в суспільне життя (соціологія), формування безбар’єрного фізичного середовища (архітектура та урбаністика), фізичного здоров’я (медицина та реабілітологія); цифрової доступності (спеціалісти ІТ-сфери); економічних можливостей її досягати (економіка). Нам немає сенсу наводити широкий список наукових джерел, де розкривається проблематика безбар’єрності в різних вимірах. Назва цієї статті обмежує вибір джерел, з-поміж яких використовуються праці фахівців з публічного управління та права.

Для формування загального методологічного підходу ми скористувалися матеріалами монографії, у якій узагальнено сучасні наукові підходи до аналізу механізмів публічного управління, розкрито проблематику якості управлінських послуг, ефективності державної політики та інституційної спроможності органів публічної влади. І головне – у цьому дослідженні з наукового погляду переосмислено функції публічного управління в умовах війни, євроінтеграційних процесів, цифрової трансформації та повоєнного відновлення держави й територіальних громад [10]. Цей загальний підхід конкретизується в працях І. Лопушинського, Л. Слободяна, Ю. Семененка та К. Пришляк [1, 11-12], які в загальному плані дають змогу прослідкувати тісний зв'язок історичної еволюції концепції електронного врядування та розвитку цифрових технологій із формуванням і реалізацією Національної стратегії створення безбар'єрного простору. Установлення цього зв'язку потребувало дослідження відповідної нормативно-правової бази [2-4; 7-9], спираючись на яку інститут безбар'єрності подано як складник цифрової екосистеми.

Виклад основного матеріалу. Як відомо, безбар'єрність – це забезпечення рівних прав і можливостей. Це комплексний підхід до подолання бар'єрів: від поширення інклюзивних практик і впровадження доступності до піклування про психічне здоров'я, що є основою добробуту кожної людини. Це філософія суспільства без обмежень [1, с. 38]. Така філософська настанова вказує на те, що суспільство має піклуватися не тільки про повноцінний доступ до об'єктів фізичного оточення, інфраструктури, а також про отримання різного виду публічних послуг, зайнятості та інших можливостей. Саме тому формування безбар'єрного простору в широкому розумінні має бути поєднано не тільки з формуванням інклюзивного середовища рівних можливостей, але й загалом культури (ідеології) українського суспільства.

Історична еволюція ідеї безбар'єрності тісно пов'язана з реалізацією концепції електронного врядування та поширенням інформаційно-комунікаційних технологій в Україні. Перший етап формування концепції

припадає на кінець XX століття, коли органи публічного управління в Україні стали використовувати комп'ютерні системи для автоматизації документообігу та внутрішніх адміністративних процесів. У цей час електронне урядування ототожнювалося з технічними інноваціями, що підвищували швидкість опрацювання даних та зменшення бюрократичного навантаження. На другому етапі у 2000-х роках виникають офіційні вебпортали органів публічної влади, через які громадяни отримали доступ до базової інформації та окремих публічних послуг. У цей час формується сприйняття електронного врядування як засобу комунікації між державою та суспільством. У 2010-х роках поширюються мобільні технології, хмарні сервіси та соціальні мережі, що серйозно спрошують доступ до різноманітних публічних послуг. Значно інтенсифікується взаємодія між громадянами і публічною владою через такі інструменти як електронні петиції, консультації з громадськістю. Звідси формується уява про електронне врядування як механізм залучення суспільства до процесів ухвалення рішень [8]. Сучасний етап розвитку визначається інтеграцією інноваційних цифрових технологій, штучного інтелекту, блокчейну та великих даних. Вони змінюють не лише форму взаємодії держави з громадянами, а й зміст управлінських процесів, підвищуючи рівень прогнозування, прозорості та персоналізації послуг [11, с. 84-85].

Підписання Президентом України 2020 р. Указу про створення безбар'єрного доступу в Україні [7] збіглося в часі з третім етапом розвитку електронного врядування. Цей документ став поштовхом у розробленні державної політики створення безбар'єрного простору, правовою основою для розроблення Національної стратегії безбар'єрності до 2030 року, мета якої полягає в забезпеченні рівних можливостей для всіх громадян у різних сферах життя [9]. Виник новий елемент соціальної відповідальності держави, що потребував адекватного механізму забезпечення якості суспільного життя на основі більш ефективного цифровізованого публічного управління. Стратегію спрямовано на виконання міжнародних зобов'язань Української держави,

досягнення нею пріоритетних національних інтересів і стратегічних цілей у напрямі європеїзації суспільного життя.

Розуміння безбар'єрності як забезпечення рівного доступу до якості суспільного життя покладено в державницьку настанову подолання бар'єрів через механізм єдиної цифрової екосистеми. З позицій концептуального підходу єдина цифрова екосистема являє собою інтегроване цифрове середовище, що поєднує державні, муніципальні та приватні цифрові сервіси в єдину нерозривну систему. Її ключова мета полягає в забезпеченні неперервного, зручного і рівного доступу до публічних послуг для всіх громадян, незалежно від їхніх фізичних можливостей, соціального статусу чи місця проживання. Основними характеристиками єдиної цифрової екосистеми є:

Поєднання всіх державних (урядові портали, відомчі сервіси та реєстри) та муніципальних електронних сервісів, як функціонують на спільних стандартах і протоколах, що виключає дублювання та розриви в наданні публічних послуг.

(Еко)системність функціонування всіх державних та муніципальних електронних сервісів як єдиного організму, складники якого взаємодіють у режимі реального часу.

Орієнтація на користувача (клієнта), що передбачає єдину точку входу до екосистеми та враховує потреби різних груп населення, включно людей з обмеженими можливостями, літніми людьми та мешканцями віддалених територій.

Забезпечення безпечного користування та формування інституціональної довіри на основі надійного захисту персональних даних відповідно до міжнародних стандартів кібербезпеки та прозорості алгоритмів функціонування екосистеми.

Забезпечення можливості поступового розширення функціоналу шляхом інтеграції до цифрової екосистеми нових електронних сервісів, що

створюються відповідно до нових «життєвих ситуацій» без руйнування наявної структури.

Забезпечення цифрової екосистеми аналітичними інструментами, що дають змогу збирати й аналізувати дані для ухвалення управлінських рішень, у тому числі щодо усунення бар'єрів у доступі до публічних послуг.

Єдина цифрова екосистема формує нові підходи до організації публічного управління та комунікації між державою і громадянами. В умовах децентралізованої територіальної організації влади особливого значення набуває органічне поєднання всіх державних та муніципальних електронних сервісів для створення і підтримання повноцінного життєвого середовища для громадян, які отримують послуги на місцевому рівні. При цьому ми маємо пам'ятати, що електронне врядування не є механічною сумою окремих електронних сервісів. Воно являє собою цілісну електронну систему взаємодії органів публічного управління з громадянами та структурами бізнесу в єдиному цифровому середовищі (єдиній цифровій екосистемі). Нині соціально-економічний розвиток всієї країни та окремих територіальних громад обов'язково передбачає використання цифрової екосистеми та скоординований комплекс заходів з вирішення питань побудови та розширення простору безбар'єрності.

Зрозуміло, що при цьому різко підвищуються вимоги до відкритості та доступності публічних послуг, ефективності публічноуправлінського апарату в різних сферах діяльності. Успіхи на цьому шляху можуть бути отримані за рахунок остаточної відмови від традиційної бюрократичної моделі публічного управління та активного розвитку електронного урядування, адекватного вимогам динамічного інформаційного середовища, що стимулює використання цифрових технологій у створенні сучасних електронних сервісів на національному, регіональному та муніципальному рівнях. Останні забезпечують доступ до державних та муніципальних адміністративних та інших публічних послуг онлайн, таких, наприклад, як електронна медицина (е-

health), дистанційна освіта, транспортні, культурні та інші послуги, що забезпечують рівний доступ до них навіть у віддалених районах, дає змогу економити час, зменшує витрати на логістику та комунікацію. Тим самим підвищується якість життя для всіх громадян, особливо для людей з обмеженими можливостями.

Зрозуміло, що вдосконалення умов безбар'єрності, особливо під час війни є непростим завданням. Це потребує системної державної політики, значного фінансування та формування суспільних настанов щодо безбар'єрності. Уже під час війни НАДС розробило три ключові документи, що безпосередньо конкретизують цілі та завдання Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору для: жінок та чоловіків в частині забезпечення гендерної рівності; осіб, які мають дітей віком до 6 років або дітей з інвалідністю; молоді; осіб різних віросповідань та національностей; осіб, які належать до маломобільних груп населення, зокрема осіб з інвалідністю та осіб старшого віку, тобто осіб з певними обмеженими можливостями [1], учасників бойових дій та інших осіб, які захищали незалежність, суверенітет та територіальну цілісність України.

Методичні рекомендації для державних органів (наказ НАДС від 31.03.2023 № 51-23) розроблено з метою надання методичної допомоги службам управління персоналом державних органів, керівникам державної служби в державних органах, керівникам структурних підрозділів, державним службовцям та іншим працівникам державних органів щодо створення в державному органі безперешкодного середовища, забезпечення рівних можливостей усіх його працівників для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, професійного та особистісного розвитку, кар'єрного

[1] Примітка. Україна дотримується Міжнародної класифікації функціонування (МКФ), обмежень життєдіяльності та здоров'я, ухваленої ВОЗ 1992 року. МКФ – це уніфікований класифікатор «компонентів здоров'я», що оцінює функції та структуру організму, активність і залученість людини, зовнішнє середовище, особистісні чинники. Цю класифікацію спрямовано переважно на людей з обмеженою мобільністю, ментальними та фізичними відмінностями, вона може застосовуватися до кожного, незалежно від стану здоров'я.

зростання. Рекомендації містять: визначення видів безбар'єрності; визначення стану безбар'єрності, формування інклюзивного робочого середовища в державних установах, через певні стандарти, що мають стати обов'язковими для всіх державних органів. Основні положення стосуються: інтеграції принципів безбар'єрності в організаційну культуру державного органу; настанов щодо взаємодії з особами з інвалідністю; адаптації робочих місць для осіб з інвалідністю; забезпечення доступності адміністративних будівель; створення умов для рівного доступу до інформації для людей з обмеженими можливостями (сурдопереклад, шрифти Брайля, цифрова доступність); запровадження політики недискримінації в кадрових процедурах [2].

Методичні рекомендації для органів місцевого самоврядування (наказ НАДС від 04.04.2023 № 52-23), розроблено з метою надання методичної допомоги сільським, селищним, міським головам, головам районних, районних у місті, обласних рад, керівникам структурних підрозділів, іншим посадовим особам місцевого рівня щодо створення в органі місцевого самоврядування безперешкодного середовища, забезпечення рівних можливостей усіх його працівників для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, професійного та особистісного розвитку, кар'єрного зростання. Основні положення цього документа є аналогічними з рекомендаціями державним органам щодо створення простору безбар'єрності [3].

Типова короткострокова програма підвищення кваліфікації (наказ НАДС від 29.09.2023 № 159-23) має назву «Забезпечення створення безбар'єрного простору на засадах рівності, недискримінації, доступності та інклюзії». Програма ставить ціль системного підвищення компетентності публічних службовців як ключового компонента реальної імплементації Національної стратегії безбар'єрності [6]. Зміст Програми занять може варіюватися залежно від конкретної аудиторії, проте при цьому вона має включати модулі та теми, що передбачають ознайомлення з нормативно-правовою базою, у тому числі міжнародною, створення безбар'єрного простору. Акценти мають бути

поставлені на правах людей з обмеженими можливостями, рівності, недискримінації та створення інклюзивного середовища для різних груп населення (люди з інвалідністю, люди похилого віку, батьки з маленькими дітьми, представники різних культурних груп тощо). Рекомендується розкрити принципи фізичної доступності будівель, споруд, громадських місць, технічні вимоги щодо облаштування доступного середовища, навести приклади успішних рішень. Після проходження програми слухачі повинні отримати чітке розуміння, як застосовувати принципи безбар'єрності у своїй щоденній роботі, щоб зробити послуги та простір більш доступними та інклюзивними для всіх громадян, ураховуючи цифрову доступність та універсальний дизайн.

Навчальна програма передбачає розгляд понять цифрової доступності та універсального дизайну для людей з різними можливостями. Стисло розглянемо це питання, оскільки воно знаходиться в логіці нашої статті. Цифрова доступність означає, що люди з різними можливостями, уключаючи тих, хто має вади зору, слуху, рухові порушення, когнітивні розлади або використовує допоміжні технології (наприклад, екранні читачі), можуть сприймати, розуміти та взаємодіяти з цифровим контентом та сервісами. Доступність має відповідати міжнародним стандартам доступності веб-контенту, зафіксованим у міжнародно визнаних рекомендаціях WCAG (Web Content Accessibility Guidelines[2]). Цифрова доступність є конкретним проявом

[2] Примітка. WCAG передбачає такі компоненти:
Семантична розмітка HTML: правильне використання тегів (заголовки, списки, таблиці) для чіткої структури контенту, що допомагає екранним читачам.
Альтернативний текст для зображень (alt-текст): надання текстового опису зображень, щоб люди з вадами зору могли зрозуміти їх зміст.
Доступність форм: Чіткі мітки для полів форм, повідомлення про помилки, які легко зрозуміти.
Навігація за допомогою клавіатури: можливість повністю керувати сайтом або додатком за допомогою клавіатури, без використання миші.
Контрастність кольорів: достатній контраст між текстом і фоном для зручності читання, особливо для людей з вадами зору.
Субтитри та транскрипції: надання субтитрів для відео та аудіо, а також текстових транскрипцій для аудіоконтенту.
Доступність документів: створення доступних PDF-документів, електронних таблиць та презентацій; використання заголовків, списків, альтернативного тексту в документах.

універсального дизайну у сфері інформаційних технологій та електронних сервісів. Універсальний дизайн охоплює більш широкий спектр – від архітектурних рішень до цифрових продуктів, забезпечуючи (еко)системність підходу. Ми бачимо, що в методичних рекомендаціях НАДС поняття цифрової доступності та універсального дизайну означають, що органи публічного управління повинні створювати робочі місця, сервіси та інфраструктуру, які будуть однаково доступними для всіх громадян – без дискримінації та додаткових бар'єрів.

Висновки. Безбар'єрність в Україні постає як стратегічний напрям державної політики, що поєднує соціальну відповідальність держави за побудову безбар'єрного простору та цифрову трансформацію публічного управління, яка враховує функцію соціальної держави. Історична еволюція електронного врядування засвідчує, що від технічної автоматизації документообігу суспільство поступово перейшло до інтегрованих цифрових публічних сервісів, що забезпечують спрощений доступ громадян до державних, муніципальних адміністративних та інших публічних послуг.

Концепція єдиної цифрової екосистеми постає методологічною основою для подолання бар'єрів у спрощеному доступі до публічних послуг, знань та інформації. Вона передбачає системність (емерджентність), орієнтацію на користувача, безпеку та можливість розширення функціоналу електронних послуг, що дозволяє створювати інклюзивне середовище для всіх груп населення, уключаючи людей з інвалідністю відповідно до життєвих ситуацій.

Розроблені НАДС методичні рекомендації та програми підвищення кваліфікації публічних службовців конкретизують завдання Національної стратегії безбар'єрності, акцентуючи увагу на цифровій доступності та

Доступність мобільних додатків: застосування принципів доступності при розробленні мобільних додатків для різних операційних систем.

Використання допоміжних технологій: екранні читачі, лупи, програмне забезпечення для розпізнавання мови, спеціалізовані клавіатури та інші інструменти, що використовують люди з інвалідністю.

універсальному дизайні. Поєднання цифрової доступності та універсального дизайну формує нову управлінську культуру, де рівність, відсутність дискримінації та інклюзія стають базовими принципами.

Таким чином, успішна реалізація державної політики безбар'єрності можлива лише за умови системної інтеграції цифрових технологій у публічне управління, відмови від бюрократичних моделей та формування культури інституціональної довіри. Це не лише підвищує якість життя громадян, а й сприяє європейській інтеграції України та утвердженню її як сучасної цивілізованої держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лопушинський І. П., Слободян Л. Я. Безбар'єрність як державна ідеологія й політика забезпечення рівних прав і можливостей громадян. *Вісник НУЦЗ України. Серія : Державне управління*. 2023. DOI: https://doi.org/10.52363/2414-5866-2023-2-4.

2. Методичні рекомендації з питань формування безбар'єрності на робочому місці в державних органах, затверджені наказом НАДС від 31 березня 2023 року № 51-23. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0051859-23#Text.

3. Методичні рекомендації з питань формування безбар'єрності на робочому місці в органах місцевого самоврядування, затверджені наказом НАДС від 04 квітня 2023 року № 52-23. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0053859-23#Text.

4. Міжнародна класифікація функціонування, обмежень життєдіяльності та здоров'я. *Міністерство охорони здоров'я України*. URL: https://moz.gov.ua/uk/mkf.

5. На засіданні Ради безбар'єрності представлено новий флагманський проєкт Мінветеранів. *Урядовий портал*. 2.03.2026. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/na-zasidanni-rady-bezbariernosti-predstavleno-novyi-flahmanskyi-proekt-minveteraniv.

6. Типова короткострокова програма підвищення кваліфікації «Забезпечення створення безбар'єрного простору на засадах рівності, недискримінації, доступності та інклюзії» : Наказ НАДС від 29.09.2023 № 159-23. *Офіційний вебпортал Національного агентства України з питань державної служби.* URL: https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-typovoi-zahalnoi-korotkostrokovoi-prohramy-pidvyshchennia-kvalifikatsii-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-ta-posadovykh-osib-mistsevoho-samovriaduvannia-zabezpechennia-stvorennia-be.

7. Про забезпечення створення безбар'єрного простору в Україні : Указ Президента України від 03 грудня 2020 року № 533/2020. URL: https://www.president.gov.ua/documents/5332020-35809.

8. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження КМУ № 649-р від 20 вересня 2017 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text.

9. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2021 року № 366-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text.

10. Розвиток публічного управління в Україні : сучасні виклики та пріоритети : кол. монографія / Якубів В. М. та ін.; за заг. ред. проф. В. М. Якубів. Івано-Франківськ : Карпат. нац. ун-т ім. В. Стефаника, 2025. 314 с.

11. Семененко Ю., Пришляк К. Електронне урядування в умовах цифрової трансформації. *Galician economic journal*. 2025. No 6 (97). URL: https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/97/1512.pdf.

12. Слободян Л. Я. Концепція «безбар'єрного» як об'єкта дослідження. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія : Право, державне управління та адміністрування*. 2024. Т. 11, № 2. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-11-02-05.

REFERENCES

1. Lopushynskyi, I. P. & Slobodian, L. Ya. (2023). Bezbar'iernist′ yak derzhavna ideolohiia y polityka zabezpechennia rivnykh prav i mozhlyvostei hromadian [Barrier-free as a state ideology and policy of ensuring equal rights and opportunities for citizens. *Bulletin of the National Center for Public Administration of Ukraine. Series: State Administration*]. DOI: https://doi.org/10.52363/2414-5866-2023-2-4. [in Ukrainian]

2. NADS. (2023, March 31). Metodychni rekomendatsii z pytan′ formuvannia bezbar'iernosti na robochomu mistsi v derzhavnykh orhanakh (Nakaz № 51-23) [Methodological recommendations on the formation of barrier-free workplaces in state bodies, approved by order of the National Agency for the Supervision of Public Administration of Ukraine dated March 31, 2023 No. 51-23]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0051859-23#Text. [in Ukrainian]

3. NADS. (2023, April 4). Metodychni rekomendatsii z pytan′ formuvannia bezbar'iernosti na robochomu mistsi v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia (Nakaz № 52-23) [Methodological recommendations on the formation of barrier-free workplaces in local government bodies, approved by order of the National Agency for the Promotion of Public Service of Ukraine dated April 4, 2023 No. 52-23]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0053859-23#Text. [in Ukrainian]

4. Ministerstvo okhorony zdorov'ia Ukrainy. Mizhnarodna klasyfikatsiia. unktsionuvannia, obmezhen′ zhyttiediial′nosti ta zdorov′ia [International Classification of Functioning, Disability and Health. Ministry of Health of Ukraine]. URL: https://moz.gov.ua/uk/mkf. [in Ukrainian]

5. Uriadovyi portal. (2026, March 2). Na zasidanni Rady bezbar'iernosti predstavleno novyi flahmans′kyi proiekt Minveteraniv [A new flagship project of the Ministry of Veterans Affairs was presented at a meeting of the Accessibility Council. Government portal]. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/na-zasidanni-rady-bezbariernosti-predstavleno-novyi-flahmanskyi-proekt-minveteraniv. [in Ukrainian]

6. NADS. (2023, September 29). Typova korotkostrokova prohrama pidvyshchennia kvalifikatsii «Zabezpechennia stvorennia bezbar'iernoho prostoru na zasadakh rivnosti, nedyskryminatsii, dostupnosti ta inkliuzii» (Nakaz № 159-23). *Ofitsiinyi vebportal Natsional'noho ahentstva Ukrainy z pytan' derzhavnoi sluzhby*. Retrieved March 13, 2026 [Typical short-term advanced training program «Ensuring the creation of a barrier-free space on the principles of equality, non-discrimination, accessibility and inclusion» : Order of the National Agency of Ukraine for Civil Service No. 159-23 dated September 29. Official web portal of the National Agency of Ukraine for Civil Service]. URL: https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-typovoi-zahalnoi-korotkostrokovoi-prohramy-pidvyshchennia-kvalifikatsii-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-ta-posadovykh-osib-mistsevoho-samovriaduvannia-zabezpechennia-stvorennia-be. [in Ukrainian]

7. Prezident Ukrainy. (2020, December 3). Pro zabezpechennia stvorennia bezbar'iernoho prostoru v Ukraini (Ukaz № 533/2020) [On ensuring the creation of a barrier-free space in Ukraine : Decree of the President of Ukraine dated December 3, 2020 No. 533/2020]. URL: https://www.president.gov.ua/documents/5332020-35809. [in Ukrainian]

8. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2017, September 20). Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku elektronnoho uriaduvannia v Ukraini (Rozporiadzhennia № 649-r) [On approval of the Concept for the Development of E-Government in Ukraine : Resolution of the Cabinet of Ministers No. 649-r of September 20, 2017]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text. [in Ukrainian]

9. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2021, April 14). Pro skhvalennia Natsional′noi stratehii iz stvorennia bezbar'iernoho prostoru v Ukraini na period do 2030 roku (Rozporiadzhennia № 366-r) [On approval of the National Strategy for Creating a Barrier-Free Space in Ukraine for the Period Until 2030 : Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated April 14, 2021 No. 366-r.]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text. [in Ukrainian]

10. Yakubiv, V. M. (Ed.). (2025). Rozvytok publichnoho upravlinnia v Ukraini : suchasni vyklyky ta priorytety (Kol. monohrafiia) [Development of public administration in Ukraine : modern challenges and priorities: col. monograph]. Ivano-Frankivsk : Karpat. nats. un-t im. V. Stefanyka [in Ukrainian]

11. Semenenko, Yu. & Pryshliak, K. (2025). Elektronne uriaduvannia v umovakh tsyfrovoi transformatsii. *Galician Economic Journal* [Electronic governance in the context of digital transformation. *Galician economic journal*], 97 (6). URL: https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/97/1512.pdf. [in Ukrainian]

12. Slobodian, L. Ya. (2024). Kontseptsiia «bezbar'iernoho» yak ob′iekta doslidzhennia. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia* : *Pravo, derzhavne upravlinnia ta administruvannia* [The concept of «barrier-free» as an object of research. *Problems of modern transformations. Series* : *Law, public management and administration*], 11 (2), 5. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-11-02-05. [in Ukrainian]

Дата першого надходження статті до видання: 19.03.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 22.04.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

УДК 351.756:314.7:001.4

https://doi.org/10.62664/cpa.2026.01.23

Лариса МОСОРА,
доцент кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
кандидат наук з державного управління, доцент
ORCID ID https://orcid.org/0000-0003-4341-1937

(© *МОСОРА Л., 2026*)

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТЕРМІНОЛОГІЧНОГО АПАРАТУ ДЕРЖАВНОЇ МІГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

У статті здійснено комплексний теоретико-методологічний аналіз формування термінологічного апарату державної міграційної політики в умовах сучасних суспільно-політичних та соціально-економічних трансформацій. Обґрунтовано потребу детального аналізу базових понять у сфері міграції населення, що зумовлено динамічністю міграційних процесів, глобалізаційними викликами та трансформацією функцій держави у сфері публічного управління. На основі аналізу наукових статей 2020-2026 рр. виокремлено та проаналізовано понад 100 наукових категорій, що формують понятійно-термінологічне поле державної міграційної політики. З метою впорядкування зазначеного масиву понять запропоновано їх класифікацію за п'ятьома ключовими дискурсами: академічним, політико-управлінським, культурним, соціально-гуманітарним, економічним. Визначено особливості змістового наповнення кожного з дискурсів, а також встановлено міждисциплінарний характер досліджуваної термінології. Особливої уваги

надано виявленню неоднозначностей у трактуванні окремих понять, що зумовлено можливістю їх застосування в різних дискурсах. Доведено, що уніфікація та концептуалізація термінологічного апарату є важливою передумовою підвищення ефективності державної міграційної політики та ухвалення відповідних управлінських рішень у сфері міграції.

Ключові слова: *термінологічний апарат, понятійно-категоріальний аналіз, дискурс, публічне управління, державна міграційна політика, суспільні трансформації.*

Larysa MOSORA,
Associate Professor of the Department of Public Administration,
Management and National Security,
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,
PhD of Public Administration, Associate Professor
ORCID ID https://orcid.org/0000-0003-4341-1937
(© *MOSORA L., 2026*)

THEORETICAL PRINCIPLES OF FORMING THE TERMINOLOGICAL APPARATUS OF STATE MIGRATION POLICY IN THE CONDITIONS OF MODERN TRANSFORMATION

The article provides a comprehensive theoretical and methodological analysis of the formation of the terminological apparatus of state migration policy in the context of modern socio-political and socio-economic transformations. The need for a detailed analysis of basic concepts in the field of population migration is substantiated, which is due to the dynamism of migration processes, globalization challenges and the transformation of state functions in the field of public administration. Based on the analysis of scientific articles from 2020-2026, more than 100 scientific categories that form the conceptual and terminological field of state migration policy are identified and analyzed. In order to organize the specified array of concepts, their classification into five key discourses is proposed: academic,

political and managerial, cultural, socio-humanitarian, economic. The features of the content of each of the discourses are determined, and the interdisciplinary nature of the studied terminology is also established. Particular attention is paid to identifying ambiguities in the interpretation of individual concepts, which is due to the possibility of their application in different discourses. It is proven that the unification and conceptualization of the terminological apparatus is an important prerequisite for increasing the effectiveness of state migration policy and adopting appropriate management decisions in the field of migration.

Keywords: *terminological apparatus, conceptual and categorical analysis, discourse, public administration, state migration policy, social transformations.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку суспільства характеризується інтенсивними міграційними процесами, зумовленими глобалізацією, цифровізацією, соціально-економічною нерівністю, а також безпековими викликами, зокрема воєнними конфліктами. Для України питання міграції населення набуває особливої актуальності в умовах масштабних трансформацій, пов'язаних із війною, внутрішнім переміщенням осіб, трудовою міграцією, демографічними втратами, що посилює потребу формування більш ефективної державної міграційної політики. Водночас, попри значну кількість наукових досліджень у цій сфері, спостерігається відсутність єдності в аналізі базових понять, що формують термінологічний апарат міграційної політики. Окрім того, наука постійно розвивається, а трансформаційні процеси в суспільстві породжують потребу в розширенні термінологічного апарату, що можемо спостерігати, аналізуючи наукові публікації. Особливої гостроти набуває проблема систематизації та уніфікації наукових категорій у сфері міграційної політики в умовах сучасних трансформацій, коли змінюються не лише масштаби та напрями міграції, а й підходи до її регулювання. Відсутність цілісного термінологічного апарату

ускладнює розроблення стратегічних документів, нормативно-правових актів та механізмів публічного управління міграційними процесами.

Таким чином, виникає об'єктивна потреба в ґрунтовному теоретичному осмисленні та впорядкуванні термінологічного апарату державної міграційної політики, зокрема шляхом виокремлення, систематизації та класифікації наукових категорій у межах відповідних дискурсів. Це зумовлює актуальність цього дослідження та визначає його наукову і практичну значущість.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування та розвитку термінологічного апарату міграційної політики перебуває у фокусі уваги вітчизняних і зарубіжних науковців, проте досліджується переважно опосередковано – у контексті власних досліджень за окремими сферами регулювання державною міграційною політики. Значний внесок у дослідження понятійно-категоріального апарату міграційної політики зробили українські науковці, зокрема: А. Білан та С. Мельничук [1], О. Іващук, Б. Угрин та В. Українець [2], О. Малиновська [3], М. Примуш та Є. Носачова [4], Н. Цимбал [5], О. Чернега та Ю. Яковенко [6] у працях яких аналізується поняття міграційної політики, процесу міграції, а також інші категорії, пов'язані з міграційними потоками, країнами-донорами та країнами-реципієнтами. Водночас аналіз сучасних наукових публікацій свідчить, що, попри наявність значної кількості досліджень, питання системної класифікації та уніфікації термінологічного апарату міграційної політики залишається недостатньо розробленим. Таким чином, існує потреба в поглибленому теоретичному аналізі та систематизації термінологічного апарату державної міграційної політики, що і зумовлює актуальність нашого дослідження.

Метою статті є комплексне теоретичне обґрунтування засад формування термінологічного апарату державної міграційної політики в умовах сучасних трансформацій.

Виклад основного матеріалу. Вивчення ролі державної міграційної політики в забезпеченні суспільного розвитку, ураховуючи глобалізаційні

процеси, економічні коливання та зростання безпекових загроз, вимагає чітко сформованого й методологічно обґрунтованого термінологічного апарату. Категорії, що застосовуються для характеристики різновидів, причин і наслідків міграції, визначення видів міграції, виконують не лише пізнавальну функцію, але й формують глобальне уявлення про всю систему міграційних процесів та вплив міграційної політики на них. Їх впорядкування є потрібною умовою забезпечення логічної узгодженості дослідження і достовірності його результатів.

Потреба детального аналізу базових понять у сфері міграційної політики зумовлюється насамперед високою динамічністю самих міграційних процесів, що постійно змінюються під впливом економічних, політичних, соціальних і безпекових чинників. Сучасна міграція характеризується складністю форм, різноманітністю мотивів і швидкістю трансформацій, що ускладнює їх однозначне трактування. Глобальні процеси, зокрема міжнародна трудова міграція, вимушене переміщення населення внаслідок воєнних конфліктів чи кліматичних змін, формують нові явища та категорії, що потребують наукового осмислення. Це зумовлює розширення понятійно-категоріального апарату та потребу його систематизації для забезпечення єдності наукового дискурсу.

Крім того, трансформація функцій держави у сфері регулювання міграційних процесів, що передбачає перехід від суто адміністративного регулювання до комплексного, сервісно орієнтованого та людиноцентрованого підходу, вимагає чіткого визначення базових понять такої політики. Держава дедалі більше постає не лише як регулятор, але й як гарант прав людини, координатор інтеграційних процесів та суб’єкт міжнародної взаємодії у сфері міграції. Відповідно, нечіткість або неоднозначність термінів може призводити до неузгодженості управлінських рішень, правових колізій та зниження ефективності державної політики.

Таким чином, ґрунтовний аналіз базових понять у сфері міграції населення є потрібною умовою формування цілісного теоретико-

методологічного підґрунтя досліджень, забезпечення термінологічної узгодженості та підвищення ефективності реалізації державної міграційної політики в умовах сучасних трансформацій.

На основі систематизовано аналізу наукових статей, опублікованих у період 2020-2026 років, було виокремлено та досліджено понад 100 наукових категорій, що складають понятійно-термінологічне поле державної міграційної політики. Цей масив категорій охоплює різні аспекти міграційної проблематики, зокрема форми та типи міграції, причини й наслідки переміщення населення, регуляторні та правові механізми, соціально-економічні й безпекові чинники, а також інституційні й організаційні підходи до управління міграційними процесами.

Детальне вивчення виокремлених категорій дозволяє не лише структурувати понятійно-термінологічне поле державної міграційної політики, а й забезпечує методологічну основу для розроблення ефективних управлінських рішень. Воно сприяє формуванню уніфікованої термінології, що потрібна для узгодженості наукових досліджень, ефективності законодавчих ініціатив та практичної реалізації державних програм у сфері міграції. Таким чином, аналіз і систематизація наукових категорій стають ключовим інструментом у забезпеченні концептуальної чіткості та наукової обґрунтованості міграційної політики.

Потребу в аналізі наукових категорій зі сфери міграційної політики також зумовлено міждисциплінарною природою міграційної проблематики, що охоплює такі галузі, як соціологія, економіка, політологія, право та публічне управління. Це тягне за собою формування досить великого термінологічного апарату та постійного його розширення, що спричинено постійними суспільними перетвореннями. Аналіз термінологічного забезпечує концептуальну чіткість, узгодженість термінології та наукову виваженість дослідження. Водночас наукові категорії доцільно розглядати крізь призму певних дискурсів, що в сучасних соціогуманітарних науках трактується як

сукупність знань, понять, інтерпретацій і способів аргументації, які формують наукове розуміння певного явища.

Пояснення змісту виокремлених дискурсів та розподіл наукових категорій за даними дискурсами показано відповідно на рис. 1 та 2.

Рис. 1 Наукові дискурси

Робимо висновок про те, що до академічного дискурсу у сфері міграційної політики належать наукові категорії, що використовуються передусім для теоретичного аналізу, виявлення закономірностей, моделювання та узагальнення міграційних процесів, а також для формування концептуальних підходів до їх дослідження і вироблення засад державної міграційної політики. Вони характеризуються ціннісною нейтральністю та високим рівнем абстрагування.

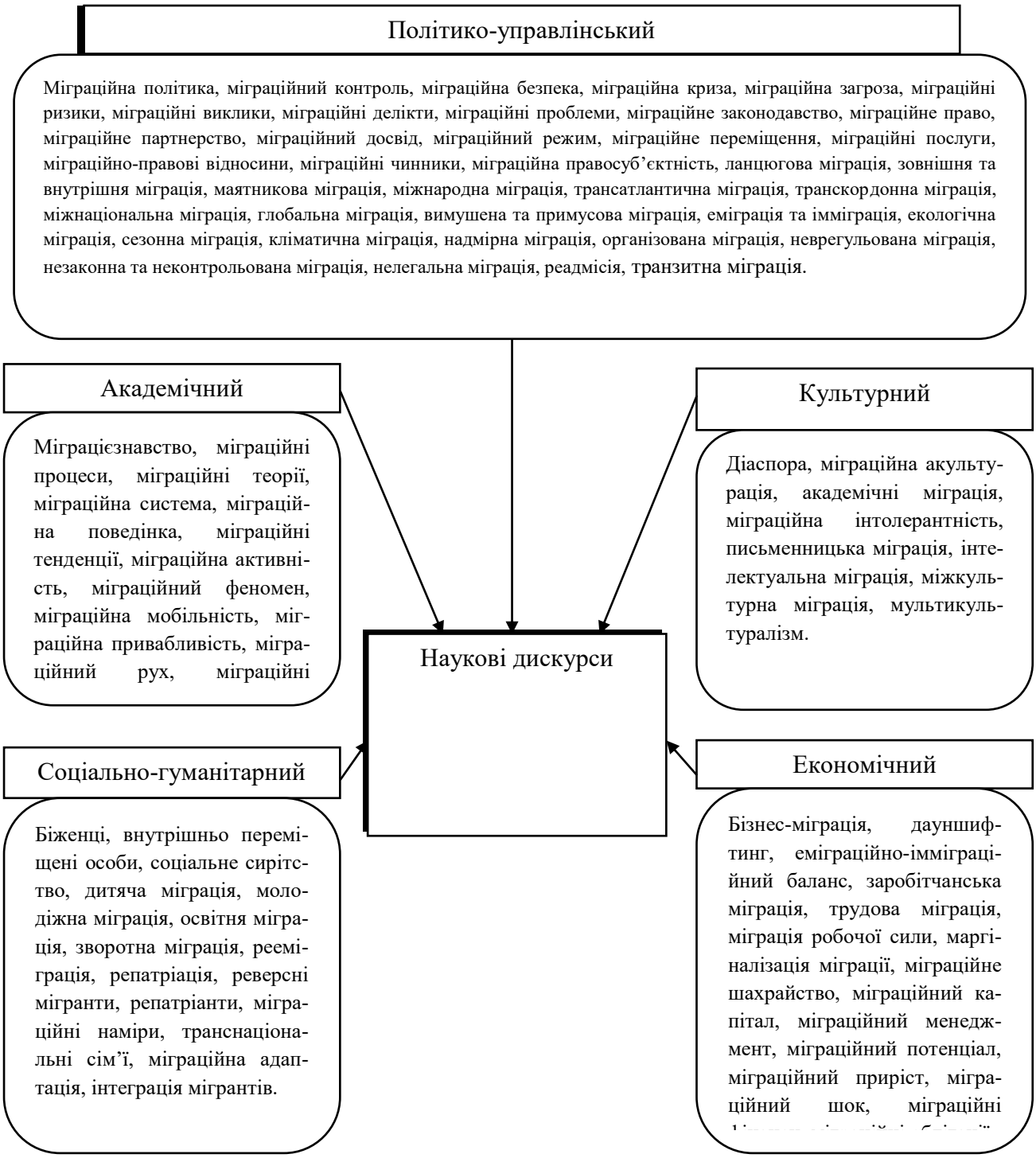


Рис. 2 – Розподіл наукових категорій за науковими дискурсами

Політико-управлінський дискурс у сфері міграційної політики охоплює термінологічний апарат, що пояснює процеси розроблення, впровадження та оцінювання державної політики у сфері міграції. Такі категорії мають нормативне, інституційне та прикладне спрямування і безпосередньо пов'язані

з функціонуванням органів публічної влади. У цьому дискурсі також розглядаються поняття, що носять безпековий характер та описують різні форми й типи міграції.

Соціально-гуманітарний дискурс дає змогу досліджувати соціальні наслідки міграції, процеси адаптації та інтеграції мігрантів, міжкультурну взаємодію, дотримання прав людини, а також трансформації соціальної структури суспільства. У центрі уваги перебуває людина як активний учасник міграційних процесів, її роль, взаємодія з довкіллям та вплив державної політики на її життя. Узагальнюючи зазначимо, що соціально-гуманітарний дискурс акцентує увагу на людиноцентричному характері міграційної політики, розглядаючи її як інструмент забезпечення соціальної інтеграції, міжкультурного діалогу, захисту прав людини та підтримання соціальної стабільності.

Культурний дискурс у сфері міграційної політики охоплює поняття, що відбивають культурні зміни, ідентичності, цінності та символічні практики, які формуються під впливом міграції. Він також стосується процесів міжкультурної взаємодії та ролі держави в створенні умов для гармонійного співіснування різних культурних груп. У межах цього дискурсу особлива увага надається категоріям, що відбивають культурні взаємини між соціальними та етнокультурними спільнотами, забезпечують культурне різноманіття, розвиток міжкультурного діалогу та зміцнення соціальної згуртованості серед різних груп мігрантів. Отже, культурний дискурс фокусується на аналізі культурних наслідків міграції та ролі державної міграційної політики у формуванні сприятливого середовища для взаємодії різних культур.

Економічний дискурс у сфері міграційної політики охоплює наукові категорії, що віддзеркалюють економічні передумови, механізми та результати міграційних процесів. Він пов’язаний із аналізом впливу міграції на ринок праці, використання людського капіталу, перерозподіл трудових ресурсів і загальний економічний розвиток держави.

Водночас зазначимо, що може виникати неоднозначність трактування окремих категорій у сфері міграційної політики, що є об'єктивним наслідком їх використання в межах різних наукових дискурсів. Кожен із таких дискурсів формує власний зміст і смислове навантаження категорій відповідно до предмета дослідження, цілей аналізу та методологічних засад. У результаті ті самі терміни можуть набувати різних інтерпретацій, що ускладнює їх уніфікацію та однозначне застосування в науковому й практичному середовищі.

Отже, уніфікація та чітка концептуалізація термінологічного апарату у сфері міграційної політики постають ключовою умовою підвищення якості публічного управління. Узгоджене розуміння базових понять забезпечує точність комунікації між науковцями, політиками та практиками, сприяє уникненню суперечностей у тлумаченні термінів і створює надійну основу для розроблення ефективних управлінських рішень.

Крім того, систематизований й уніфікований понятійний апарат підвищує рівень обґрунтованості державної міграційної політики, сприяє її послідовній реалізації та дозволяє більш адекватно реагувати на сучасні міграційні виклики. Таким чином, упорядкування термінології є не лише теоретичним завданням, а й практично значущим інструментом удосконалення механізмів публічного управління у сфері міграції.

Висновки. Отже, термінологічний апарат у системі міграційної політики є складною, багаторівневою та міждисциплінарною системою наукових категорій, що відбиває різні аспекти міграційних процесів і забезпечує їх теоретичне осмислення та практичне регулювання. Його особливістю є наявність різних підходів до трактування понять, що зумовлено використанням термінів у межах різних наукових дискурсів.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває потреба в уніфікації та концептуалізації термінологічного апарату, що дозволяє усунути неоднозначності в тлумаченні понять, забезпечити їх узгоджене використання в

науковій і управлінській практиці, а також підвищити ефективність формування і реалізації державної міграційної політики.

Водночас розподіл термінологічного апарату на п’ять основних дискурсів – академічний, політико-управлінський, соціально-гуманітарний, культурний та економічний – створює можливість систематизувати наукові категорії відповідно до їх змістового навантаження та функціонального призначення. Такий підхід сприяє більш глибокому розумінню сутності міграційних явищ, дозволяє чіткіше окреслити межі застосування понять і забезпечує комплексний аналіз міграційної політики.

Таким чином, поєднання уніфікації термінології з її дискурсивною структуризацією постає важливою передумовою як наукового обґрунтування категоріального апарату, так і підвищення результативності державного управління у сфері міграції, забезпечуючи цілісне бачення міграційних процесів та їх ефективне регулювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білан А. М., Мельничук С. М. Державна міграційна політика України в умовах глобальних викликів : правові питання. *Вісник Луганського навчально-наукового інституту імені Е. О. Дідоренка*. 2023. № 2. С. 24-34.

2. Іващук О. В., Угрин Б. В., Українець В. В. Інституційні виклики міграційної політики в контексті інтеграційних процесів. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 3 (12). С. 31-37.

3. Малиновська О. Міграційна політика у великих містах : доцільність розроблення, зміст та пріоритети. *Політичні дослідження / Political Studies*. 2022. № 1 (3). С. 56-71.

4. Примуш М. В., Носачов Є. О. Міграція та міграційна політика як предмет політичного дослідження. *Політичне життя*. 2025. С. 75-80. DOI: https://doi.org/10.31558/2519-2949.2025.1.3.

5. Цимбал Н. А. Термінологічне забезпечення міграційного дискурсу в українській мові. *Вісник науки та освіти.* 2023. № 10. С. 268-280.

6. Чернега О., Яковенко Ю. Міграційна політика ЄС : тенденції формування міграційних потоків та механізми вдосконалення. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-12

REFERENCES

1. Bilan, A. M., Melnychuk, S. M. (2023). Derzhavna mihratsiina polityka ukrainy v umovakh hlobalnykh vyklykiv : pravovi pytannia. *Visnyk Luhanskoho navchalno-naukovoho instytutu imeni E. O. Didorenka*, 2, 24-34.

2. Ivashchuk, O. V., Uhryn, B. V., Ukrainets, V. V. (2025). Instytutsiini vyklyky mihratsiinoi polityky v konteksti intehratsiinykh protsesiv. *Transformatsiina ekonomika*, 3 (12), 31-37.

3. Malynovska, O. (2022). Mihratsiina polityka u velykykh mistakh : dotsilnist rozroblennia, zmist ta priorytety. *Politychni doslidzhennia*, 1 (3), 56-71.

4. Prymush, M. V., Nosachov, Ye. O. (2025). Mihratsiia ta mihratsiina polityka yak predmet politychnoho doslidzhennia. *Politychne zhyttia*, 75-80. DOI: https://doi.org/10.31558/2519-2949.2025.1.3.

5. Tsymbal, N. A. (2023). Terminolohichne zabezpechennia mihratsiinoho dyskursu v ukrainskii movi. *Visnyk nauky ta osvity*, 10, 268-280.

6. Cherneha, O., Yakovenko, Yu. (2020). Mihratsiina polityka YeS : tendentsii formuvannia mihratsiinykh potokiv ta mekhanizmy vdoskonalennia. *Ekonomika ta suspilstvo*, 22. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-12.

Дата першого надходження статті до видання: 27.03.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.04.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

УДК 351:327:004

https://doi.org/10.62664/cpa.2026.01.24

Анастасія НЕКРЯЧ,
професор кафедри міжнародних відносин
та політичного консалтингу,
Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»,
доктор політичних наук, професор
ORCID ID http://orcid.org/0000-0001-5058-4145
Лариса КОЧУБЕЙ,
професор кафедри інформаційної
діяльності та зв'язків з громадськістю,
Київський національний університет культури і мистецтв,
доктор політичних наук, професор
ORCID ID http://orcid.org/0000-0002-8113-9068
(© *НЕКРЯЧ А., КОЧУБЕЙ Л., 2026*)

МІЖНАРОДНЕ ІНФОРМАЦІЙНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО В КОНТЕКСТІ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ВИКЛИКІВ

У статті здійснено комплексний аналіз трансформації міжнародного інформаційного співробітництва в умовах загострення глобальної геополітичної конкуренції та появи нових цифрових загроз. Досліджено перехід від класичних концепцій «м'якої сили» до стратегій когнітивної війни, де головною метою деструктивного впливу стає людський розум, механізми сприйняття реальності та ухвалення рішень. Обґрунтовано, що сучасний інформаційний простір перетворився на «п'ятий домен» воєнних дій, де межа між миром і конфліктом фактично зникла. Особлива увага надається симбіозу

психологічного тиску та технічних кіберзагроз, що реалізуються державними акторами-агресорами через маніпуляції алгоритмами, використання генеративного штучного інтелекту для створення дипфейків та проведення масштабних фінансових спецоперацій. Проаналізовано ризики, пов'язані з ерою квантових обчислень, що ставлять під загрозу наявні системи шифрування, а також феномен «цифрового колоніалізму», через який авторитарні режими експортують ідеологію контролю під виглядом технологічної інфраструктури. Ключовим елементом дослідження є узагальнення унікального досвіду України як полігону гібридних протистоянь. Висвітлено ефективність моделі «держави в хмарі» та мережевої оборони (співпраця держави, приватного IT-сектору та волонтерів), що демонструє нові підходи до забезпечення національної стійкості. Доведено, що традиційні ієрархічні структури безпеки є недостатніми, тому майбутня архітектура міжнародного порядку має базуватися на «мережах довіри», автоматизованому виявленні маніпуляцій, впровадженні стандартів постквантової криптографії та встановленні жорсткої юридичної відповідальності (атрибуції) за кіберзлочини.

Ключові слова: *інформаційна безпека, когнітивна війна, кібердиверсії, гібридні загрози, міжнародне співробітництво, цифрові права, штучний інтелект.*

Anastasiia NEKRIACH,
Professor of the Department of International Relations and Political Consulting,
Open International University of Human Development «Ukraine»,
Doctor of Political Sciences, Professor
ORCID ID http://orcid.org/0000-0001-5058-4145
Larysa KOCHUBEI,
Professor of the Department of Information Activities and Public Relations,
Kyiv National University of Culture and Arts,
Doctor of Political Sciences, Professor

ORCID ID http://orcid.org/0000-0002-8113-9068

(© *NEKRIACH A., KOCHUBEI L., 2026*)

INTERNATIONAL INFORMATION COOPERATION IN THE CONTEXT OF GEOPOLITICAL CHALLENGES

The article provides a comprehensive analysis of the transformation of international information cooperation in the context of intensifying global geopolitical competition and the emergence of new digital threats. The transition from classical concepts of «soft power» to cognitive warfare strategies is studied, where the main target of destructive influence is the human mind, mechanisms of perception of reality and decision-making. It is substantiated that the modern information space has turned into the «fifth domain» of military operations, where the boundary between peace and conflict has virtually disappeared. Particular attention is paid to the symbiosis of psychological pressure and technical cyber threats implemented by state aggressor actors through manipulation of algorithms, the use of generative artificial intelligence to create deepfakes and conduct large-scale financial special operations. The risks associated with the era of quantum computing, which threatens existing encryption systems, as well as the phenomenon of «digital colonialism», through which authoritarian regimes export the ideology of control under the guise of technological infrastructure, are analyzed. A key element of the work is the generalization of the unique experience of Ukraine as a training ground for hybrid confrontations. The effectiveness of the «state in the cloud» model and network defense (cooperation between the state, the private IT sector and volunteers) is highlighted, demonstrating new approaches to ensuring national resilience. It is proven that traditional hierarchical security structures are insufficient, therefore the future architecture of the international order should be based on «webs of trust», automated detection of manipulations, the implementation of post-quantum cryptography standards and the establishment of strict legal liability (attribution) for cybercrimes.

Keywords: *information security, cognitive warfare, cyber sabotage, hybrid threats, international cooperation, digital rights, artificial intelligence.*

Постановка проблеми. У XXI столітті класичне розуміння геополітики, що впродовж століть спиралося на контроль над територіями, корисними копалинами та стратегічними морськими шляхами, зазнало фундаментальної трансформації. Ми ввійшли в епоху, де кордони держав стають дедалі прозорішими для цифрових потоків, а ключовим ресурсом, найпотужнішою зброєю та водночас найбільш вразливою ахіллесовою п'ятою сучасних націй стала інформація. Глобальний інформаційний простір перетворився на повноцінний театр воєнних дій – «п'ятий домен» поруч із суходолом, морем, повітрям та космосом. Тут розгортаються невидимі, проте надзвичайно руйнівні конфлікти, здатні повалити уряди без жодного пострілу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема трансформації міжнародного інформаційного співробітництва та виникнення нових типів загрози перебуває в центрі уваги провідних українських та закордонних дослідників. Фундаментальні засади використання інформації як інструменту впливу закладені в концепції «м'якої сили» Дж. Ная [1]. Проте сучасні умови диктують перехід до агресивніших форм, що досліджуються у межах стратегій «когнітивної війни». Зокрема, експерти NATO's ACT акцентують увагу на тому, що в когнітивному протистоянні об'єктом атаки стає не просто зв'язок, а механізми людського мислення [2]. Питання кібероборони та колективної безпеки в цифрову епоху детально аналізуються в межах діяльності NATO, зокрема через призму Статті 5 про колективну оборону [4].

Мета дослідження є комплексний аналіз трансформації міжнародного інформаційного співробітництва в умовах загострення глобальної геополітичної конкуренції та появи нових цифрових загроз.

Виклад основного матеріалу. Наше дослідження спрямовано на виявлення механізмів переходу від традиційної «м'якої сили» до стратегій

когнітивної війни, що деформують демократичні інститути. Особлива увага надається вивченню ролі міжнародних альянсів, зокрема НАТО та ЄС, у протидії дезінформації, кібердиверсіям та цифровому авторитаризму. Робота ставить за ціль узагальнити унікальний досвід України як полігону гібридних протистоянь та розробити стратегічні рекомендації щодо посилення колективної стійкості держав, захисту цифрового суверенітету й формування етичних стандартів управління глобальним інфопростором задля збереження стабільності світового порядку.

Історично інформація розглядалася державами переважно через призму концепції «м'якої сили», розробленої Джозефом Наєм [1]. Вона служила інструментом привабливості: через кіно, літературу та новини країни просували свій спосіб життя та політичні ідеали. Однак стрімкий розвиток широкосмугового Інтернету, алгоритмів соціальних мереж та генеративного штучного інтелекту радикально змінив правила гри. Ми стали свідками еволюційного стрибка: від інформаційної війни (спрямованої на контроль над каналами передачі даних) до війни когнітивної. Когнітивна війна – це стратегія, де головною ціллю стає людський мозок. Її завданням є не просто зміна того, *що* люди думають (переконання), а зміна того, *як* вони сприймають реальність, обробляють дані та ухвалюють рішення [2]. У цьому вимірі інформаційні операції спрямовано на руйнування соціальної згуртованості, провокування апатії або агресії. Сучасні загрози в інформаційній сфері є симбіотичними: вони поєднують психологічний тиск із технічним зломом. Державні актори (насамперед російська федерація та КНР) вивели проведення інформаційно-психологічних операцій (ІПСО) на промисловий рівень. Використання генеративного ШІ дозволяє створювати відео- та аудіоматеріали (дипфейки), що майже неможливо відрізнити від реальних. Мета таких кампаній – стратегічна дестабілізація. Наприклад, під час виборів або кризових ситуацій (як-от пандемія чи війна) ворог запускає тисячі мікротаргетованих повідомлень,

що б’ють у найболючіші точки суспільства: релігійні суперечки, мовне питання, соціальну нерівність.

Інформаційна безпека сьогодні – це не тільки про текст на екрані, а й про стабільність фізичного світу. Кібератаки на електромережі, системи водопостачання, логістичні вузли та медичні установи стали інструментом геополітичного шантажу. Групування хакерів, що діють під прикриттям спецслужб (так звані APT-групи), тестують цифрову стійкість супротивника, створюючи загрозу «цифрового Перл-Гарбора». Ми спостерігаємо розкол колись єдиної мережі. Країни з диктаторськими режимами реалізують концепцію «суверенного інтернету» [3]. Це не просто цензура, а створення замкнених екосистем (як «Великий китайський фаєрвол»), де держава має абсолютний контроль над даними громадян, що створює глобальний перекіс: авторитарні режими закривають свій простір для західного впливу, проте залишаються вільними в проведенні наступальних операцій у відкритих сегментах Інтернету демократичних країн. Усвідомлення загрози спонукало світову спільноту до розбудови багаторівневих систем захисту. Співпраця розвивається за трьома основними напрямами: військово-політичним, законодавчим та технологічним. НАТО радикально оновило свою стратегію, визнавши, що кібератака на одного члена Альянсу може стати підставою для застосування Статті 5 про колективну оборону. Ключову роль тут відіграє Об’єднаний центр передових технологій з кібероборони (CCDCOE) в Естонії [4]. Така платформа для обміну розвідданими в реальному часі та проведення найбільших у світі навчань, таких як *«Замкнені щити»*.

Міжнародне співробітництво тут полягає у створенні «мережі довіри», де країни миттєво діляться кодами нових вірусів або сигнатурами атак. Європейський Союз став глобальним лідером у регулюванні цифрового простору. Ухвалення «Акта про цифрові послуги» (DSA) та «Акта про цифрові ринки» (DMA) змушує тех-гігантів (Google, Meta, X) нести відповідальність за контент, що поширюється на їх платформах. Крім того, перший у світі «Акт

про штучний інтелект» установлює етичні та безпекові межі для розроблення ШІ, запобігаючи використанню технологій для тотального стеження або маніпулювання масами. Досвід України після 2014 року й особливо після повномасштабного вторгнення російського війська 2022 року переписав підручники з інформаційної безпеки. Україна продемонструвала нову модель співпраці: G2B (Уряд для бізнесу) [5]. Партнерство з Microsoft дозволило перенести державні реєстри до хмари під час ракетних обстрілів; співпраця з Google допомогла блокувати російську пропаганду на YouTube; термінали Starlink забезпечили зв'язок у критичні моменти. Нині українські фахівці з кіберзахисту та стратегічних комунікацій консультують уряди провідних країн світу, оскільки саме в Україні російські технології дезінформації та кібердиверсій проходять «польові випробування». Щоб виграти в цій глобальній грі, міжнародне співробітництво має трансформуватися з реактивного (відповідь на кризи) в проактивне. Наступне десятиліття буде визначатися чотирьома пріоритетами: держави мають створити спільну «хмару антидезінформації». Оскільки людина не здатна впоратися з обсягами даних, генерованих ботами, захист також має бути автоматизованим. Міжнародні алгоритми мають маркувати контент, створений ШІ, та виявляти аномальні сплески поширення інформації ще на стадії зародження кампанії.

Геополітика інформації неможлива без геополітики «заліза». Залежність від авторитарних постачальників напівпровідників чи телекомунікаційного обладнання (наприклад, кейс з 5G від Huawei) є критичною вразливістю. Співпраця в межах формату *Chip 4 Alliance* (США, Японія, Південна Корея, Тайвань) – це приклад того, як інформаційне співробітництво переходить у площину високотехнологічного виробництва [6]. Ми повинні визнати, що критичне мислення – це питання національної безпеки. Міжнародне співробітництво в освітніх стандартах допоможе створити покоління громадян, стійких до маніпуляцій. «Цифрова вакцинація», що має стати такою ж звичною, як і правила дорожнього руху. Однією з найбільших проблем є безкарність.

Світова спільнота потребує механізму чіткої «атрибуції» – офіційного визнання того, яка держава стоїть за конкретною атакою. Створення міжнародного трибуналу для кіберзлочинів та державного інформаційного тероризму має стати реальним інструментом стримування. Міжнародне інформаційне співробітництво в контексті геополітичних викликів – це не просто факультативна взаємодія профільних міністерств. Така екзистенційна боротьба за право людства жити в об'єктивній реальності, а не в сконструйованих ворожими алгоритмами симулякрах. Інформація, за своєю природою, прагне до поширення. Вона не має маси, проте має колосальну інерцію, здатну зносити політичні режими. У світі, де диктатури об'єднуються для створення «цифрових ГУЛАГів» та експорту хаосу, демократичні держави мають протиставити цьому свою єдність. Наша сила – у прозорості, у здатності визнавати помилки та спільно будувати захист, що ґрунтується на правді та технологічній перевазі. Глобальна безпека нині залежить від того, чи зможемо ми перетворити інформаційний простір із зони постійної загрози на простір безпечного розвитку. Тільки через глибоку інтеграцію розвідок, економік та освітніх систем ми зможемо гарантувати, що цифрова революція залишиться інструментом прогресу, а не причиною заходу цивілізації.

У сучасному світі межа між політичною пропагандою та економічним саботажем практично зникла. Якщо раніше класична геополітика розглядала економіку як тил, то нині вона стала передовою. Глобальні фінансові ринки, що працюють на основі високочастотного трейдингу (HFT) та алгоритмів штучного інтелекту, виявилися критично вразливими до інформаційних «шумів». Ми ввійшли в епоху «економіки постправди», де капіталізація компанії або стабільність національної валюти залежить не від реальних показників ВВП, а від віральності одного дипфейка. Інформація перестала бути просто ресурсом; вона стала середовищем існування капіталу. Коли алгоритм обробляє новину за мілісекунди, він не перевіряє її на істинність – він реагує на ймовірну реакцію інших алгоритмів, що створює самовпевнені цикли

зворотного зв’язку, де брехня, поширена швидше за світло, може обвалити фондовий індекс цілої країни до того, як пресслужба уряду встигне підготувати спростування.

Сучасні фінансові системи – це складні нейромережі, де люди-трейдери складають меншість. Основний обсяг операцій виконують боти, навчені на історичних даних. Проблема в тому, що ці дані не враховували можливості масованої генерації синтетичного контенту. Високочастотний трейдинг базується на аналізі настроїв. Якщо тисячі акаунтів у соціальних мережах одночасно публікують повідомлення про вибух на нафтопереробному заводі, алгоритми автоматично починають розпродаж активів. Державні актори-агресори використовують це для проведення «фінансових спецоперацій». Вартість такої атаки – кілька тисяч доларів, а збитки для економіки жертви можуть обчислюватися мільярдами. Міжнародне співробітництво має вийти на рівень регулювання транснаціональних платформ. Техгіганти фактично володіють цифровими територіями, населення яких перевищує найбільші імперії минулого. Бізнесмодель цих компаній побудована на «економіці уваги», де алгоритми підбирають контент, що викликає гнів або страх, що створює поживне середовище для розмивання соціального капіталу в демократіях. Ми повинні перейти до жорсткої юридичної відповідальності: якщо алгоритм сприяв паніці, корпорація має нести солідарну відповідальність.

Одним із найбільш небезпечних викликів десятиліття є наближення ери квантових обчислень. У геополітичному протистоянні США, Китаю та ЄС розгортається «квантова гонка», масштаб якої можна порівняти з Мангеттенським проєктом [7]. Сучасні стандарти шифрування, як-от RSA та ECC, тримаються на математичній складності розкладання великих чисел на множники. Квантовий комп’ютер завдяки алгоритму Шора зможе зламати ці системи за лічені хвилини, що означає одномоментне «оголення» всіх банківських транзакцій, державних таємниць та особистих даних. Розвідки авторитарних країн сьогодні реалізують стратегію «Store Now, Decrypt Later»

(Збери зараз, розшифруй пізніше). Вони копіюють увесь зашифрований трафік, знаючи, що через 5-7 років квантовий ключ відкриє ці архіви. Секрети сьогодення стануть відкритими книгами, що призведе до колапсу міжнародних відносин. Тому стандартизація постквантової криптографії (PQC) – це глобальна «перепрошивка» цифрової тканини цивілізації. Питання квантової безпеки має стати таким же пріоритетним у порядку денному ООН та G7, як і нерозповсюдження ядерної зброї [8].

Поки Захід дискутує про етику, авторитарні режими реалізують стратегію «цифрового колоніалізму». Через ініціативи на зразок «Цифрового шовкового шляху» експортується не лише інфраструктура, а й ідеологія контролю. Країни Африки, Латинської Америки та Південно-Східної Азії отримують дешеві технології в обмін на дані своїх громадян. Так це створює нову форму залежності. Якщо цифрову екосистему держави побудовано на софті агресивного сусіда, вона передає йому ключі від власного суверенітету. У разі політичного конфлікту такий «партнер» може дистанційно вимкнути банківську систему або заблокувати урядовий зв’язок. Міжнародне співробітництво демократій має запропонувати «демократичну технологічну альтернативу»: створення міжнародного фонду цифрового розвитку для фінансування незалежної інфраструктури, надання відкритого доступу до супутникового інтернету, що не залежить від локальної цензури, та навчання методам розслідування дезінформації. Найслабшою ланкою в будь-якій системі захисту залишається людина. Когнітивну війну спрямовано на вразливості нашої психіки: схильність до підтверджувальних упереджень та емоційну реактивність. Сучасні ІПСО використовують нейробіологічні дані для точкового впливу, провокуючи внутрішні розколи. Міжнародне співробітництво повинно перейти від реакції на фейки до концепції «пребункінгу» – інформаційного щеплення, де громадян заздалегідь ознайомлюють із методами маніпуляцій [9]. Досвід Фінляндії свідчить, що медіаграмотність, інтегрована до шкільної програми, є найкращою ППО проти

пропаганди. Крім того, варто також запровадити Етичний кодекс когнітивної безпеки, що заборонятиме використання мікротаргетингу в політичній рекламі та вимагатиме маркування синтетичного контенту через технології на кшталт SynthID. Право знати, чи спілкуєшся ти з людиною, чи з алгоритмом, має стати базовим правом людини.

Україна нині стала першою державою в історії, що витримала повномасштабну гібридну війну, де кібератаки, ракетні удари та дезінформація були синхронізовані. Такий досвід довів, що традиційна ієрархічна структура управління занадто повільна. Перемогла мережева оборона – симбіоз державних органів, приватного IT-сектору та волонтерської IT-армії. Ключовим уроком стало поняття «держави в хмарі». Коли фізична інфраструктура опинилася під загрозою, державні дані було розподілено по серверах у країнах-партнерах. Таке нове слово в міжнародній безпеці – «цифрове сховище», де країни гарантують одна одній збереження цифрового ДНК нації. Україна має стати центром міжнародної платформи з вивчення гібридних загроз, будучи не лише об'єктом допомоги, а й донором безпекових знань. Західні спецслужби вже аналізують тактику російських хакерських груп, які атакували українські електромережі, щоб захистити власну критичну інфраструктуру.

Для досягнення реального миру в інфопросторі потрібна правова архітектура, що усуває анонімність та безкарність. Агресори часто використовують проксігрупи для «правдоподібного заперечення». Світ потребує Міжнародного трибуналу з кіберзлочинів, що буде діяти постійно. Такий орган повинен мати повноваження офіційно ідентифікувати державу-замовника атаки, накладати автоматичні санкції на її технологічний сектор та конфісковувати активи для компенсації збитків. Коли пропагандист закликає до геноциду через мережу ботів, це не свобода слова, а співучасть у злочині проти людяності. Ми також повинні враховувати ризики розвитку Загального штучного інтелекту (AGI) [10]. Якщо розробка ШІ перетвориться на дику гонку без правил, ми ризикуємо створити системи, чиї цілі не збігатимуться з

виживанням людства. Створення міжнародного органу на зразок МАГАТЕ для ШІ дозволить інспектувати найбільші тренувальні кластери на предмет дотримання протоколів безпеки [11].

Глобальна безпека нині – це не стіни з бетону, а мережа довіри. Ми стоїмо перед вибором: фрагментація світу на закриті цифрові табори або побудова відкритого, але захищеного глобального дому. Фрагментація призведе до деградації знання та постійної війни всіх проти всіх. Відкритість же вимагає нових правил гри, де технологічна прозорість цінується вище за комерційну таємницю. Спільні хмарні сховища, єдині стандарти постквантової криптографії, колективний захист виборчих процесів та жорсткий контроль за етикою штучного інтелекту – це не просто технічні завдання, а фундамент цивілізаційного поступу. Перемога в цій війні – це повернення інформації її первинної ролі інструмента пізнання та прогресу. Україна, перебуваючи на вістрі цього протистояння, дає світові шанс зрозуміти природу зла в цифрову епоху. Вибудувавши захист, що зробить саму ідею маніпулятивної інформаційної війни безперспективною, ми не лише збережемо свій суверенітет, а й запропонуємо людству модель майбутнього, де технології працюють на зміцнення правди та свободи, а не на руйнування основ демократичного буття. Що створює інтегральний шлях стійкості, де кожна нація, захищаючи власну цифрову архітектуру, зміцнює загальнолюдську мережу безпеки, перетворюючи алгоритмічний хаос на гармонію, що базується на інтелектуальній чесності, юридичній відповідальності та технологічній прозорості. Лише через такий синтез ми зможемо перейти від стану вічної інформаційної загрози до ери справжнього цифрового просвітництва, де людський розум, підсилений ШІ, залишається головним архітектором власного майбутнього, а не заручником алгоритмічних маніпуляцій. У цій новій реальності кожна одиниця даних стає частиною світового захисного щита, а міжнародне співробітництво перетворюється з дипломатичної формальності на надійний механізм колективного виживання. Ми будуємо світ, де правда знову

стає силою, а технології – інструментом, що гарантує кожному право на реальність, захищаючи наш спільний інформаційний простір від будь-яких форм агресії, який стає нашим шляхом до стабільності, де цифрові права людини стають такими ж фундаментальними, як право на життя, свободу та безпеку в фізичному світі, забезпечуючи цивілізаційний поступ в часи найбільших технологічних трансформацій в історії.

Висновки. Ми маємо усвідомити, що інформаційний простір перестав бути «диким заходом» – це головний театр бойових дій сучасності, де перемагає не той, у кого більше танків, а той, хто здатен зберегти цілісність довіри та стійкість своїх алгоритмічних систем. Цивілізаційний вибір, перед яким ми стоїмо нині, полягає в переході від фрагментації світу на «цифрові ГУЛАГи» до створення глобальної архітектури безпеки, що базується на технологічній прозорості та жорсткій правовій атрибуції кіберзлочинів. Україна нині постає унікальним донором безпекових знань для всього вільного світу. Наш досвід побудови «держави в хмарі» та мережевої оборони – це прототип майбутнього альянсу, де практична стійкість цінується вище за бюрократичні доктрини. Майбутня безпека – це не бетонні мури, а «мережа довіри», захищена стандартами постквантової криптографії та етикою штучного інтелекту, що виключає маніпулятивне підсилення контенту. Ми повинні перетворити інформацію з інструменту масового ментального знищення назад у засіб пізнання та прогресу. Лише через інтеграцію зусиль урядів, ІТ-сектору та громадянського суспільства ми зможемо зробити саму ідею гібридної агресії безперспективною. Повернення інформації її первинної ролі – це єдиний шлях до цивілізаційного поступу, де людина, підсилена технологіями, залишається архітектором власного майбутнього, вільною від кайданів алгоритмічного хаосу та цифрового рабства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Гладкий Я. Концепція soft power : основні положення Дж. Ная. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Регіональні студії.* 2024. URL: https://regionalstudies.uzhnu.uz.ua/archive/38/29.pdf.

2. Cognitive Warfare : Strengthening and Defending the Mind. *NATO's ACT*. 2023. 5 Apr. URL: http://surl.li/jmcera.

3. Росія та суверенний інтернет. *Радіо Свобода*. URL: https://www.radiosvoboda.org/a/rosija-suverennyj-internet/30248554.html.

4. Колективна оборона та стаття 5 NATO. URL: https://www.nato.int/en/what-we-do/introduction-to-nato/collective-defence-and-article-5?selectedLocale=uk.

5. Redefining Economic Development : Strategic Role of Government-to-Business. *LinkedIn.* URL: https://www.linkedin.com/pulse/redefining-economic-development-strategic-role-government-to-business-pdngf.

6. CHIPS Act & CHIP4 Alliance. *Indo-Pacific Studies Center*. URL: https://www.indo-pacificstudiescenter.org/commentaries/chips-act-chip4-alliance.

7. Манхеттенський проєкт : історія створення атомної бомби. *Fizyka.ua.* URL: https://www.fizykaua.com/post/manheten-skyy-proiekt-istoriia-stvorennia-atomnoi-bomby.

8. Що таке постквантова криптографія (Post-Quantum Cryptography). *ForkLog UA.* URL: https://forklog.com.ua/exclusive/shho-take-postkvantova-kryptografiya-post-quantum-cryptography.

9. Prebunking : So schützt man präventiv gegen Desinformationen. *Klicksafe.* URL: https://www.klicksafe.eu/en/news/prebunking-so-schuetzt-man-praeventiv-gegen-desinformationen.

10. Загальний штучний інтелект (AGI). *Mezha.Media.* URL: https://mezha.ua/articles/zahalnyy-shtuchnyy-intelekt-agi.

11. Генсек ООН підтримав створення міжнародного органу спостереження за ШІ на зразок МАГАТЕ. *Бабель.* URL: https://babel.ua/news/95048-gensek-oon-pidtrimav-stvorennya-mizhnarodnogo-organu-sposterezhennya-za-shi-na-zrazok-magate.

REFERENCES

1. Hladkyi, Ya. (2024). The Concept of Soft Power : Main Provisions of J. Nye. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia [Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series : Regional Studies] : Rehionalni studii. URL: https://regionalstudies.uzhnu.uz.ua/archive/38/29.pdf. [in Ukrainian]

2. Cognitive Warfare : Strengthening and Defending the Mind. *NATOs ACT. 2023*. 5 Apr. URL: http://surl.li/jmcera. [in English]

3. Rosiia ta suverennyi internet [Russia and the sovereign internet]. *Radio Svoboda.* URL: https://www.radiosvoboda.org/a/rosija-suverennyj-internet/30248554.html. [in Ukrainian]

4. Kolektyvna oborona ta stattia 5 NATO [Collective defense and Article 5 NATO]. URL: https://www.nato.int/en/what-we-do/introduction-to-nato/collective-defence-and-article-5?selectedLocale=uk. [in Ukrainian]

5. Redefining Economic Development : Strategic Role of Government-to-Business. *LinkedIn.* URL: https://www.linkedin.com/pulse/redefining-economic-development-strategic-role-government-to-business-pdngf. [in English]

6. CHIPS Act & CHIP4 Alliance. *Indo-Pacific Studies Center*. URL: https://www.indo-pacificstudiescenter.org/commentaries/chips-act-chip4-alliance. [in English]

7. Mankhettenskyi proiekt : istoriia stvorennia atomnoi bomby [The Manhattan Project : History of creating the atomic bomb]. *Fizyka.ua*. URL: https://www.fizykaua.com/post/manheten-skyy-proiekt-istoriia-stvorennia-atomnoi-bomby. [in Ukrainian]

8. Shcho take postkvantova kryptohrafiia (Post-Quantum Cryptography) [What is Post-Quantum Cryptography]. *ForkLog UA*. URL: https://forklog.com.ua/exclusive/shho-take-postkvantova-kryptografiya-post-quantum-cryptography. [in Ukrainian]

9. Prebunking : So schützt man präventiv gegen Desinformationen. *Klicksafe.* URL: https://www.klicksafe.eu/en/news/prebunking-so-schuetzt-man-praeventiv-gegen-desinformationen. [in German]

10. Zahalnyi shtuchnyi intelekt (AGI). *Mezha.Media.* URL: https://mezha.ua/articles/zahalnyy-shtuchnyy-intelekt-agi. [in Ukrainian]

11. Hensek OON pidtrymav stvorennia mizhnarodnoho orhanu sposterezhennia za ShI na zrazok MAHATE [UN Secretary-General supported the creation of an international AI watchdog similar to the IAEA]. *Babel*. URL: https://babel.ua/news/95048-gensek-oon-pidtrimav-stvorennya-mizhnarodnogo-organu-sposterezhennya-za-shi-na-zrazok-magate. [in Ukrainian]

Дата першого надходження статті до видання: 22.03.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 20.04.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

УДК 351:336.22:339.923

https://doi.org/10.62664/cpa.2026.01.25

Павло НЕСЕНЕНКО,
професор кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет,
доктор економічних наук, доцент
ORCID ID https://orcid.org/0000-0001-6399-3511
Сергій МАКУХА,
доцент кафедри загальної економічної теорії та економічної політики,
Одеський національний економічний університет,
кандидат економічних наук, доцент
ORCID ID https://orcid.org/0000-0001-8999-5507
(© *НЕСЕНЕНКО П., МАКУХА С., 2026*)

ПОДАТКОВА ПОЛІТИКА ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

У системі публічного управління та адміністрування податкова політика відіграє особливу роль у забезпеченні фінансової стабільності держави шляхом регулювання податків, стимулювання бізнесу та наповнення бюджетів усіх рівнів. У роботі розглянуто теоретичні аспекти визначення сутності та елементів податкової політики, а також її класифікацію та функціонування в межах бюджетного процесу. Обґрунтовано роль податкової політики як ключового чинника публічного управління в умовах європейської інтеграції. Проведено комплексний аналіз динаміки та структури податкових надходжень до державного та місцевих бюджетів, виявлено ключові чинники, що спричинили зміщення фіскальних потоків. Обґрунтовано стратегічні

напрями вдосконалення податкової політик, та перспективи цифровізації податкового адміністрування (ШІ, Big Data, боротьба з тінізацією, e-commerce). Запропоновано комплекс заходів щодо соціальноорієнтованого перерозподілу та посилення фіскальної децентралізації.

Проведене дослідження виявило взаємозв'язок податкової політики з механізмом формування дохідної частини державного та місцевих бюджетів. Доведено, що податкові надходження є головним джерелом наповнення дохідної частини бюджетів, а податкова політика є безпосереднім чинником, що визначає механізм формування дохідної частини державного та місцевих бюджетів. У результаті аналізу доведено, що, попри війну, податкові надходження залишаються основною частиною бюджетної системи. Дослідження дозволило сформулювати стратегічні підходи та практичні рекомендації для оптимізації податкового навантаження з метою вдосконалення податкової політики України.

Ключові слова: *економічна політика, податкова політика, фіскальна система, державний бюджет, місцеві бюджети, податкові надходження, фіскальна децентралізація, детінізація, цифровізація, європейська інтеграція.*

Pavlo NESENENKO,
Professor of the Department of Economics,
Law and Business Management,
Odessa National Economic University,
Doctor of Economics, Associate Professor
ORCID ID https://orcid.org/0000-0001-6399-3511
Serhii MAKUKHA,
Associate Professor of General Economic Theory and
Economic Policy Department,
Odesa National Economic University,
PhD in Economics, Associate Professor

ORCID ID https://orcid.org/0000-0001-8999-5507

(© *NESENENKO P., MAKUKHA S., 2026*)

TAX POLICY AS A KEY INSTRUMENT OF PUBLIC GOVERNANCE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

In the system of public governance and administration, tax policy plays a crucial role in ensuring the financial stability of the state by regulating taxes, stimulating business activity, and providing revenue for budgets at all levels. This paper examines the theoretical aspects of defining the essence and components of tax policy, as well as its classification and functioning within the budget process. The role of tax policy as a key factor in public governance in the context of European integration is substantiated.

A comprehensive analysis of the dynamics and structure of tax revenues to the state and local budgets is carried out, identifying key factors that have led to shifts in fiscal flows. Strategic directions for improving tax policy are justified, along with prospects for the digitalization of tax administration (AI, Big Data, anti-shadow economy measures, and e-commerce regulation). A set of measures aimed at socially oriented redistribution and strengthening fiscal decentralization is proposed.

The conducted research revealed the relationship between tax policy and the mechanism of forming the revenue side of the state and local budgets. It has been proven that tax revenues are the main source of filling the revenue part of budgets. Tax policy, in turn, is a direct factor that determines the mechanism for forming the revenue side of both state and local budgets. As a result of the analysis, it has been demonstrated that, despite the war, tax revenues remain the primary component of the budget system. The study made it possible to formulate strategic approaches and practical recommendations for optimizing the tax burden in order to improve Ukraine's tax policy.

Keywords: *economic policy, tax policy, fiscal system, state budget, local budgets, tax revenues, fiscal decentralization, de-shadowing, digitalization, European integration.*

Постановка проблеми. Нині податкова політика як важливий складник економічної політики є ключовим інструментом наповнення державного та місцевих бюджетів України, набуваючи стратегічної значущості та особливої актуальності. Особливо її значущість посилюється в сучасних умовах воєнного стану та потреби концентрації активів для дальшого повоєнного відновлення національної економіки. Удосконалення цієї діяльності передбачає комплексну роботу за низкою напрямкв. По-перше, диджиталізація та модернізація, що передбачають впровадження електронних кабінетів платника податків, цифрових сервісів та автоматизації обміну даними для зменшення адміністративного тиску та підвищення прозорості і взаємодії між владою та бізнесом. По-друге, спрощення процедур надання адміністративних послуг та процедур нарахування і сплати податків через зменшення кількості податків та спрощення процедур їх сплати, що знижує витрати на адміністрування та поліпшує інвестиційний клімат. По-третє, підвищення прозорості та перехід від фіскальної до стимулювальної податкової моделі на основі фіскальної децентралізації, що передбачає передачу частини повноважень та податкових надходжень на місцевий рівень для зміцнення фінансової самостійності територіальних громад та підвищення ефективності в роботі органів влади. По-четверте, стимулювання ділової активності через використання податкових пільг та ставок не лише для наповнення бюджету, а й для підтримки пріоритетних галузей економіки. По-п’яте, забезпечення прозорості та стабільності на основі розроблення передбачуваної податкової політики, яка базується на рівності, справедливості та стабільності законодавства, що зміцнює довіру до органів влади. У результаті, удосконалення податкової політики дозволить органам публічного управління більш ефективно

виконувати свої функції, зменшити рівень тіньової економіки та створити сприятливі умови для економічного зростання і соціально-економічного розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У сучасних умовах цифрової трансформації та євроінтеграційного поступу України питання максимізації потенціалу органів публічного управління та адміністрування через оптимізацію податкової політики для забезпечення стратегічної підтримки та прискореного соціально-економічного розвитку активно розглядається в науковій та аналітичній літературі. Серед науковців, які досліджують проблеми підвищення ефективності роботи органів публічного управління та адміністрування через оптимізацію податкової політики, чиї праці формують контекст цього дослідження виділяються: О. Амосов, В. Бакуменко, О. Барановський, І. Башинський, В. Бобро, Т. Васильців, В. Венцель, О. Волохов, І. Волохова, В. Гмиря, М. Гомон, Д. Грицишен, А. Денисова, М. Долішній, Н. Іванчук, О. Івашко, Я. Казюк, Т. Канаєва, Б. Карпинський, С. Кравченко, Д. Кривонос, Н. Литвіцька, Г. Лещук, І. Лопушинський, Н. Максименко, А. Марущак, Г. Осадча, І. Пирога, О. Погрібна, О. Побережець, І. Радіонова, О. Руснак, Р. Савелькіна, У. Савків, М. Слатвінська, Т. Томнюк, М. Філатова, К. Шинаєва та багато інших. У роботах названих авторів досліджуються оцінювання ефективності публічного управління, запровадження сучасних управлінських підходів, аналізуються ефективність податкового законодавства та податкового адміністрування, досліджується вплив податкової системи на інноваційний розвиток й ефективність державної політики, аналізується ефективність державного управління, розглядаються проблеми реформування публічної влади, фінансова і податкова політика та управління публічними фінансами.

Метою статті є ґрунтовний аналіз сучасного стану та структурних змін податкової політики в Україні, оцінка її впливу на наповнення бюджетів усіх рівнів, а також обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення податкової

політики як ключового інструменту публічного управління в умовах європейської інтеграції.

Виклад основного матеріалу. Нині Україна стоїть перед безпрецедентними зовнішніми викликами та потребою структурної модернізації. Повномасштабне вторгнення на суверенну українську територію російського війська в лютому 2022 року спричинило суттєві зміни в структурі економіки, різке скорочення економічної активності, релокацію бізнесу із районів бойових дій, як результат – падіння ВВП та критичне зростання видатків на оборону. У цих умовах держава потребує максимальної мобілізації внутрішніх фінансових ресурсів для забезпечення оборонних потреб. Крім того, розвиток цифрової економіки створює нову реальність і, як наслідок, нові виклики. В умовах сьогодення впровадження ефективної фіскальної стратегії критично важливо для забезпечення сталого функціонування та зростання конкурентоспроможності національної економіки. У цьому плані питання розвитку податкової політики належать до найбільш значущих у сучасному економічному та соціальному житті України, що викликано новими реаліями у вітчизняній господарській системі та її орієнтацією на ринкові механізми, де фіскальні інструменти є одним із найбільш результативних методів державного впливу на економіку.

Продуктивність та характер соціально-економічних змін в країні значною мірою залежать від ефективності податкової політики, що є ключовим інструментом державного регулювання. Податки, будучи одним із фундаментальних компонентів економічної системи будь-якої держави, постають дієвим важелем стимулювання соціально-економічного розвитку. За їх допомогою здійснюється перерозподіл значної частки новоствореної вартості, що впливає на результати діяльності платників податків. Крім того, податки забезпечують державу фінансовими ресурсами, потрібними для фінансування суспільних потреб і соціальних програм.

Зміст і цілі податкової політики формуються під впливом соціально-економічного устрою країни, пріоритетів уряду та панівних соціальних груп, стратегічних завдань розвитку національної економіки та міжнародних фінансових зобов'язань. Ефективну державну політику в цій сфері має бути спрямовано на стимулювання позитивних структурних змін, поступове зниження загального податкового навантаження та постійне вдосконалення адміністрування [1 с. 189].

Таким чином, податкова політика є не лише інструментом наповнення бюджету, а й ключовим чинником публічного управління, шо стає особливо істотним в умовах європейської інтеграції.

Формування податкової політики відбувається на низці чітких принципів, які є віддзеркаленням її завдань та цілей. Ці принципи є основою для розроблення податкового законодавства і допомагають збалансувати фіскальні потреби держави з інтересами платників податків, забезпечуючи справедливість, стабільність та передбачуваність системи [2]. Наукова дискусія щодо принципів податкової політики починається ще з класиків економічної науки А. Сміта, Д. Рікардо, А. Вагнера, які сформулювали основні універсальні принципи податкової політики [3]: фіскальна достатність; економічна ефективність; соціальна справедливість; гнучкість та зручність. Проте з часом науковці суттєво розширили перелік принципів, за якими формується податкова політика держави. Так, сучасні науковці доповнили цей перелік, наголошуючи на важливості таких принципів, як наукова обґрунтованість, фіскальна достатність, прозорість, стабільність, гнучкість та єдність стратегії й тактики.

В Україні формування та реалізацію єдиної державної податкової політики забезпечує Верховна Рада України, а її реалізацію – Кабінет Міністрів України та Міністерство фінансів відповідно п. 3 Положення «Про Міністерство фінансів України» [4]. Загальні принципи системи оподаткування нашої держави викладено в статті 4 Податкового кодексу України [5].

Чітко визначені принципи, що лежать в основі податкової політики, слугують теоретичною базою та дорожньою картою для її формування. Однак, справжня мета та ефективність цієї політики розкриваються через її практичну реалізацію – вплив на ключовий механізм фінансового життя держави: формування дохідної частини державного та місцевих бюджетів. Аналіз структури доходної частини наведено в таблиці 1.

Як видно з таблиці 1, основна питома вага в доходах зведеного державного бюджету України приходиться на податкові надходження – 82,57% та 87,46% 2020 р. та 2021 р. відповідно. Суттєве зниження відсоткового значення податкових надходжень, починаючи з 2022 року, пов'язано з повномасштабним вторгненням, що викликало значні проблеми в економіці країни. Крім того, на розрахунок частки податкових надходжень вплинула значна сума допомоги інших країн. Без урахування трансфертів питома вага податкових надходжень 2022 року склала 78,35% та 61,35% і 67,12% 2023 та 2024 року відповідно [6].

Таблиця1

Структура доходної частини зведеного державного бюджету України у 2020-2024 рр.(%)

Стаття доходної частини	Відносне значення (%)				
	2020	2021	2022	2023	2024
Податкові надходження	82,57	87,46	61,16	52,71	58,21
Неподаткові надходження	17,03	12,18	16,77	33,12	28,37
Доходи від операцій з капіталом	0,26	0,23	0,13	0,12	0,14
Трансферти	0,14	0,13	21,94	14,05	13,28
Загалом	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Джерело: *розраховано авторами за даними* [6]

Оскільки питання розмірів, порядку встановлення та введення в дію податків і зборів є прерогативою податкової політики, взаємозв'язок податкової політики та доходною частиною державного та місцевих бюджетів є

очевидним.Таким чином, податкова політика перетворюється на фундаментальний складник фінансової системи держави, що виконує роль ключового інструменту державного регулювання. Вона являє собою комплекс цілеспрямованих економічних, правових та організаційних заходів, що держава використовує для формування централізованих фондів грошових ресурсів. Реалізація податкової політики ґрунтується на її чотирьох ключових функціях: фіскальній, регулювальній, соціальній та контрольній. Фіскальна функція, будучи історично первинною, залишається панівною, оскільки податкові надходження забезпечують основну частину бюджету, що особливо критично в умовах воєнного стану в Україні. Водночас регулювальна функція дозволяє державі впливати на економіку, стимулюючи інвестиції та ділову активність шляхом зниження податкового навантаження, що, своєю чергою, сприяє детінізації економіки та розширенню податкової бази. Збалансованість фіскальних потреб держави з економічними стимулами є основною умовою для формування ефективної та стабільної податкової системи, що не лише забезпечує бюджетні надходження в короткостроковій перспективі, але й створює сприятливі умови для довгострокового економічного зростання.

Податкова політика є безпосереднім чинником, що визначає механізм формування дохідної частини державного та місцевих бюджетів, оскільки податкові надходження є головним джерелом їх наповнення. Установлення податкових ставок, визначення об’єктів оподаткування та надання податкових пільг безпосередньо впливають на обсяг коштів, що надходять до бюджету від економічних суб’єктів, реалізуючи таким чином фіскальну функцію податкової політики. До 2022 року податкові надходження становили основну частку доходів зведеного бюджету України (понад 80%). Однак, повномасштабне вторгнення спричинило суттєве зниження їх відсоткового значення, що було частково компенсовано зростанням обсягу зовнішньої фінансової допомоги. Це свідчить про вразливість податкової системи до кризових умов і зростання

залежності від міжнародної підтримки для забезпечення фінансової стабільності.

За період з 2022 року можна побачити зміну співвідношення надходжень до державного та місцевих бюджетів. Які склали 71% до 29% 2022 року, 73% до 27% 2023, 79% до 21% 2024 та 80% до 20% за 9 місяців 2025 [7]. Зміна 2022 року такого співвідношення була пов'язана, з одного боку, зі скороченням економічної активності у зв'язку з повномасштабним вторгненням та із запровадженням державою пільг для бізнесу, зокрема звільненням фізичних осіб підприємців (ФОП) 1-2 груп від сплати єдиного податку та зниження для ФОП 3-ї групи податку до 2%. 2023 року спостерігалася тенденція до поступового відновлення співвідношення на користь державного бюджету, переважно за рахунок скасування більшості податкових пільг, запроваджених 2022 року. Зокрема, з середини 2023 року було повернуто ставку ПДВ та акцизу на пальне, що є значним джерелом доходів саме для державного бюджету. Крім того, для ФОП 3-ї групи було відновлено ставку єдиного податку в розмірі 5%, що хоча й вплинуло на всі рівні, але в контексті загальної мобілізації доходів сприяло збільшенню фіскальних надходжень держави. Також на фінансове становище місцевих бюджетів 2023 року значно вплинуло тимчасове вилучення військового податку на доходи фізичних осіб (ПДФО), який традиційно був важливим складником їх доходів, і його перерозподіл на потреби оборони [8].

Отже, податкова політика є фундаментальним складником фінансової системи держави, що ґрунтується на чітких принципах і постає ключовим інструментом державного регулювання. Через регулювання податкових ставок, визначення об'єктів оподаткування та надання пільг, податкова політика безпосередньо впливає на обсяг коштів, що надходять до бюджету від суб'єктів господарювання, виконуючи свою фіскальну функцію. Податкова політика є ключовим чинником, що формує дохідну частину бюджетів, оскільки податки – це головне джерело надходжень, яке забезпечує державі та територіальним громадам фінансові ресурси для виконання їх функцій. Саме тому, модернізація

податкового адміністрування в Україні є одним з важливих напрямів розвитку державного управління, що має на меті значне поліпшення функціонування фіскальних механізмів. Основні завдання такої трансформації подано на рис. 1.

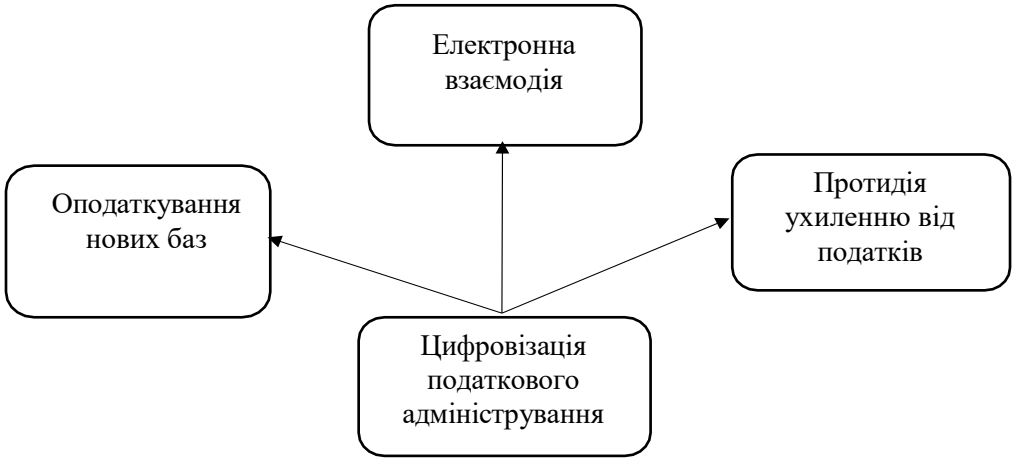


Рис. 1. Основні вектори цифровізації податкового адміністрування

Джерело: *складено авторами*

Державна податкова служба України активно інтегрує цифрові рішення до сфери надання адміністративних послуг. Така трансформація забезпечує високий рівень електронної взаємодії. З 01.01.2025 року всі платники ПДВ подають звітність в електронному форматі, а загальна частка електронного звітування серед усіх категорій платників податків сягає 97,5%. Відповідно до стратегічних пріоритетів, визначених Міністерством цифрової трансформації, ДПС відповідає за реалізацію низки важливих ініціатив, уключаючи такі проєкти, як е-Податки (безкоштовний застосунок від Міністерства фінансів, який дозволяє безпечно, швидко та зручно вирішувати офіційні питання онлайн), е-РРО (або ПРРО – програмний реєстратор розрахункових операцій) це цифровий аналог класичного касового апарату, реалізований як програма чи застосунок та е-Акциз (цифрова система електронного маркування та обліку підакцизних товарів, яка замінює паперові марки на унікальні цифрові коди QR або Data Matrix) [9].

У межах запровадження системи е-Податки вже функціонують основні цифрові інструменти, зокрема електронний кабінет платника податків та відповідні сервіси на порталі «Дія». З 1 січня 2026 року запущено систему е-

Акциз як електронний облік підакцизної продукції, що впроваджується паралельно із впровадженням електронної акцизної марки. Сервіс е-РРО, що призначений для заміни традиційних касових апаратів, забезпечить пряму інтеграцію з фіскальним сервером ДПС, суттєво спрощуючи ведення обліку та подання потрібної звітності. Серед його переваг – можливість організації роботи навіть за допомогою смартфона [10].

Іншим стратегічним пріоритетом технологічної трансформації є суттєве зменшення масштабів тіньової економіки та активна протидія ухиленню від оподаткування, оскільки тіньова економіка є системною проблемою для України, що ускладнює її економічний розвиток та інтеграцію до європейського простору, особливо увперіод воєнних дій.

Масштаб неформального сектору економіки України оцінюється в межах 25-32% валового внутрішнього продукту. Міністерство економіки оцінює щорічні недоотримання бюджету через ухилення від оподаткування у 200-300 млрд грн. Крім того, близько 50% суб'єктів малого бізнесу уникає використання касових апаратів. Ці явища чинять негативний вплив на фіскальну стабільність та соціальну захищеність громадян [11].

Міжнародні оцінки, зокрема звіт Ernst & Young, фіксували обсяг тіньових операцій на рівні 846 млрд грн, з часткою неформальної зайнятості близько 20 % робочої сили, або 3 млн осіб, що залишаються поза системою соціального захисту та не сплачують внески до Пенсійного фонду України. Для порівняння, у країнах Європейського Союзу рівень тіньової економіки зазвичай не перевищує 15-20% ВВП [12].

Військова агресія суттєво трансформувала динаміку тіньового сектору. Зросла частка готівкових операцій (до 38 % 2023 року), яку викликало руйнування інфраструктури та перебої з електропостачанням. У сільськогосподарському секторі до 10% експорту зернових здійснюється за готівку, оминаючи офіційні канали оподаткування. Крім того, тимчасове скасування перевірок додало, за оцінками експертів, ще близько 5% до обсягу

тіньового сектору в 2022-2023 роках [13].

Водночас, варто зазначити, що останнім часом ситуація почала змінюватися на краще. Так, за даними Національного банку України за підсумками 2025 року, частка готівкових операцій (зняття готівки) значно зменшилася: за сумою вона становить приблизно 34,6% від усіх карткових операцій, тоді як безготівкові розрахунки складають 65,4%. За кількістю безготівкові операції домінують – понад 95%. У цілому, кількість операцій з використанням платіжних карток, емітованих українськими банками та фінансовими установами, за 2025 рік становила 9 512,3 млн, а їх загальна сума – 7 157,2 млрд грн. Це більше на 10% за кількістю та 9% за сумою порівняно з 2024 роком [14].

В умовах стрімкого розвитку цифрової економіки запровадження цифрових інструментів контролю є критично важливим для мінімізації тіньового сектору. Високотехнологічні інструменти складають основу для трансформації податкової системи, забезпечуючи автоматизований нагляд за виконанням фінансових зобов’язань.

Наступним завданням для модернізації податкового адміністрування є оподаткування нових баз. Це пов’язано з швидким розвитком цифрової економіки, що створив абсолютно нові податкові бази, які вимагають негайного оновлення фіскального законодавства. Серед них – оподаткування торгового обороту через онлайн-магазини, доходів і прибутків від цифрових продуктів та послуг, а також операцій, пов’язаних із продажом товарів за криптовалюти. Новизна цих податкових баз, що є безпрецедентними для нашої країни, вимагає не лише регулювання, але й інституційної готовності. Модернізація податкової системи, вимагає не тільки оновлення фіскального законодавства, а й створення відповідної мережевої інфраструктури та перепідготовки персоналу для роботи з великими даними та забезпечення інформаційно-аналітичної підтримки. Податкова політика щодо цифрових активів та послуг має бути максимально гнучкою, оскільки ці об’єкти є високомобільними. Надмірне або незрозуміле

оподаткування може призвести до негайного переміщення капіталу в інші юрисдикції, що пропонують «податкову свободу». Тому Україна повинна орієнтуватися на гармонізацію регулювання з міжнародними стандартами (ЄС/ОЕСР), щоб зберегти конкурентні переваги свого ІТ-сектору, одночасно забезпечуючи ефективний контроль та детінізацію e-commerce.

Високотехнологічні інструменти складають основу для трансформації податкової системи, забезпечуючи автоматизований нагляд за виконанням фінансових зобов'язань. Запровадження алгоритмів штучного інтелекту та машинного навчання дає можливість замінити дорогі ретроспективні перевірки, тобто виїзні аудити, на неперервний податковий моніторинг у режимі реального часу. Удосконалені системи аналізу можуть автоматично обробляти фінансові декларації, ідентифікуючи нетипові операції та оцінюючи ризики ухилення від сплати. Системи «великих даних» надають органам фіскального контролю комплексний доступ до інформації про суб'єкта, що сприяє виявленню протиправної економічної діяльності [15].

Блокчейн-технології відкривають широкі горизонти для створення надійного і незмінного банку податкової інформації. Цей інструмент ефективно запобігає фальсифікації фінансової документації, підтримуючи боротьбу з податковим ухиленням. Хоча інтеграція блокчейну в українську фіскальну сферу перебуває на стадії вивчення, її можливості для посилення фінансової прозорості оцінюються як надзвичайно високі [16].

Цифрова трансформація фіскального сектора в Україні відкриває значні перспективи для підвищення управлінської ефективності. Ключовими прогнозованими результатами є збільшення бюджетних надходжень, зменшення частки нелегальної економіки та загальна оптимізація бюджетного процесу. Це гарантує сталість фінансових потоків до бюджету, що є потрібною умовою для дальшої реалізації державних соціальних та економічних програм. Упровадження цих рішень вимагає суттєвих капіталовкладень у технічне забезпечення та програмне середовище, а також у захист конфіденційних

фіскальних даних. Крім того, нагальною є потреба забезпечення кіберстійкості в умовах зростання загроз, підвищення цифрової кваліфікації як серед платників, так і серед співробітників податкових відомств. Не менш важливим є забезпечення актуалізації нормативно-правового поля відповідно до динамічних технологічних змін.

Комплексний аналіз поточної податкової політики України та аналіз зарубіжного досвіду оподаткування і перспектив цифрової трансформації надає можливість сформулювати напрями оптимізації податкового навантаження та надати рекомендації щодо вдосконалення податкової політики.

Загалом можна сказати, що система характеризується загальною фіскальною стійкістю та високою стійкістю місцевих бюджетів. За всю історію сучасної України структура дохідної частини Державного бюджету зазнала суттєвих змін, причиною яких були внутрішні реформи та зовнішні виклики. Але податкові надходження як були, так і залишились основною її частиною, що наголошує на їхньому стратегічному значенні як основи фінансового суверенітету держави. Фіскальна база місцевого самоврядування продемонструвала високу стійкість, забезпечивши зростання надходжень навіть під час воєнного стану та ведення бойових дій. Ключовими перевагами також є адаптивність та швидка антикризова реакція, яку продемонструвала податкова політика, запровадивши з початку повномасштабного вторгнення низку екстрених антикризових заходів для підтримки бізнесу. Операційно, система має високий рівень цифрової зрілості, активно впроваджує цифрові платформи та інструменти для суттєвого зменшення масштабів тіньової економіки.

Основною слабкою стороною податкової політики України є залежність від імпорту як джерела наповнення бюджету. ПДВ з імпортних товарів є найбільшою частиною податкових надходжень і, як наслідок, найбільш чутливою до зовнішніх чинників. Зміщення потоків податкових надходжень до державного бюджету та дисбаланс фіскальних повноважень також є суттєвим недоліком. На тлі війни відбулося зміщення фінансових потоків убік

центральної влади, особливо через вилучення військового ПДФО з місцевих бюджетів на користь державного. Це стало найбільш відчутним фіскальним викликом для місцевого самоврядування 2024 року. Чинна система ПДФО також не може повною мірою виконувати перерозподільну функцію порівняно з прогресивними ставками. Технічні та людські слабкі сторони включають застаріле фіскальне законодавство, потребу в створенні мережевої інфраструктури для роботи з великими даними та потребу масштабної перепідготовки персоналу для роботи з інноваційними базами.

Україна має нині низку можливостей, що можна використати для посилення ефективності та підвищення фінансової стійкості. Упровадження прогресивного податку на доходи фізичних осіб й податків на багатство та розкіш посилить перерозподільну функцію бюджету та збільшить надходження від громадян з високими доходами. Стимулювання внутрішніх інвестицій є критично важливим для повоєнного відновлення та модернізації виробництва. Запровадження податкових пільг для певних груп фахівців допоможе повернути в країну висококваліфікованих спеціалістів, відновити інтелектуальний ресурс та людський капітал. Створення спеціальних режимів заохочення та стимулювання за допомогою податкових пільг допоможе залучити іноземний капітал до вітчизняного бізнесу.

Попри перспективні напрями розвитку, що відкриваються перед Україною, існує низка критичних зовнішніх загроз, які створюють значний тиск на фіскальну систему та можуть ускладнити або навіть унеможливити використання окреслених потенційних переваг. Першою, й нині головною, загрозою є військова агресія проти нашої країни. Для податкової політики це створює скорочення податкової бази, оскільки бізнес несе збитки внаслідок руйнувань виробничих фондів, а релокація основних виробничих фондів потребує часу та інвестицій. Така геополітична ситуація створює додатковий тиск на податкову політику, оскільки потрібні додаткові кошти для фінансування оборонних та безпекових потреб. Залежність від зовнішньої

допомоги та пов’язане з цим зростання державного боргу створює високий ризик обмеження фіскальної автономії. Невідповідність податкового законодавства міжнародним стандартам та вимогам ЄС може ускладнити євроінтеграцію, погіршити інвестиційний клімат та створити проблеми для міжнародного співробітництва.

Проведене дослідження надає підстави сформулювати рекомендації для оптимізації податкового навантаження. Удосконалення податкової політики в Україні вимагає балансу між потребою фінансування відбудови, забезпеченням соціальної справедливості та підвищенням глобальної економічної конкурентоспроможності. Виходячи з аналізу сильних сторін, (високий рівень цифровізації, стійкість місцевих бюджетів) та ключових загроз (скорочення економічної бази, ризик відтоку капіталу та складна адаптація законодавства), стратегічні підходи доцільно зосередити на таких напрямах.

Соціально-орієнтований перерозподіл – це вектор до балансу між соціальною справедливістю та навантаженням на працю. Для забезпечення стабільного фінансування соціальних зобов’язань й підвищення суспільної довіри до фіскальної системи ввести прогресію оподаткування високих доходів. Це потрібно для демонстрації соціальної справедливості та мобілізації внутрішніх ресурсів, а також для закладення основ під фінансування розширеного соціального забезпечення. Проте, таке підвищення має супроводжуватися відчутним підвищенням якості державних послуг, щоб підвищити свідоме сприйняття суспільної корисності податків. Створити окремий режим податкових канікул та пільг для фахівців та підприємців, які повертаються в Україну для роботи в стратегічних галузях з метою відновлення людського потенціалу країни.

Децентралізація – це вектор підвищення фінансової стійкості та ефективності управління на місцевому рівні. Відносна децентралізація стимулює місцеві органи влади до розвитку економічної бази на своїх територіях, оскільки вони отримують прямі вигоди від зростання податкових

надходжень. Для України посилення фіскальної децентралізації, що підвищує фінансову автономію територіальних громад та забезпечує наближення фінансової відповідальності до потреб громади, є стратегічною метою.

Інвестиційно-конкурентний вектор – це напрям оптимізації оподаткування підприємств. Створення інвестиційного режиму, заснованого на технологічних критеріях, з наданням прискореної амортизації та довгострокових податкових пільг для компаній, критичних для відновлення країни. Для України, що потребує масштабної модернізації виробничої бази та оборонно-промислового комплексу, запровадження подібних механізмів прискореної амортизації для інвестицій у відбудову може стати ключовим важелем економічного зростання. Розроблення та впровадження податкових режимів з юридичною гарантією незмінності на період інвестиційного циклу (наприклад, 8-10 років), особливо для секторів, критичних для відновлення. Україна може стати більш привабливою для інвесторів, якщо здійснити корективи аконодавства з метою оптимізацією податкових ставок. Створення спеціальних режимів оподаткування та стимулювання інвестицій у відбудову для іноземного капіталу з метою використання податкової політики як інструменту цільової індустріальної політики.

Технологічне адміністрування – це вектор використання цифрової зрілості. На основі поточних проєктів (е-Податки, е-РРО, е-Акциз) потрібно провести повну інституційну модернізацію, уключаючи оновлення фіскального законодавства для оподаткування нових баз (криптовалюти, електронна комерція). Провести технічне переоснащення для забезпечення неперебійної роботи з Big Data та перепідготовку персоналу для інформаційно-аналітичної підтримки. Ураховуючи фіскальну культуру та тіньову економіку в Україні, розробити комплекс дієвих заходів протидії детінізації, що передбачають використання передових аналітичних систем.

До методів детінізації можна віднести використання сучасних цифрових технологій та розроблення системи стимулювання платників податків.

Упровадження цифрових інструментів контролю за онлайнопераціями для використання передових технологій з метою виявлення та запобігання ухиленню від сплати податків у цифровому середовищі. Така модернізація є критично важливою для протидії незаконним фінансовим операціям. Створення комплексної мотиваційної системи, яка б стимулювала підприємства та громадян до добровільного виконання своїх фінансових зобов'язань згідно з Податковим кодексом України.

Реалізація зазначених підходів дозволить зменшити загальну кількість порушень у фіскальній сфері. Спрощення податкових правил та навчання платників допоможе налагодити сприятливі взаємовідносини між фіскальними органами та платниками податків. Досягнення зрозумілості та чіткості податкових правил буде сприяти добровільній сплаті податків та мінімізації можливостей для зловживань. Посилення відповідальності за порушення фіскального законодавства, уключаючи неухильне застосування санкцій за ухилення від сплати податків та корупційні дії. Невідворотність санкцій створить сильний стримувальний чинник, що буде мотивувати підприємства та громадян до добровільного виконання своїх обов'язків платників податків.

Підсумовуючи зазначимо, що всі ці напрями оптимізації податкової політики повинні бути закріплені законодавчо та бути узгодженими з міжнародними стандартами для запобігання втрат податкових надходжень і забезпечення інтеграції до світової фінансової системи.

Трансформація української податкової політики є нагальною потребою, що вимагає засвоєння та використання найкращих практик та досвіду зарубіжних країн. Дослідження доводять, що податкова політика визначається геополітичною ситуацією та воєнним станом, наявними загрозами та потребою залучення зовнішньої фінансової допомоги, потребою у відновленні людського капіталу та соціальній справедливості, а також швидким розвитком цифрової економіки, що вимагає інноваційного адміністрування. Аналіз податкових політик інших країн доводить ефективність прогресивної системи

оподаткування, що допомагає отримувати більші надходження від високих доходів, посилює соціальну справедливість та забезпечує фінансування соціальних потреб. Використання ж пільгових режимів для бізнесу є потужним інструментом стимулювання інвестицій, оновлення капіталу та залучення інтелектуальних ресурсів.

Модернізація податкового адміністрування в Україні стає важливим вектором у розбудові державного управління, спрямованим на забезпечення якісного та ефективного функціонування податкових механізмів. Така модернізація має проводитися за трьома основними напрямами – електронна взаємодія, протидія ухиленню від податків та оподаткування нових баз. Сьогодні ДПС України активно інтегрує цифрові рішення, що підтверджується високою часткою електронного звітування. Активно впроваджуються проєкти е-Податки, е-РРО та е-Акциз. Запровадження цих проєктів та інших інструментів моніторингу й контролю є важливими для мінімізації тіньового сектору. Швидкий розвиток цифрової економіки створив нові податкові бази (онлайн-магазини, криптовалюти, цифрові послуги), що вимагають негайного оновлення фіскального законодавства, перепідготовки персоналу, створення мережевої інфраструктури для роботи з великими даними та використання штучного інтелекту, машинного навчання для неперервного податкового моніторингу.

Отже, трансформація податкової політики України є стратегічною потребою, що зумовлена воєнним станом та інтеграційними процесами, і вимагає комплексної модернізації: від запровадження ефективної прогресивної системи оподаткування доходів та інвестиційних пільг до повної цифровізації адміністрування та посилення фіскальної децентралізації, що є критично важливим для забезпечення фінансової стійкості, соціальної справедливості та економічної відбудови.

Висновки. У результаті дослідження теоретичних основ податкової політики як ключового інструменту публічного управління в умовах

європейської інтеграції, її сутності, змісту та функції, установлено, що в сучасних умовах України податкова політика є ключовим інструментом фінансової та економічної політики держави, що постає основою фінансового суверенітету та потрібна для забезпечення прозорості та легітимності економічних і соціальних відносин. Реалізація податкової політики ґрунтується на таких ключових функціях, як фіскальній, регулювальній, соціальній та контрольній. Фіскальна функція, будучи історично первинною, залишається панівною, оскільки податкові надходження забезпечують основну частину бюджету, що особливо критично в умовах воєнного стану в Україні. Водночас регулювальна функція дозволяє державі впливати на економіку, стимулюючи інвестиції та ділову активність шляхом зниження податкового навантаження, що, своєю чергою, сприяє детінізації економіки та розширенню податкової бази. Визначено, що ефективна податкова політика має ґрунтуватися на таких принципах, як наукова обґрунтованість, фіскальна достатність, прозорість, стабільність, гнучкість та єдність стратегії й тактики.

У ході дослідження виявлено взаємозв'язок податкової політики з механізмом формування дохідної частини державного та місцевих бюджетів в тому, що податкові надходження є головним джерелом їх наповнення, а податкова політика є безпосереднім чинником, що визначає механізм формування дохідної частини державного та місцевих бюджетів. Установлення податкових ставок, визначення об'єктів оподаткування та надання податкових пільг безпосередньо впливають на обсяг коштів, що надходять до бюджету від економічних суб'єктів, реалізуючи таким чином фіскальну функцію податкової політики.

Проведений аналіз структури податкової системи України та її функціонування в умовах бюджетного процесу засвідчив, що, попри війну, податкові надходження залишаються основною частиною бюджетної системи, наголошуючи на стратегічному значенні податкової політики. Податковий кодекс України є основним документом, що визначає економічну сутність,

зміст, базу та ставки оподаткування. Механізм оподаткування розкривається через такі обов'язкові елементи, як платник, об'єкт, ставка, та додаткові, пільги, база, джерело.

Дослідивши динаміку та структуру податкових надходжень до державного та місцевих бюджетів за останні роки, можна побачити критичні зміни у фінансовій архітектурі країни. Після зростання 2021 року, загальна сума податкових надходжень до Державного бюджету впала 2022 року через війну, але вже 2023 року спостерігалось зростання, що свідчить про поступову адаптацію економіки та відновлення податкової дисципліни. Найбільшими донорами бюджету є внутрішні податки на товари та послуги та податки на доходи й прибуток. Фіскальна база є чутливою до зовнішніх чинників через високу частку імпортного податку на додану вартість.

Оцінювання впливу податкових реформ на формування бюджетних ресурсів з початку незалежності України демонструє тісний взаємозв'язок між показниками: підвищення рівня фіскального обтяження (1992-1994 рр.) корелювало з пригальмовуванням економіки. Найбільш дієвими для стимулювання ВВП виявилися податкові трансформації, запроваджені після 2000 року. Співвідношення надходжень державний/місцеві бюджети різко змінилося після 2022 року, з 75% / 25% (2018-2021 рр.) до 79% / 21% 2024 року. Це сталося через повноцінне переведення військового ПДФО до державного бюджету, що є найбільш відчутним фіскальним викликом для місцевого самоврядування. Проаналізувавши зарубіжний досвід формування ефективних податкових політик можна побачити, що прогресивна система оподаткування ПДФО є більш ефективною, тому є потенційною можливістю для України отримувати більші надходження від високих доходів, а використання пільгових режимів для бізнесу може стати потужним інструментом стимулювання інвестицій, оновлення капіталу та залучення інтелектуальних ресурсів.

Визначено, що перспективи цифровізації та інноваційного розвитку податкового адміністрування полягають по-перше, у модернізації податкового

адміністрування, що є ключовим інструментом для поліпшення функціонування фіскальних механізмів. По-друге, ДПС нині активно впроваджує цифрові рішення – е-Податки, е-РРО, е-Акциз, але для мінімізації тіньового сектору потрібні додаткові інструменти моніторингу та контролю. По-третє, для ефективної роботи з новими податковими базами (криптовалюти, e-commerce) потрібна повна інституційна модернізація та перепідготовка персоналу.

У результаті дослідження сформульовано стратегічні підходи та практичні рекомендації для оптимізації податкового навантаження та вдосконалення податкової політики України. Ці рекомендації зосереджені на таких основних векторах. По-перше, соціально-орієнтований перерозподіл, введення прогресії оподаткування високих доходів та створення пільг для фахівців, що повертаються в Україну, для відновлення людського потенціалу. По-друге, децентралізація, посилення фіскальної децентралізації для підвищення фінансової автономії територіальних громад, стимулюючи місцеві органи влади до розвитку економічної бази на своїх територіях. По-третє, інвестиційно-конкурентний вектор, створення інвестиційного режиму з прискореною амортизацією та довгостроковими податковими пільгами для компаній, критичних для відновлення та модернізації країни. По-четверте, технологічне адміністрування, проведення повної інституційної модернізації ДПС, включаючи оновлення законодавства для оподаткування цифрових активів та Big Data. По-п’яте, детінізація, посилення відповідальності за порушення (неухильне застосування санкцій) та створення комплексної мотиваційної системи для добровільної сплати податків. Усі ці напрями мають бути закріплені законодавчо та узгоджені з міжнародними стандартами для запобігання втрат податкових надходжень і забезпечення інтеграції у світову фінансову систему.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кононова О. Є., Шпатакова О. Л. Податкова політика : зміст, цілі та завдання. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2016. Випуск 20, частина 1. С. 188-190. URL: https://surl.li/fuiocr.

2. Канєва Т. В., Кривонос Д. А. Методологічні основи розробки податкової політики країни. *Проблеми економіки.* 2024. № 2. С. 240-246. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-240-246.

3. Гомон М. В. Податкова політика держави та принципи її формування. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2016. Випуск 1. С. 673-676. URL: https://surl.li/cayisj.

4. Про затвердження Положення про Міністерство фінансів України : Постанова Кабінету Міністрів України від 20 серпня 2014 р. № 375. Документ 375-2014-п. Редакція від 13.05.2025. URL: https://surl.li/plhdlq.

5. Податковий кодекс України. Документ 2755-VI, редакція від 15.04.2026. URL: https://surl.li/yhmcoy.

6. Доходи державного бюджету України за роками. *Офіційний сайт Міністерства фінансів України*. URL: https://surl.li/phhhpq.

7. Державний веб-портал бюджету для громадян. *Open budget.* URL: https://openbudget.gov.ua.

8. Оніщук І. Аналіз місцевих бюджетів за 2023 рік. *Всеукраїнська Асоціація ОТГ*. URL: https://surl.li/dqofax.

9. Сидорович О. Ю., Буковський М. М., Ярошович А. Ю. Цифрові інструменти податкового адміністрування : сучасні тенденції та перспективи. *Інноваційна економіка.* 2024. № 4. DOI: https://doi.org/10.37332.

10. Самострол С. В., Войченко В. В. Вплив цифровізації на адміністрування податків в Україні. Праці III Всеукраїнської науково-практичної конференції *«Актуальні проблеми розвитку фінансів в умовах цифровізації економіки України».* Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса. 2025. С. 62-65. URL: https://surl.li/ghusij.

11. Загальні тенденції тіньової економіки у 2021 році. *Департамент стратегічного планування та макроекономічного прогнозування Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України.* URL: https://surl.li/wrvbss.

12. Кузнецова Л. В. Діджиталізація економіки як інструмент протидії тіньовому сектору в умовах війни. *Європейські орієнтири розвитку України : нові виміри у воєнний час* : у 2 т. : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 16 травня 2025 р.) / за заг. ред. С. В. Ківалова. Одеса : Фенікс, 2025. Т. 2. 716 с. URL: https://surl.lt/lscbwy.

13. Національний банк України. Фінансова фортеця України річний звіт за 2023 рік. URL: https://surl.li/ltlart.

14. Операції з платіжними картками у 2025 році : більшість – безготівкові. *Офіційний сайт НБУ* 16 лютого 2026 р. URL: https://surl.li/nkzfvn.

15. Блюс І. І., Іванишина О. С., Мискіна О. О. Цифровізація податкової системи України: виклики та можливості. *GRAIL OF SCIENCE.* 2025. № 52. С. 255-259. DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.23.05.2025.031.

16. Колеватова А. В. Цифровізація податкової системи : основні проблеми і можливості. *Ольвійський форум* : *стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі.* 2025. С. 90-94. URL: https://surl.li/lyogzq.

REFERENCES

1. Kononova, O. Ye., & Shpatakova, O. L. (2016). Podatkova polityka : zmist, tsili ta zavdannia [Tax policy : content, goals, and objectives]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, 20 (1), 188-190. URL: https://surl.li/fuiocr.

2. Kaneva, T. V. & Kryvonos, D. A. (2024). Metodolohichni osnovy rozrobky podatkovoi polityky krainy [Methodological foundations for the development of the country's tax policy]. *Problemy ekonomiky*, 2, 240-246. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-240-246.

3. Homon, M. V. (2016). Podatkova polityka derzhavy ta pryntsypy yii formuvannia [State tax policy and principles of its formation]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, 1, 673–676. URL: https://surl.li/cayisj.

4. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro Ministerstvo finansiv Ukrainy : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 20 serpnia 2014 r. № 375 [On approval of the Regulation on the Ministry of Finance of Ukraine : Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated August 20, 2014 No. 375]. Revision as of May 13, 2025. URL: https://surl.li/plhdlq.

5. Podatkovyi kodeks Ukrainy [Tax Code of Ukraine]. Document No. 2755-VI, revision as of April 15, 2026. URL: https://surl.li/yhmcoy.

6. Dokhody derzhavnoho biudzhetu Ukrainy za rokamy [State budget revenues of Ukraine by years]. *Ofitsiinyi sait Ministerstva finansiv Ukrainy*. URL: https://surl.li/phhhpq.

7. Derzhavnyi veb-portal biudzhetu dlia hromadian. *Open Budget* [State Web Portal of the Budget for Citizens. Open Budget]. URL: https://openbudget.gov.ua.

8. Onishchuk, I. (2024). Analiz mistsevykh biudzhetiv za 2023 rik [Analysis of local budgets for 2023]. *Vseukrainska Asotsiatsiia OTH*. URL: https://surl.li/dqofax.

9. Sydorovych, O. Yu., Bukovskyi, M. M. & Yaroshovych, A. Yu. (2024). Tsyfrovi instrumenty podatkovoho administruvannia : suchasni tendentsii ta perspektyvy [Digital tools of tax administration : current trends and prospects]. *Innovatsiina ekonomika*, 4. DOI: https://doi.org/10.37332.

10. Samostrol, S. V. & Voichenko, V. V. (2025). Vplyv tsyfrovizatsii na administruvannia podatkiv v Ukraini [The impact of digitalization on tax administration in Ukraine]. In Proceedings of the III All-Ukrainian Scientific and Practical Conference «*Current Problems of Finance Development in the Conditions of Digitalization of the Economy of Ukraine*» (pp. 62-65). Vinnytsia : Vasyl' Stus Donetsk National University. URL: https://surl.li/ghusij.

11. Zahalni tendentsii tinovoi ekonomiky u 2021 rotsi [General trends of the shadow economy in 2021]. (2021). *Department of Strategic Planning and*

Macroeconomic Forecasting of the Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine. URL: https://surl.li/wrvbss.

12. Kuznetsova, L. V. (2025). Didzhytalizatsiia ekonomiky yak instrument protydii tinovomu sektoru v umovakh viiny [Digitalization of the economy as a tool for counteracting the shadow sector under wartime conditions]. In S. V. Kivalov (Ed.), *Yevropeiski oriientyry rozvytku Ukrainy* : *novi vymiry u voiennyi chas* (Vol. 2). Odesa : Feniks. URL: https://surl.lt/lscbwy.

13. Natsionalnyi bank Ukrainy [National Bank of Ukraine]. (2024). Finansova fortetsia Ukrainy : richnyi zvit za 2023 rik [Financial Fortress of Ukraine : Annual Report for 2023]. URL: https://surl.li/ltlart.

14. Operatsii z platizhnymy kartkamy u 2025 rotsi: bilshist – bezghotivkovi [Payment card transactions in 2025 : the majority are cashless]. (2026, February 16). *Ofitsiinyi sait NBU*. URL: https://surl.li/nkzfvn.

15. Blyus, I. I., Ivanyshyna, O. S. & Myskina, O. O. (2025). Tsyfrovizatsiia podatkovoi systemy Ukrainy : vyklyky ta mozhlyvosti [Digitalization of the tax system of Ukraine : challenges and opportunities]. *Grail of Science*, 52, 255-259. DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.23.05.2025.031.

16. Kolevatova, A. V. (2025). Tsyfrovizatsiia podatkovoi systemy : osnovni problemy i mozhlyvosti [Digitalization of the tax system : main problems and opportunities]. In *Olviiskyi forum* : *stratehii krain Prychornomorskoho rehionu v heopolitychnomu prostori* (pp. 90–94). URL: https://surl.li/lyogzq.

Дата першого надходження статті до видання: 19.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 16.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

УДК 351:005.32

https://doi.org/10.62664/cpa.2026.01.26

Iryna OZMINSKA,
Associate Professor of the Department of Public Management,
Administration and National Security,
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,
Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor
ORCID ID http://orcid.org/0000-0002-2521-8626

Diana SKYDAN,
Master's student of Public Management and Administration,
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

(© *OZMINSKA I., SKYDAN D., 2026*)

ON THE CONCEPT OF SUCCESS OF PUBLIC ADMINISTRATION ACTIVITIES

The article provides a theoretical interpretation of success of public administration activities as a complex and multidimensional category, which is gaining popularity in foreign public administration. The purpose of the article is to clarify the concept of success of public administration activities by analysing contemporary approaches to its understanding, and to identify its main factors. In public administration, the concept of success remains underdeveloped and is seldom used to talk about achieving goals and results in administrative activity. The concepts of «success», «quality», «efficiency», and «effectiveness» in public administration are compared, and it is shown that the concept of success has a broader meaning, since it encompasses not only the achievement of goals, but also the social significance of the result, legitimacy, support, trust, and the ability to maintain a positive effect over time. The main theoretical approaches to the interpretation of

success are generalised, in particular through the prism of classical philosophical ideas and modern public policy concepts: A. McConnell's approach to the dimensions of success, M. Moore's concept of public value, and the ideas of positive public administration. It is shown that success of public administration activities cannot be reduced solely to quantitatively measurable indicators or the formal achievement of stated goals. It should be considered in procedural, programmatic, political and endurance dimensions in order to identify where exactly successful performance produces the best result. Particular attention is paid to the factors of success, namely: the quality of managerial activity, coherence of goals, fairness of evaluation, staff motivation, and institutional capacity. It is concluded that the success of public administration should be interpreted as an integral category that combines objective and subjective evaluation parameters and reflects the real ability of public authorities to act in the interests of the individual, society, and the state.

Keywords: *success, public administration, quality, criteria, policy, authorities.*

Ірина ОЗЬМІНСЬКА,
доцент кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
кандидат філософських наук, доцент
ORCID: http://orcid.org/0000-0002-2521-8626
Діана СКИДАН,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності «Публічне управління та адміністрування»,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(© *ОЗЬМІНСЬКА І., СКИДАН Д., 2026*)

СУТНІСТЬ УСПІХУ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті здійснено теоретичне осмислення сутності успіху діяльності публічного управління як складної та багатовимірної категорії. Метою статті є уточнення сутності поняття успіху діяльності публічного управління через аналіз сучасних підходів до його розуміння, а також визначення його основних критеріїв і чинників. У публічному управлінні поняття успіху залишається недостатньо розробленим та рідко використовується для позначення досягнення цілей та результатів у діяльності. З'ясовано, що успіх у сфері публічного управління не може зводитися виняткова до кількісно вимірюваних показників чи формального досягнення поставлених цілей. Проаналізовано співвідношення понять «успіх», «якість», «ефективність» і «результативність» у публічноуправлінському дискурсі та показано, що поняття успіху має ширший зміст, оскільки охоплює не лише досягнення цілей, а й суспільну значущість результату, легітимність, підтримку, довіру та здатність зберігати позитивний ефект у часі. Узагальнено основні теоретичні підходи до трактування успіху, зокрема крізь призму класичних філософських уявлень, сучасних управлінських концепцій публічної політики: підходу А. Макконнелла до вимірів успіху, концепції публічної цінності М. Мура та ідей позитивного публічного управління. Визначено, що успіх діяльності публічного управління доцільно розглядати у процесуальному, програмному, політичному та часово-витривалому вимірах, щоб виявити, де саме успіх діяльності дає найкращий результат. Окрема увага надається чинникам успіху (якість управлінської діяльності, узгодженість цілей, справедливість оцінювання, мотивація персоналу та інституційна спроможність). Зроблено висновок, що успіх діяльності публічного управління варто інтерпретувати як інтегральну категорію, що поєднує об'єктивні й суб'єктивні параметри оцінювання та віддзеркалює реальну здатність публічної влади діяти в інтересах людини, суспільства і держави.

Ключові слова: *успіх діяльності, публічне управління, якість діяльності, критерії, політика, влада.*

Problem statement. Public administration plays a central role in ensuring state stability, sustainable development, the protection of citizens' rights and freedoms, the delivery of high-quality administrative services, and the achievement of strategic goals. In the context of decentralization of power, the rapid digitalization of administrative processes, the need to meet European standards and public expectations, and, in particular, global security challenges, the success of activities of public administration bodies has become crucial for Ukraine. After all, the extent to which state authorities and local self-government bodies operate effectively, professionally, transparently, and efficiently directly affects the level of public trust in government, the quality of public services, national resilience, and the state's overall capacity to respond to contemporary challenges and ensure a high quality of life.

Attention to the success and quality of public administrators' work is driven not only by the need for formal fulfilment of professional duties, but also by the need to achieve specific socially significant outcomes. From this perspective, the success of public administration activities is often associated with the ability of public authorities to attain their set goals, use resources efficiently, secure an appropriate standard of public services, uphold the principles of legality, transparency, and accountability, and at the same time, to remain responsive to people's needs.

In Ukraine, where the public administration system has undergone significant reform, this issue is of particular importance, especially in the light of new approaches to evaluating the effectiveness of public authorities' performance, the introduction of modern management standards, and the strengthening of public servants' professional competence. At the same time, public authorities continue to face challenges related to excessive bureaucracy, ineffective managerial decision-making, low levels of accountability, corruption risks, and weak interaction with the

public, which creates a need to examine the quality and success of their activities as an important indicator of how they function.

Analysis of recent research and publications. There are relatively few studies devoted to the success of public administration as a single comprehensive issue. Some aspects of success, however, have been vastly developed, particularly the issue of performance assessment, effectiveness and efficiency of public administration.

In Ukraine, the issues of the effectiveness and efficiency of public administration activities have been examined primarily through studies of evaluation approaches, institutional quality, and administrative capacity. In particular, T. Koroliuk and O. Rusnak analyse contemporary methodologies for assessing public administration performance; T. Kravchenko focuses on quality assurance processes in local self-government bodies; I. Lopushynskyi examines mechanisms for ensuring the effectiveness of public administration; D. Dzvinchuk focuses on the personnel and organizational foundations of effective public administration. At the same time, the concept of success itself remains far less developed in public administration research with a relevant contribution of Kh. Pletsan on success in the political sphere. Outside public administration, the concept of success has also been examined in a broader interdisciplinary context by I. Nokhrina (studies of success and successfulness as theoretical categories).

The contemporary theoretical understanding of success in public administration is most thoroughly presented in the works of A. McConnell, who views policy success as a three-dimensional phenomenon [12]. This line of inquiry has been further developed by P. Hart and M. Compton, whose work emphasize the importance of studying cases of major governance and policy achievements as a distinct object of analysis and implementing successful practices[8]. D. Schnell and D. Mihes identify a range of underlying organizational and managerial factors contributing to successful public administration [14]. By contrast, the issue of quality in public administration has been systematically addressed in the SIGMA Principles

of Public Administration, which formulate standards for modern public administration [15], and in the CAF 2020 model, which offers tools for self-assessment and the continuous improvement of public sector organisations [7].

Since 2019, the emergence of Positive Public Administration has further reinforced the argument that research should move beyond an exclusive preoccupation with critical analysis of failure and devote greater attention to a more balanced examination of successful public administration action, the conditions that enable it, and the durability of its effects [9]. Nevertheless, success has yet to acquire the status of a fully established independent category in the assessment of public administration activities.

Purpose of the article. The purpose of this article is to clarify the concept of success of public administration activities by analysing contemporary theoretical approaches to its understanding, and by identifying its main criteria and enabling factors.

Presenting the main material. When it comes to the categories of success and quality within the public administration system, it becomes obvious that the latter has been given a vaster attention than that of success both in academic discourse and in the regulatory framework. Whereas the concept of quality has acquired a more established meaning in public administration and is commonly associated with compliance with standards, procedures, principles of good governance, professionalism, transparency, and a focus on citizens' needs, the concept of success remains broader, less formalized, and far less developed as an independent analytical category. It has not received comparable recognition either in legislation or in public administration research. In regulatory documents, the term appears only occasionally and usually not as an self-standing category, but as a general description of positive outcomes of certain reforms or administrative decisions (for example, in expressions such as «a condition for successful reform», «the success of the reform», or «success of implementation» [1], etc.).

In this regard, a distinction should be made between the categories of effectiveness and efficiency, which are sometimes mistakenly treated as synonymous. Thus, effectiveness refers to the external manifestation of the activities of public administration bodies and characterizes the extent to which defined strategic goals and intended outcomes have been achieved. It reflects the degree to which anticipated objectives have been realized in practice. Efficiency, on the other hand, is an internal characteristic of administrative activity that reflects the relationship between the results obtained and the resources used to obtain them [2; 15]. Both categories are important for evaluating administrative activity, yet neither is sufficient on its own to capture the broader meaning of success, which also includes public significance, legitimacy, support, and the durability of outcomes.

In philosophy, the concept of success is likewise rarely analysed as an independent category directly applicable to public administration; however, it is philosophy that provides the foundation for its understanding. Success has most often been considered through related concepts such as self-improvement (Confucius), flourishing (Aristotle), happiness and well-being (Plato), virtue or justice, achievement, value, merit, luck, and responsibility. These related concepts allow viewing success not merely as the achievement of a desired result, but as a phenomenon that also carries normative, social, and evaluative meaning.

According to the Explanatory Dictionary of the Ukrainian Language, the word «success» means «a positive outcome of work or an undertaking; significant achievements», and also implies «public recognition and approval» [5]. As noted by Kh. Pletsan in [4], N. Machiavelli believed that the success of governance depends on the practical consequences of a ruler's actions and must be confirmed by the people's approval; that is, the emphasis of the outcome shifts from intentions to consequences, thereby bringing the concept of success closer to the sphere of political and administrative responsibility of public authorities. A similar position can be found in T. Hobbes, who linked public recognition of authority to the state's ability to fulfil its basic duties, namely protecting the population from external threats, ensuring internal

peace, and creating conditions for the well-being of citizens [4]. In a broader sense, success may also be understoodas one of the fundamental goals of human activity, as the striving to achieve a desired result that gives meaning to practical actions [3].

Based on the definitions provided above, we can assume that success combines both objective and subjective dimensions. On the one hand, it is associated with achieving a particular result, fulfilling assigned tasks, and obtaining a positive outcome from one's activities. On the other hand, the assessment of success and its positive character largely depends on who evaluates the result, according to which criteria, and in what social or institutional context. Consequently, the same result may be perceived differently by public authorities, citizens, the expert community, and international institutions [11]. The understanding of this dual nature of success is especially important in public administration, where results should be evaluated not only in terms of achieving goal and carrying out tasks, but also in terms of public recognition of these results and the degree of support they receive.

Contemporary research in public administration is gradually refining the understanding of success. In particular, in the work on the success of public policy, A. McConnell [12] argues that success of governance is a multidimensional phenomenon, and the final formal result of success should not be determined by a single indicator alone, since success and failure in public policy are almost never entirely unambiguous: a policy may be successful in one area and weak or «conflicted» in another [10]. In this regard, A. McConnell distinguishes two perspectives on success: success as an outcome of activity and success as a value for those at whom the outcome is directed. Since the success of an activity can manifest itself in different ways, McConnell proposes that it should be assessed across three success dimentions [11; 12]:

– procedural (how the decision was made and implemented);

– programmatic (whether the decision or programme produced the desired results; this concerns the achievement of goals and socially desirable outcomes);

– political (whether there is support from stakeholders, legitimacy, and benefits for the government).

The *procedural dimension* helps determine how policy is formulated and implemented: whether the appropriate instruments were selected, whether the process was sufficiently well grounded, fair, and open to various forms of expertise and stakeholder participation, and whether adequate time, financial, and administrative conditions for implementation were ensured [12].

The *programmatic dimension* allows assessing whether a policy or management decision has a clear objective, whether it ensures the achievement of planned or socially beneficial results and whether it causes any excessive negative consequences.

The *political dimension* of success looks into support, legitimacy, and reputational impact: whether the policy is acceptable, whether it is capable of maintaining social, political, and administrative support, and whether it will benefit the «actors» who promote it [11].

Thus, even a technically well-implemented solution that demonstrates the expected programme outcomes does not always receive public recognition or political support; in other words, a gap may arise between different dimensions of success. This means that success should be considered across each dimension and analysed in terms of how purposeful, socially significant, legitimate, and effective the activity was.

It should be noted that in this context, «policy» refers to a course of action pursued by public authorities to address socially significant problems. This includes laws, state programmes, decisions, reforms, managerial and administrative instruments, as well as the practices through which they are implemented [11]. Although McConnell's success model was developed primarily for the analysis of policy success, it also provides a valuable basis for understanding success in public administration, as it shows that success in public administration cannot be reduced solely to effectiveness or efficiency, and involves the procedural quality, legitimacy,

and public significance of administrative activities.

In the era marked by global conflicts and crises, special importance should be given not only to achieving positive outcomes, but also to the capacity of the public administration system to sustain such positive outcomes over the long term. This concern has been developed in Positive Public Administration, whose proponents argue that greater attention should be paid to identifying and analysing the cases of successful activities of public authorities [8]. They further elaborated McConnell's triad of dimensions by introducing a fourth temporal and constructive dimension – the dimension of *endurance success,* which makes it possible to show how durable the success of public activity is and what lessons can be learned from that success [6].

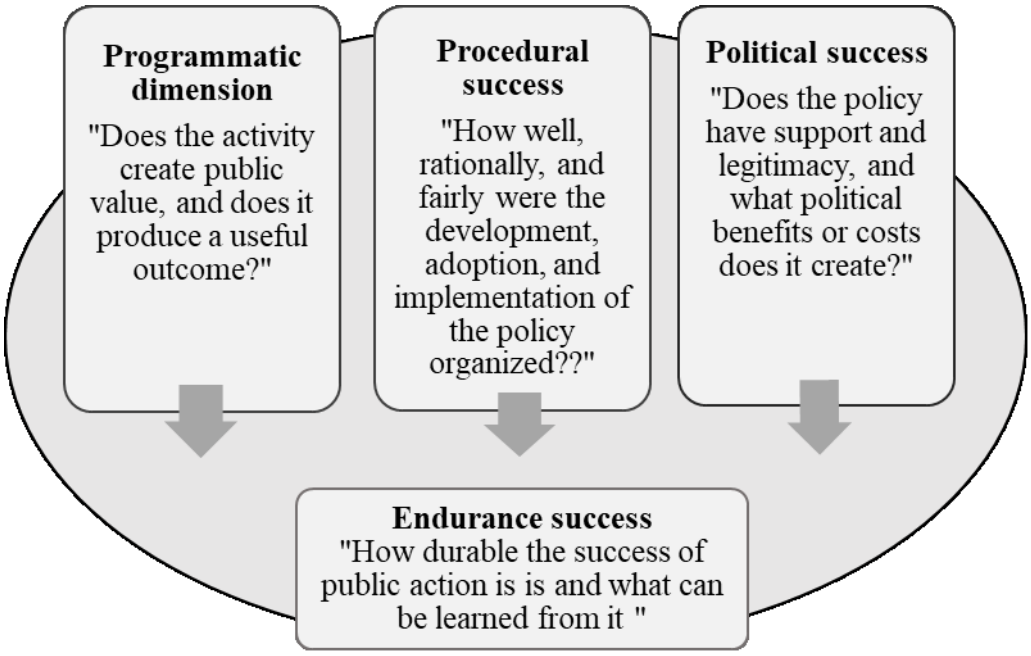


Fig. 1 – Four-dimensional framework of policy success in Positive Public Administration (created by the authors based on [8; 9])

According to Positive Public Administration, the four-dimensional framework for assessing the success of public administration is a tool for identifying, analysing, evaluating, and comparing cases of successful activities. Within this framework, the dimension of endurance success refers to the ability of a policy programme, or administrative intervention to maintain its effectiveness and legitimacy over time through the timely adaptation of managerial instruments and practices to changes, as

well as the preservation of support from stakeholders interested in the continuation of a particular activity [8].

In other words, to be successful, a management decision must not only ensure a positive short-term effect but also sustain its effectiveness in a constantly changing environment, and withstand political, social, and security fluctuations without losing its core public value.

The shift from an excessive critical scrutiny to viewing success cases of public action is important for at least two reasons. First, it helps to correct an imbalance in the study of public administration. Besides mechanisms for detecting failure through anti-corruption bodies, parliamentary inquiries, media, etc., public systems need more «ecosystems» for identifying, interpreting, and disseminating success cases. Second, it helps to build public trust. Public institutions that deliver for communities are more likely to earn and maintain confidence, and that confidence creates greater room for governments to absorb risk, accept short-term trade-offs, and pursue more durable forms of change [6].

M. Moore's concept of public value can naturally complement McConnell's approach and the four-dimensional framework of success in Positive Public Administration. According to Moore, the success of public administration is defined primarily by the ability of a public authority to create socially significant value, and can be shown through the combination of three components: the public value of a managerial decision, the operational capacity of a public authority to implement it, and the existence of appropriate legitimacy and public support [13]. This allows us to link the success of public administration not only to effectiveness, but also to the usefulness and public significant of administrative actions. Considered together, these approaches to success (McConnell's', PPA and Moore's) suggest that success in public administration can be considered from three angles: what it means, how it can be assessed, and what helps to achieve it.

The criteria of success in public administration are not entirely universal, as they depend on evaluative approach to administrative activities: some approaches

place primary emphasis on efficiency, effectiveness, and the achievement of specific performance indicators, while others focus on public value, trust, the quality of interaction, and the sustainability of outcomes. Therefore, when defining success criteria, it is important to take into account not only the relationship between results and resources, but also the societal context within which public authority operates. Drawing on the ideas mentioned above [9; 11; 13;], several core criteria of success can be identified: goal attainment, efficiency in the use of resources, procedural quality, legitimacy and stakeholder support, public value, and the sustainability of results. Furthermore, for clarity, these criteria can be grouped into four interrelated levels:

resource level, which involves criteria related to inputs and capacity to perform its functions properly (for example, human, information, financial and technological resources required for the proper performance of administrative functions);

procedural level, which includes criteria related to how administration functions and assess the quality of internal procedures, coordination of activities, transparency, accountability, and timeliness of decision-making;

performance level, which includes criteria related to immediate output and is used to assess services quality, effectiveness and efficiency of tasks implementation, goals achievement and the use of resources [15];

societal-impact level encompasses criteria used to assess effects of public activities on public trust, citizen satisfaction, social stability, reduction of corruption risks, legitimacy, and the state's capacity for sustainable develop [7].

Accordingly, the success of public administration activities is determined not only by final results but also by the conditions under which these results are achieved. That is why, besides evaluation criteria, it is equally important to consider the factors that facilitate or, conversely, hinder the achievement of success of public authorities. The World Bank's report on performance management offers a useful approach to understanding these factors, arguing that success is shaped by the quality of the internal organization of administrative work and depends not on a set of interrelated

factors. Successful performance depends on how management guide public servants, motivate their work, and create conditions for their professional development [14].

Among the organizational factors that influence performance success at the level of personnel, management, and institutional activity, the following are identified:

– the quality of senior management activity, which has a direct impact on the effectiveness of the system of performance management, and therefore, the quality of leadership constitutes one of the foundational factors of success;

– the alignment of performance objectives (i.e., there must be a clear link between the employees' individual tasks and the organization's goals, since «success as the achievement of socially significant goals is impossible without coordinated action within a public authority» [14]);

– fairness, objectivity, and diversification in evaluation (that is, evaluation must be appropriate to the type of institution, position, and level of performance). To ensure fair and objective evaluation, it is necessary to use of different sources of feedback, train managers in evaluation, apply mechanisms for reviewing decisions, and reduce the influence of biases and stereotypes);

– motivation of public servants' performance through internal and external incentives. Motivation in the public sector should not be limited to financial remuneration alone. Recognition, team spirit, individually tailored benefits, professional development, and meaningfulness of work are equally important.

– the creation of real opportunities for staff personnel development and the institutional embedding of these practices [14].

Conclusions. The study has shown that although the concept of success is less developed than the concept of quality, it is gaining popularity due to its complex, multidimensional nature. It encompasses a broader range of characteristics and integrates both objective (goal/result achievement and subjective (public assessment of the result) dimensions of evaluation. It is demonstrated that success of public administration can be evaluated through several interconnected dimensions:

procedural, programmatic, political, and endurance successes, which reflects not only goals achievement, but, most importantly, the social significance of the outcome, the degree of support, and the capacity to sustain a positive effect over time as well show what works well in public administration. The study further suggests that success also depends on the organizational and institutional conditions in which results are achieved, including leadership quality, goal alignment, fair evaluation, staff motivation, and opportunities for professional development.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія, План, Заходи від 24.06.2016 № 474-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80?find=1&text=%D1%8F%D0%BA%D1%96%D1%81#Text.

2. Королюк Т. Сучасні підходи до оцінювання ефективності публічного управління. *Інвестиції : практика та досвід.* 2023. № 24. С. 181-187. DOI: https://doi.org/10.32702/23066814.2023.24.181.

3. Нохріна І. Теоретичні аспекти понять «успіх» та «успішність» особистості. *Ввічливість*. *Humanitas*. 2024. Вип. 3. С. 100-105. DOI: https://doi.org/10.32782/humanitas/2024.3.14.

4. Плецан Х. В. Поняття політичного успіху : історичний аспект. *Інвестиції* : *практика та досвід*. 2010. № 17. С. 88-90.

5. Успіх. *СУМ.* URL: https://slovnyk.ua/index.php?swrd=%D1%83%D1%81%D0%BF%D1%96%D1%85.

6. Beaton-Wells C. Has the time arrived for positive public administration? ANZSOG, 2025. URL: https://anzsog.edu.au/news-media/has-the-time-arrived-for-positive-public-administration.

7. Common Assessment Framework. EUPAN, 2020. URL: https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2023/03/CAF-2020-English.pdf.

8. Compton M., Douglas S., Fahy L., Luetjens J., ‘t Hart P., van Erp J. New development : Walk on the bright side – what might we learn about public

governance by studying its achievements? *Public Money & Management*. 2022. Vol. 42 (1). P. 49-51. DOI: https://doi.org/10.1080/09540962.2021.1975994.

9. Compton M., Luetjens J., 'Hart P. Designing for Policy Success. The *International Review of Public Policy*. 2019. P. 119-146. DOI: https://doi.org/10.4000/irpp.514.

10. Gore T. Understanding Policy Success : Rethinking Public Policy : review. *People, Place & Policy Online.* 2011. 5/1. P. 46-49. DOI: https://doi.org/10.3351/ppp.0005.0001.0005.

11. Marsh D., McConnell A. Towards a Framework for Establishing Policy Success. *Public Administration.* 2010. Vol. 88 (2). P. 564-583. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01803.x.

12. McConnell A. Policy Success, Policy Failure and Grey Areas In-Between. *Journal of Public Policy*. 2010. Vol. 30 (3). P. 345-362. DOI: https://doi.org/10.1017/S0143814X10000152.

13. Moore M., Khagram S. On Creating Public Value : What Business Might Learn Form Government about Strategic Management. *Kennedy School of Government CSR Initiative Working Paper 3*. Harvard University. 2004. 24 p.

14. Schnell D., Mihes D., Sobjak A., Van A. W. Performance Management in the Public Administration : Seven Success Factors. *World Bank Group*. 2021. URL: http://documents.worldbank.org/curated/en/216271624867473714.

15. The Principles of Public Administration. OECD, Paris, 2023. URL: https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023.pdf.

REFERENCES

1. Deiaki pytannia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy : Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy; Stratehiia, Plan, Zakhody vid 24.06.2016 No. 474-r – *Some issues of reforming the public administration of Ukraine:* Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine; No. 474-r. [in Ukrainian]

2. Koroliuk, T. (2023). Suchasni pidkhody do otsiniuvannia efektyvnosti publichnoho upravlinnia – *Modern approaches to evaluating of efficiency of public administration. Investytsii : praktyka ta dosvid*, 24, 181-187. DOI: https://doi.org/10.32702/23066814.2023.24.181. [in Ukrainian]

3. Nokhrina, I. (2024). Teoretychni aspekty poniat «uspikh» ta «uspishnist» osobystosti – *Theoretical aspects of the concepts of «success» and «successfulness» of personality*. *Vvichlyvist. Humanitas*, 3, 100-105. DOI: https://doi.org/10.32782/humanitas/2024.3.14. [in Ukrainian]

4. Pletsan, Kh. V. (2010). Poniattia politychnoho uspikhu : istorychnyi aspekt – *The concept of political success* : *a historical aspect. Investytsii* : *praktyka ta dosvid*, 17, 88-90. [in Ukrainian]

5. Uspikh [Success] : word definition. *SUM*. URL: https://slovnyk.ua/index.php?swrd=%D1%83%D1%81%D0%BF%D1%96%D1%85. [in Ukrainian]

6. Beaton-Wells, C. (2025). Has the time arrived for positive public administration? *ANZSOG*. URL: https://anzsog.edu.au/news-media/has-the-time-arrived-for-positive-public-administration. [in English]

7. Common Assessment Framework. *EUPAN*, 2020. URL: https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2023/03/CAF-2020-English.pdf. [in English]

8. Compton, M., Douglas, S., Fahy, L., Luetjens, J., Hart, P. & van Erp, J. (2022). New development : Walk on the bright side – what might we learn about public governance by studying its achievements? *Public Money & Management*, 42 (1), 49-51. DOI: https://doi.org/10.1080/09540962.2021.1975994. [in English]

9. Compton, M., Luetjens, J., Hart, P. (2019). Designing for Policy Success. *The International Review of Public Policy*, 119-146. DOI: https://doi.org/10.4000/irpp.514. [in English]

10. Gore, T. (2011). Understanding Policy Success : Rethinking Public Policy : review. *People, Place & Policy Online*, 5/1. 46-49. DOI:

https://doi.org/10.3351/ppp.0005.0001.0005. [in English]

11. Marsh, D., McConnell, A. (2010). Towards a Framework for Establishing Policy Success. *Public Administration*, 88 (2), 564-583. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01803.x. [in English]

12. McConnell, A. (2010.) Policy Success, Policy Failure and Grey Areas In-Between. *Journal of Public Policy*, 30 (3), 345-362. DOI: https://doi.org/10.1017/S0143814X10000152. [in English]

13. Moore, M. & Khagram S. (2004). On Creating Public Value : What Business Might Learn Form Government about Strategic Management. *Kennedy School of Government CSR Initiative. Working Paper 3*. Harvard University. 24 p. [in English]

14. Schnell, D., Mihes, D., Sobjak, A. & Van, A. W. (2021). Performance Management in the Public Administration : Seven Success Factors. *World Bank Group.* URL: http://documents.worldbank.org/curated/en/216271624867473714. [in English]

15. The Principles of Public Administration. (2023). OECD, Paris, URL: https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023.pdf. [in English]

Дата першого надходження статті до видання: 24.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 18.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

УДК 351:314.74:330.34

https://doi.org/10.62664/cpa.2026.01.27

Володимир ОЛЕНЮК,
здобувач вищої освіти
за третім (освітньо-науковим) рівнем вищої освіти,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
ORCID ID http://orcid.org/0000-0002-2146-4598
(© *ОЛЕНЮК В., 2026*)

ВПЛИВ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ДЕРЖАВИ

У статті здійснено комплексний аналіз впливу міграційних процесів на соціально-економічний розвиток держави в умовах воєнних трансформацій та демографічної нестабільності. Теоретичне підґрунтя дослідження сформовано на основі узагальнення вітчизняних наукових підходів до інтерпретації міграції як багатовимірного явища, що поєднує демографічні, економічні та безпекові характеристики. Розкрито зміст категорій міграційного аналізу, зокрема міграційного сальдо, відтворення населення, демографічної безпеки та трудової мобільності. Обґрунтовано, що зовнішня вимушена міграція після 2022 року стала чинником структурних змін у віковій конфігурації населення, регіональному розподілі трудового потенціалу та фінансових потоках держави.

Емпірична частина ґрунтується на узагальненні актуальних статистичних даних міжнародних і національних інституцій щодо масштабів перебування громадян України за кордоном, вікової та регіональної структури біженців, а також динаміки чистого міграційного відтоку. Встановлено, що домінування молодого та працездатного контингенту серед осіб, які виїхали,

формує довгострокові обмеження для ринку праці, інноваційного розвитку та бюджетної стійкості. Проаналізовано вплив міграційних процесів на валовий внутрішній продукт, податкову базу, систему соціального забезпечення та територіальний розвиток. Запропоновано систематизацію наслідків зовнішньої міграції за сферами впливу з урахуванням короткострокових і середньострокових ефектів та макроекономічних ризиків.

Зроблено висновок про необхідність інтеграції міграційного чинника у стратегічне планування післявоєнного відновлення, формування інструментів реінтеграції та стимулювання повернення громадян, а також посилення політики відновлення людського капіталу як базового ресурсу соціально-економічної стабільності держави.

Ключові слова: *міграційні процеси, зовнішня міграція, соціально-економічний розвиток, людський капітал, ринок праці, демографічна безпека, регіональний розвиток, державна політика.*

Volodymyr OLENIUK,
PhD student
(third, educational and research level of higher education),
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
ORCID ID http://orcid.org/0000-0002-2146-4598
(© *OLENIUK V., 2026*)

THE IMPACT OF MIGRATION PROCESSES ON THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE STATE

The article provides a comprehensive analysis of the impact of migration processes on the socio-economic development of the state in conditions of military transformations and demographic instability. The theoretical basis of the study is formed on the basis of a generalization of domestic scientific approaches to the interpretation of migration as a multidimensional phenomenon that combines

demographic, economic and security characteristics. The content of the categories of migration analysis is disclosed, in particular, the migration balance, population reproduction, demographic security and labor mobility. It is substantiated that external forced migration after 2022 has become a factor in structural changes in the age configuration of the population, the regional distribution of labor potential and financial flows of the state.

The empirical part is based on a generalization of current statistical data from international and national institutions on the scale of Ukrainian citizens' stay abroad, the age and regional structure of refugees, as well as the dynamics of net migration outflow. It is established that the dominance of a young and able-bodied contingent among those who left creates long-term restrictions on the labor market, innovative development, and budget sustainability. The impact of migration processes on the gross domestic product, tax base, social security system, and territorial development is analyzed. A systematization of the consequences of external migration by spheres of influence is proposed, taking into account short-term and medium-term effects and macroeconomic risks.

The conclusion is made about the need to integrate the migration factor into the strategic planning of post-war recovery, the formation of reintegration tools and stimulating the return of citizens, as well as strengthening the policy of restoring human capital as a basic resource for the socio-economic stability of the state.

Keywords: *migration processes, external migration, socio-economic development, human capital, labor market, demographic security, regional development, state policy.*

Постановка проблеми. Міграційні процеси впродовж останніх десятиліть набули глобального характеру та істотно впливають на структуру населення, ринки праці й фінансові потоки держав. За даними Департаменту з економічних і соціальних питань ООН (UN DESA), кількість міжнародних мігрантів зросла з 173 млн осіб у 2000 р. до 281 млн осіб у 2020 р., а у 2024 р.

оцінюється приблизно у 304 млн осіб, що становить близько 3,6 % населення світу [1]. Зазначена динаміка свідчить про системний характер міграційних процесів і їхній вплив на макроекономічну стабільність, демографічний баланс і соціальну структуру суспільств.

Для України міграційний вимір набув особливої гостроти в умовах тривалої трудової міграції, демографічного старіння та повномасштабної збройної агресії. За оцінками міжнародних організацій, понад 6 млн громадян перебувають за межами країни як біженці або особи з тимчасовим захистом, ще понад 4,6 млн осіб зареєстровано як внутрішньо переміщених [2; 3]. Масштабне скорочення чисельності економічно активного населення поєднується з дефіцитом кадрів у секторах економіки, регіональними диспропорціями та зростанням навантаження на систему соціального захисту.

Особливої ваги за таких умов набуває роль державного управління, оскільки саме інституційна спроможність держави визначає характер і масштаби соціально-економічних наслідків міграції. Масові переміщення населення потребують узгоджених рішень у сферах ринку праці, регіонального розвитку, соціального захисту, освіти, відновлення людського капіталу та фіскальної стабільності. Натомість фрагментарність статистичного обліку, недостатня інтеграція міграційної політики з економічною та соціальною стратегіями, а також обмеженість інструментів реінтеграції та стимулювання повернення громадян знижують ефективність управлінських рішень. За відсутності системної моделі оцінки впливу міграційних процесів на ключові макро- та мезоекономічні показники державна політика ризикує залишатися реактивною, що посилює довгострокові демографічні й структурні дисбаланси.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасному науковому дискурсі проблематика міграційних процесів в Україні розкривається у кількох взаємопов’язаних напрямах. О. Попик аналізує міграцію крізь призму екологічно-економічних трансформацій, підкреслюючи її вплив на територіальну структуру розвитку, зайнятість та просторову диференціацію

соціально-економічних показників. М. Швець і Д. Задаля зосереджуються на суб'єктному складі міграційних процесів, обґрунтовуючи багаторівневу систему учасників – від індивідуальних мігрантів до державних і міжнародних інституцій, що визначає складність правового та управлінського регулювання. О. Щербанюк розглядає міграцію як феномен подолання кордонів і трансформації просторової мобільності, акцентуючи на зміні масштабів та інтенсивності переміщень у контексті глобалізаційних і безпекових викликів.

Соціально-економічний вимір міграції в умовах воєнних потрясінь досліджують А. Сімахова та І. Церковний, які аналізують вплив вимушеного переміщення населення на структуру домогосподарств, ринок праці та систему соціального захисту. П. Безуглий розглядає чинники та наслідки міграційного руху з позицій суспільно-політичної стабільності та інституційної спроможності держави. О. Подра та Н. Петришин систематизують обсяги, причини й наслідки міграції, підкреслюючи зв'язок між трудовою мобільністю, демографічним спадом і економічними дисбалансами. Н. Голота, Р. Михайлов і М. Машталір доповнюють наукову дискусію аналізом впливу цифровізації на міграційні процеси, вказуючи на трансформацію механізмів регулювання та інтеграції мігрантів. Сукупність зазначених підходів формує комплексне бачення міграції як багатовимірного явища, проте інтегрована модель оцінки її впливу на соціально-економічний розвиток держави залишається недостатньо опрацьованою.

Метою статті є розроблення теоретико-методичних засад комплексної оцінки впливу міграційних процесів на соціально-економічний розвиток держави.

Виклад основного матеріалу. Теоретичне осмислення міграційних процесів у вітчизняній науці базується на чіткому визначенні базових категорій і їх системній інтерпретації. У дослідженнях О. Малиновської міграція визначається як територіальне переміщення населення зі зміною або без зміни місця постійного проживання, що впливає на структуру економічно активного

населення, регіональні ринки праці та соціальну інфраструктуру [4, с. 40]. Авторка розглядає міграційні процеси як елемент державної політики та як чинник соціально-економічної безпеки, підкреслюючи необхідність поєднання демографічного й економічного аналізу.

Демографічний підхід розробляється у працях Е. Лібанової та О. Позняка в межах Інституту демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України [5]. У цих роботах використовуються категорії «міграційне сальдо», «міграційний приріст», «демографічна безпека», «відтворення населення», що дозволяє оцінювати вплив міграції на вікову структуру, коефіцієнти навантаження та довгострокову стабільність соціально-економічної системи. Дослідники доводять, що масовий відтік працездатного населення трансформує параметри ринку праці та змінює співвідношення між зайнятими і непрацездатними групами населення.

Вторгнення російської федерації стало найбільш масштабним чинником сучасної хвилі міграції, однак у наукових дослідженнях воно розглядається як елемент ширшого комплексу соціально-економічних детермінант. О. Сидорчук обґрунтовує прямий взаємозв'язок між рівнем соціально-економічної безпеки та інтенсивністю міграційних процесів, наголошуючи, що нестабільність ринку праці, зниження рівня доходів, соціальна незахищеність та інституційна слабкість формують середовище «виштовхування» населення [6]. Автор підкреслює, що неконтрольована міграція може створювати додаткові ризики для політичної та соціальної стабільності держави, зокрема через загострення безпекових викликів.

Дослідження Є. Іоніна показують, що масштабні переміщення населення упродовж останніх двох десятиліть включають не лише реакцію на зовнішні загрози, а й структурні зміни в економіці - падіння зайнятості, дефіцит робочої сили та обмеження інвестиційної активності, що спричинюють відтік населення за кордон та внутрішню мобільність, процеси впливають на ключові економічні

показники, включно з ВВП, зайнятістю та інвестиційним кліматом, і потребують системного аналізу соціально-економічних наслідків [7].

Особлива увага у міграційних дослідженнях приділяється трудовій міграції як формі мобільності, що має прямий вплив на економіку та ринок праці. Аналіз тенденцій трудової міграції в Україні виявляє, що вона має значні масштаби, насамперед серед молоді працездатного віку, і призводить до дефіциту кваліфікованих кадрів, підвищення витрат бізнесу на підготовку персоналу, а також до зростання регіональних диспропорцій [8], а ці висновки узгоджуються з даними про структуру української трудової міграції, яка в останні роки охоплює як короткострокові поїздки за кордон для заробітків, так і формування триваліших транскордонних професійних потоків.

Державне регулювання міграційних процесів в Україні здійснюється на основі багаторівневої нормативної системи, що охоплює конституційні положення, спеціальні закони, підзаконні акти та міжнародно-правові зобов’язання держави. Конституція України гарантує свободу пересування, вільний вибір місця проживання та право залишати територію України, що формує базовий правовий фундамент міграційної політики. Разом із тим реалізація цих прав відбувається з урахуванням вимог національної безпеки, громадського порядку та захисту прав інших осіб.

Спеціальне законодавство регулює окремі сегменти міграційних процесів. Закон України «Про правовий статус іноземців та осіб без громадянства» [9] визначає умови в’їзду, перебування та виїзду іноземців, порядок надання дозволів на тимчасове чи постійне проживання, а також підстави для примусового повернення або видворення. Закон України «Про імміграцію» [10] встановлює квотний механізм імміграції, підстави для надання дозволу на імміграцію та процедуру отримання посвідки на постійне проживання. Закон України «Про біженців та осіб, які потребують додаткового або тимчасового захисту» [11] визначає порядок надання міжнародного захисту відповідно до положень Конвенції ООН про статус біженців 1951 року.

Регулювання внутрішнього переміщення населення здійснюється на підставі Закону України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» [12], який визначає правовий статус ВПО, гарантії соціального захисту, порядок обліку та надання допомоги. У період воєнного стану Кабінет Міністрів України ухвалив низку підзаконних актів щодо виплат, реєстрації та цифровізації процедур для ВПО, що забезпечує адаптацію регуляторного механізму до умов воєнних викликів.

Інституційно реалізацію міграційної політики забезпечує Державна міграційна служба України, яка здійснює оформлення документів, контроль за дотриманням міграційного законодавства, ведення реєстрів, надання адміністративних послуг у сфері громадянства та імміграції. Державна прикордонна служба України виконує функції контролю за перетином державного кордону, а Міністерство соціальної політики координує питання соціального забезпечення внутрішньо переміщених осіб та трудових мігрантів. МЗС України відповідає за консульський супровід громадян за кордоном і міжнародне співробітництво у сфері міграції.

Окремим напрямом державного регулювання є політика у сфері трудової міграції. Закон України «Про зайнятість населення» [13] передбачає механізми працевлаштування громадян за кордоном через ліцензованих посередників, регулює питання зовнішньої трудової міграції та захисту прав працівників. У рамках євроінтеграційного курсу Україна гармонізує національне законодавство з правом Європейського Союзу, зокрема в частині управління міграційними потоками, протидії нелегальній міграції та захисту прав мігрантів.

Таким чином, нормативне та державне регулювання міграційних процесів в Україні має комплексний характер і поєднує правові, інституційні та адміністративні механізми. Воно спрямоване на баланс між забезпеченням прав людини, управлінням міграційними потоками та збереженням соціально-економічної стійкості держави. У сучасних умовах воєнних викликів

регуляторна система виконує також функцію стабілізації демографічної структури та мінімізації втрат людського капіталу.

Масштаби зовнішньої вимушеної міграції українського населення після 2022 року набули безпрецедентного характеру та сформували нову демографічну й економічну конфігурацію держави. За оцінкою Центру економічної стратегії станом на січень 2026 року за межами України перебуває 5,6 млн осіб, які залишили територію держави у зв'язку з повномасштабною війною [2]. Обсяг зовнішньої мобільності означає суттєве скорочення наявного людського потенціалу, що безпосередньо відображається на функціонуванні ринку праці, системи соціального забезпечення та бюджетної сфери.

Аналіз динаміки чистої міграції свідчить про трансформацію інтенсивності відтоку населення. Якщо у 2022 році чистий відтік через західні кордони становив понад 3 млн осіб, то у 2024 році – 459 тис., а у 2025 році – 303 тис. осіб, що на 34 % менше порівняно з попереднім роком. Вказана тенденція демонструє поступовий перехід від шокової фази вимушеного переміщення до структурної фази міграції, у межах якої рішення про виїзд дедалі більше зумовлюється очікуваннями щодо безпеки, зайнятості та якості життя [2]. Стабілізація темпів відтоку не означає зменшення загального міграційного навантаження, оскільки кумулятивний ефект попередніх років формує довгострокові соціально-економічні наслідки.

Вікова структура біженців свідчить про суттєві втрати трудового потенціалу. Частка осіб віком 18–65 років становить 66 %, при цьому понад половину складає молодь до 35 років.

Отже, демографічна конфігурація означає відтік найбільш економічно активної та мобільної частини населення. Скорочення чисельності молодого працездатного контингенту впливає на інноваційну динаміку, підприємницьку активність та довгострокові показники народжуваності. У результаті формується подвійний ефект: безпосереднє зменшення пропозиції робочої сили

та потенційне звуження відтворювальної бази населення в середньостроковій перспективі.

Регіональна структура походження біженців поглиблює просторові диспропорції. Понад половина переміщених осіб походить зі східних і південних регіонів, значна частка з Києва та Київської області. Втрата населення в урбанізованих та індустріально розвинених регіонах означає зниження виробничого потенціалу, скорочення локальних ринків праці та зменшення податкової бази. Одночасно приймаючі громади в Україні та за кордоном отримують додатковий людський ресурс, що трансформує регіональні економічні баланси.

Просторове розміщення біженців у країнах Європейського Союзу також має економічне значення. Найбільша частка українців перебуває у Німеччині та Польщі. Вибір країни перебування корелює з віковими характеристиками та можливостями інтеграції на ринку праці. Молодші вікові групи частіше обирають країни з розвиненими соціальними системами та ширшими можливостями професійної реалізації. Така інтеграція підвищує ризик довгострокового закріплення за кордоном і, відповідно, структурного скорочення внутрішнього трудового потенціалу України.

Наміри повернення набувають особливого значення для прогнозування економічного відновлення. За результатами репрезентативного опитування, близько 43 % біженців декларують готовність повернутися, водночас 36 % не планують такого кроку. Сценарні розрахунки свідчать, що за середнього сценарію після завершення війни повернеться близько 1,6 млн осіб, тоді як 2,7 млн залишаться за кордоном. За песимістичного сценарію кількість тих, хто залишиться, може сягнути 3 млн. Вказані параметри мають принципове значення для формування макроекономічних прогнозів, зокрема щодо обсягів робочої сили, внутрішнього споживання та інвестиційного попиту [2].

Проблематика тимчасового захисту в ЄС до 2027 року формує додатковий вимір невизначеності. Частина біженців уже має альтернативні

правові підстави для перебування або планує їх отримати. Така інституційна інтеграція підвищує ймовірність довгострокового проживання за межами України. За умов збереження тенденції до закріплення за кордоном міграційний процес трансформується з вимушеної тимчасової мобільності у структурну еміграцію.

Емпіричний аналіз факторів, пов'язаних із намірами повернення, здійснюється із застосуванням впорядкованої логіт-моделі. Залежною змінною виступає задекларований намір повернення, незалежними соціально-демографічні та економічні характеристики респонденті, інструментарій дозволяє виявити статистичні зв'язки між рівнем зайнятості, доходом, віком, регіоном походження та схильністю до репатріації. Отримані результати не інтерпретуються як причинно-наслідкові залежності, проте формують підґрунтя для обґрунтованого сценарного моделювання.

Узагальнюючи викладене, можна констатувати, що сучасні міграційні процеси мають комплексний і довгостроковий вплив на соціально-економічний розвиток України. Демографічні втрати, скорочення молодого працездатного населення та ймовірність неповернення значної частини громадян створюють структурні обмеження для післявоєнного відновлення. Водночас масштаби потенційного повернення визначатимуть швидкість відновлення виробничого потенціалу, внутрішнього попиту та інституційної стабільності.

Систематизація впливу зовнішньої міграції на соціально-економічний розвиток України (2022–2026 рр.) відображено у таблиці 1.

Систематизація впливу міграційних процесів свідчить про багатовимірний характер трансформацій. Демографічний чинник виступає базовим детермінантом економічних змін, оскільки скорочення чисельності молодого та працездатного населення безпосередньо знижує потенційний обсяг виробництва та інноваційну динаміку.

Таблиця 1

Систематизація впливу зовнішньої міграції на соціально-економічний розвиток України (2022–2026 рр.)

Сфера впливу	**Параметри міграції**	**Короткострокові наслідки**	**Середньо- та довгострокові наслідки**	**Макроекономічні ризики**
Демографічна структура	5,6 млн осіб за кордоном; 66% - працездатне населення; 56% - молодь до 35 років	Зменшення чисельності населення; зниження коефіцієнта демографічного навантаження у приймаючих країнах	Старіння населення; скорочення народжуваності; дисбаланс вікової піраміди	Зменшення трудового потенціалу; зростання навантаження на систему соціального забезпечення
Ринок праці	Висока частка економічно активних осіб серед біженців	Дефіцит робочої сили в окремих секторах; регіональні диспропорції зайнятості	Структурний кадровий дефіцит у промисловості, будівництві, сфері послуг	Гальмування післявоєнного відновлення; зростання витрат на залучення та підготовку кадрів
Валовий внутрішній продукт	Чистий відтік у 2025 р. – 303 тис. осіб; сценарій неповернення 2,7–3 млн	Зниження внутрішнього попиту; скорочення обсягів виробництва	Зменшення потенційного ВВП; обмеження інвестиційної привабливості	Уповільнення темпів економічного зростання; ризик втрати частини інноваційного ресурсу
Фіскальна система	Скорочення податкової бази через зменшення кількості платників	Зменшення надходжень ПДФО та ЄСВ	Підвищення навантаження на бюджет у частині соціальних виплат	Дефіцит бюджету; необхідність зовнішнього фінансування
Соціальна структура	43% декларують намір повернення; 36% не	Невизначеність у плануванні соціальної політики	Формування сталої діаспори; трансформація сімейних	Ризик довготривалої депопуляції окремих регіонів

	планують повернення		моделей	
Регіональний розвиток	52% біженців – зі сходу та півдня; 24% – Київ і область	Ослаблення економічної активності у промислових регіонах	Посилення регіональних диспропорцій; концентрація економічного відновлення в окремих центрах	Нерівномірність територіального розвитку

Джерело: *розроблено автором*

Фіскальний ефект проявляється через зменшення податкових надходжень та зростання соціального навантаження на бюджет. За умов післявоєнного відновлення структурний дефіцит робочої сили може стати одним із обмежень економічного зростання. Сценарний прогноз неповернення 2,7–3 млн осіб означає довготривалу зміну параметрів внутрішнього ринку та трудового балансу.

Регіональний вимір демонструє нерівномірність наслідків, оскільки відтік населення з індустріально розвинених територій посилює просторові диспропорції. У середньостроковій перспективі економічна політика має бути спрямована на стимулювання повернення, реінтеграцію трудового потенціалу та компенсацію демографічних втрат через підвищення продуктивності праці й технологічну модернізацію.

Як було встановлено в ході аналізу демографічних і економічних наслідків зовнішньої міграції, відтік працездатного населення формує довгострокові структурні дисбаланси. У зв’язку з цим першочерговим завданням державної політики має стати створення інституційно оформленої програми повернення та реінтеграції громадян. Йдеться про комплекс заходів, що поєднує податкові стимули для роботодавців, які працевлаштовують осіб після повернення, компенсацію частини витрат на релокацію, а також спрощене визнання дипломів і професійних сертифікатів, отриманих у країнах перебування. Не можна не зважати на те, що без гарантій стабільної зайнятості

та доступу до житла навіть декларований намір повернення не трансформується у фактичне повернення.

Разом із тим, як свідчать дані щодо дефіциту кадрів у будівництві, енергетиці та промисловості, проблема має не лише кількісний, але й якісний характер. Відповідно до цього необхідно коригувати державне замовлення у системі професійної та вищої освіти з орієнтацією на потреби післявоєнного відновлення. Доцільно впровадити регіональні програми перекваліфікації з прив'язкою до конкретних проєктів реконструкції інфраструктури. Крім того, слід передбачити механізм співфінансування навчання з боку бізнесу, що дозволить скоротити часовий розрив між підготовкою кадрів і їх фактичним залученням до виробництва.

У зв'язку з викладеним вище логічним є посилення фіскальних компенсаторів демографічних втрат. Скорочення податкової бази потребує розширення інструментів детінізації зайнятості та цифровізації адміністрування податків. Доцільним є запровадження спеціального режиму податкового резидентства для громадян, які працюють дистанційно за межами країни, але зберігають економічні зв'язки з Україною. Більше того, необхідно створити стимули для добровільної сплати соціальних внесків особами, які тимчасово перебувають за кордоном, що дозволить підтримати стабільність пенсійної системи.

Доцільно також розширити програми доступного житлового кредитування для молодих сімей, забезпечити розвиток мережі дошкільних закладів та стимулювати гнучкі форми зайнятості батьків. Такі заходи здатні зменшити демографічну невизначеність і стабілізувати вікову структуру населення.

Особливої уваги потребує регіональний вимір. Як свідчить аналіз територіального походження біженців, значних втрат людського капіталу зазнали східні та південні області. У зв'язку з цим інвестиційна політика має бути спрямована на формування економічних «точок зростання» саме в цих

регіонах. Йдеться про створення індустріальних парків, податкові пільги для підприємств, що релокуються, а також пріоритетне фінансування транспортної та енергетичної інфраструктури. У протилежному випадку посилюватиметься територіальна асиметрія розвитку.

Разом із тим, частина громадян може залишитися за кордоном у середньостроковій перспективі. У цьому контексті доцільно розвивати механізми циркулярної міграції та залучення діаспори до інвестиційних і наукових проєктів. Необхідно створити цифрову платформу взаємодії з українськими фахівцями за кордоном, що забезпечить трансфер знань, технологій та фінансових ресурсів, що дозволить інтегрувати зовнішній людський капітал у національну економіку навіть без повного фізичного повернення.

Отже, запропоновані заходи мають реалізовуватися як взаємопов'язаний комплекс, що охоплює демографічну, трудову, фіскальну та регіональну політику. У підсумку ефективність реагування на міграційні виклики визначатиметься не окремими інструментами, а узгодженістю стратегічних рішень та їх довгостроковою спрямованістю на відновлення людського капіталу України.

Висновки. Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна констатувати, що міграційні процеси виступають системним чинником трансформації соціально-економічного розвитку України. Запропоновані теоретико-методичні засади дозволяють розглядати зовнішню міграцію у взаємозв'язку демографічних, трудових, фіскальних та регіональних ефектів, що забезпечує цілісну оцінку її впливу на макроекономічну стабільність. Як свідчать отримані результати, відтік молодого працездатного населення формує довгострокові структурні обмеження для відновлення виробничого потенціалу, внутрішнього попиту та бюджетної рівноваги, що зумовлює необхідність інтеграції міграційного чинника у стратегічне планування розвитку держави.

Перспективи подальших досліджень пов’язані з поглибленням кількісного аналізу сценаріїв повернення населення та їх впливу на макроекономічні показники, а також із розширенням регіонального виміру оцінювання міграційних втрат. Доцільним є застосування економіко-математичного моделювання для прогнозування змін трудового балансу, продуктивності праці та бюджетної стійкості, а також емпірична оцінка ефективності інструментів державної міграційної політики в умовах післявоєнної трансформації економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. United Nations Department of Economic and Social Affairs. International Migration 2020 Highlights. New York : United Nations, 2021. January. URL: https://www.un.org/development/desa/pdf.

2. Українські біженці після чотирьох років за кордоном. П’ята хвиля дослідження. URL: https://ces.org.ua/ukrainian-refugees-fifth-wave.

3. Понад 4,6 млн переселенців в Україні потребують житла : готується нова стратегія. URL: https://slovoproslovo.info/4-6-mln-vpo-potrebuiut-zhytla-ukraina-2026.

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

5. Українське суспільство : міграційний вимір : нац. доповідь. Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України. Київ, 2018. 396 с.

6. Сидорчук О. Г. Міграційні тенденції в Україні : безпековий аспект. *Публічне адміністрування* : *теорія та практика*. 2019. Вип. 1 (21). С. 1-12.

7. Іонін Є., Загородний В. Вплив міграційних процесів на соціально-економічне становище України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-34.

8. Неговська Ю. М., Белень М. В., Грицишена З. О. Міграційні процеси в Україні : виклики, економічні наслідки та шляхи реагування. *Актуальні проблеми економіки.* 2025. № 3 (285). С. 286-297.

9. Про правовий статус іноземців та осіб без громадянства : Закон України від 22.09.2011 № 3773-VI. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3773-17#Text.

10. Про імміграцію : Закон України від 07.06.2001 № 2491-III. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2491-14.

11. Про біженців та осіб, які потребують додаткового або тимчасового захисту : Закон України від 08.07.2011 № 3671-VI. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3671-17.

12. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб : Закон України від 20.10.2014 № 1706-VII. *Офіційний вебпортал парламенту України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18#Text.

13. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI. *Офіційний вебпортал парламенту України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17.

REFERENCES

1. United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2021). International Migration 2020 Highlights. New York : United Nations. January. URL: https://www.un.org/development/desa/pdf. [in English]

2. Ukrainian refugees after four years abroad : Fifth wave of research. URL: https://ces.org.ua/ukrainian-refugees-fifth-wave. [in Ukrainian]

3. More than 4.6 million displaced persons in Ukraine need housing : A new strategy is being prepared. URL: https://slovoproslovo.info/4-6-mln-vpo-potrebuiut-zhytla-ukraina-2026. [in Ukrainian]

4. Malynovska, O. A. (2018). Migration policy : Global context and Ukrainian realities. Kyiv : National Institute for Strategic Studies. [in Ukrainian]

5. Ptoukha Institute for Demography and Social Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine. (2018). Ukrainian society : Migration dimension : National report. Kyiv. [in Ukrainian]

6. Sydorchuk, O. H. (2019). Migration trends in Ukraine : Security aspect. *Public Administration* : *Theory and Practice*, 1 (21), 1-12. [in Ukrainian]

7. Ionin, Ye., & Zahorodnyi, V. (2024). The impact of migration processes on the socio-economic situation in Ukraine. *Economy and Society*, 63. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-34. [in Ukrainian]

8. Nehovska, Yu. M., Belen, M. V. & Hrytsyshena, Z. O. (2025). Migration processes in Ukraine : Challenges, economic consequences and response mechanisms. *Actual Problems of Economics*, 3 (285), 286-297. [in Ukrainian]

9. Law of Ukraine On the Legal Status of Foreigners and Stateless Persons No. 3773-VI (2011, September 22). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3773-17#Text. [in Ukrainian]

10. Law of Ukraine On Immigration No. 2491-III (2001, June 7). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2491-14. [in Ukrainian]

11. Law of Ukraine On Refugees and Persons in Need of Additional or Temporary Protection No. 3671-VI (2011, July 8). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3671-17. [in Ukrainian]

12. Law of Ukraine On Ensuring Rights and Freedoms of Internally Displaced Persons No. 1706-VII (2014, October 20). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18#Text. [in Ukrainian]

13. Law of Ukraine On Employment of Population No. 5067-VI (2012, July 5). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17. [in Ukrainian]

Дата першого надходження статті до видання: 20.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 18.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

УДК 351:339.92:623:338.45

https://doi.org/10.62664/cpa.2026.01.28

Світлана ОНИЩУК,
професор кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
доктор наук з державного управління, професор
ORCID ID http://orcid.org/0000-0002-4072-6565

(© *ОНИЩУК С., 2026*)

КООРДИНАЦІЙНА РОЛЬ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ В ПРОЦЕСАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

У статті здійснено комплексний аналіз трансформації системи публічного управління в Україні в умовах децентралізації влади з акцентом на роль обласних державних адміністрацій як суб'єктів регіонального врядування. Розкрито історичну еволюцію децентралізаційних процесів від домінування централізованої адміністративно-командної моделі до сучасної парадигми публічного управління, зорієнтованої на стратегічну координацію, партнерство та результативність. Узагальнено наукові підходи до трактування децентралізації як багатовимірної категорії, що поєднує правовий, інституційний, фінансовий і управлінський виміри, та обґрунтовано зміну функціонального призначення обласних державних адміністрацій від адміністративно-контрольних до координаційно-стратегічних.

На прикладі Івано-Франківської області проаналізовано особливості імплементації реформи децентралізації, зокрема формування нової адміністративно-територіальної основи, розвиток мережі територіальних

громад, трансформацію повноважень та фінансової спроможності місцевого самоврядування. Окреслено специфіку регіону, пов'язану з гірським характером територій, асиметрією соціально-економічного розвитку громад і впливом воєнного стану на управлінські пріоритети. Проаналізовано результати децентралізації з позицій інституційної, фінансової та управлінської ефективності, виявлено позитивні ефекти та проблемні аспекти реалізації реформи на рівні громад.

Обґрунтовано необхідність подальшого посилення координаційної, аналітичної та сервісно-підтримуючої ролі обласної державної адміністрації у взаємодії з територіальними громадами, а також розвитку системи моніторингу й оцінювання результативності децентралізаційних процесів як умови сталого регіонального розвитку.

Ключові слова: *децентралізація публічної влади, публічне управління, обласна державна адміністрація, регіональне врядування, територіальні громади, адміністративно-територіальна реформа, фінансова спроможність громад, стратегічна координація, регіональний розвиток.*

Svitlana ONYSHCHUK,
Professor of the Department of Public Administration,
Administration and National Security,
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,
Doctor of Science in Public Administration, Professor
ORCID ID http://orcid.org/0000-0002-4072-6565
(© *ONYSHCHUK S., 2026*)

COORDINATION ROLE OF THE IVANO-FRANKIVSK REGIONAL STATE ADMINISTRATION IN DECENTRALIZATION PROCESSES

The article provides a comprehensive analysis of the transformation of the public administration system in Ukraine in the context of decentralization of power with an emphasis on the role of regional state administrations as subjects of regional governance. The historical evolution of decentralization processes from the dominance of the centralized administrative-command model to the modern paradigm of public administration focused on strategic coordination, partnership and effectiveness is revealed. Scientific approaches to the interpretation of decentralization as a multidimensional category combining legal, institutional, financial and managerial dimensions are summarized, and the change in the functional purpose of regional state administrations from administrative-control to coordination-strategic is justified.

Using the example of the Ivano-Frankivsk region, the features of the implementation of the decentralization reform are analyzed, in particular, the formation of a new administrative-territorial basis, the development of a network of territorial communities, the transformation of the powers and financial capacity of local self-government. The specifics of the region are outlined, related to the mountainous nature of the territories, the asymmetry of the socio-economic development of communities and the impact of martial law on management priorities. The results of decentralization are analyzed from the standpoint of institutional, financial and managerial efficiency, positive effects and problematic aspects of the implementation of the reform at the community level are identified.

The need for further strengthening the coordination, analytical and service-support role of the regional state administration in interaction with territorial communities, as well as the development of a system for monitoring and evaluating the effectiveness of decentralization processes as a condition for sustainable regional development is substantiated.

Keywords: *decentralization of public power; public administration; regional state administration; regional governance; territorial communities; administrative-*

territorial reform; financial capacity of communities; strategic coordination; regional development.

Постановка проблеми. Реформування системи публічної влади в Україні на засадах децентралізації зумовило глибоку трансформацію інституційної системи публічного управління, передусім на регіональному рівні. Передача значної частини повноважень, фінансових ресурсів і управлінської відповідальності територіальним громадам актуалізувала питання переосмислення ролі обласних державних адміністрацій, які в умовах децентралізації поступово відходять від домінування адміністративно-ієрархічних підходів та набувають функцій стратегічної координації, міжінституційної взаємодії й забезпечення узгодженості державної та місцевої політики.

За нових управлінських умов обласні державні адміністрації зберігають статус суб'єктів реалізації державної політики на регіональному рівні, водночас їх діяльність дедалі більше орієнтується на поєднання інструментів державного управління та публічного адміністрування у взаємодії з органами місцевого самоврядування, регіональними інституціями розвитку, бізнесом і громадянським суспільством. Івано-Франківська обласна державна адміністрація функціонує в специфічних умовах, зумовлених гірським характером значної частини території області, асиметричністю соціально-економічного розвитку громад, а також впливом воєнного стану на систему публічного управління. Усе це актуалізує необхідність поглибленого дослідження діяльності обласної державної адміністрації як суб'єкта публічного управління, здатного забезпечувати баланс між централізованими управлінськими впливами та принципами децентралізації. Водночас у науковому дискурсі залишається недостатньо систематизованим аналіз трансформації ролі обласних державних адміністрацій у контексті децентралізації влади, що зумовлює потребу комплексного дослідження

діяльності Івано-Франківської обласної державної адміністрації з позицій сучасних теорій публічного управління та регіонального розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасному науковому дискурсі публічного управління значна увага приділяється трансформації регіонального управління в умовах децентралізації влади, переосмисленню ролі органів виконавчої влади та зміні управлінських механізмів. У працях Д. Дзвінчука регіональне управління розглядається крізь призму стратегічного менеджменту, людиноорієнтованих підходів і необхідності інституційної адаптації органів публічної влади до нових моделей взаємодії з територіальними громадами. Подібні управлінські акценти простежуються у дослідженнях В. Петренка, де стратегічне планування трактується як ключовий інструмент узгодження регіональних і локальних інтересів розвитку. Питання результативності публічного управління на регіональному рівні аналізує О. Кіфоренко, наголошуючи на переході від формального виконання повноважень до досягнення вимірюваних соціально-економічних результатів. Концептуальні засади формування та реалізації регіональної політики розкриває В. Загорський, підкреслюючи значення координації між різними рівнями публічної влади в сучасних умовах.

Теоретико-методологічні аспекти механізмів публічного управління регіональним розвитком представлені у працях К. Боднар, де обґрунтовується адаптаційний характер управлінських механізмів у контексті сталого розвитку регіонів. Понятійно-категоріальний аналіз механізмів державного управління здійснюють О. Гончарук і Н. Савичук, акцентуючи їх практичне значення для реалізації управлінських функцій. Антикризовий вимір регіонального управління в умовах децентралізації досліджує І. Безена, тоді як інноваційні механізми регіонального управління аналізують К. Герасимюк та Н. Зелінська. Сучасні виклики регіональної політики в умовах війни та повоєнної трансформації розглядає І. Гаращук, а концептуальні підходи до управління відновленням територій – М. Іжа та Т. Пахомова. Питання інституційних

перетворень і соціально-економічного розвитку територій висвітлюють О. Коврига та Ю. Костюніна, а проблематику стратегічного планування розвитку громад – Д. Шлемко, В. Никифорук, В. Кузьмин, О. Прокопенко та І. Зварич. Узагальнення зазначених напрацювань свідчить про сформовану теоретичну базу дослідження регіонального управління, водночас роль обласних державних адміністрацій як суб'єктів публічного управління в умовах децентралізації, зокрема на прикладі Івано-Франківської області, потребує подальшої систематизації та поглибленого аналізу.

Мета статті полягає у теоретико-аналітичному осмисленні трансформації координаційної ролі Івано-Франківської обласної державної адміністрації в умовах децентралізації влади.

Виклад основного матеріалу. Історичний розвиток децентралізації публічної влади в Україні відбувався в умовах тривалої домінації централізованої адміністративно-командної моделі управління, успадкованої від радянської системи. Упродовж 1990-х – початку 2010-х років регіональний рівень управління функціонував переважно як складова вертикалі виконавчої влади, де повноваження та ресурси концентрувалися на центральному рівні, а обласні державні адміністрації здійснювали контрольні та адміністративні функції без значних можливостей для самостійного регіонального розвитку. Аналіз реформ місцевого управління свідчить, що до 2014–2015 років процес перерозподілу повноважень та ресурсів між центральними та субнаціональними рівнями був поступовим і фрагментарним, що обмежувало можливості місцевого самоврядування та регіонального розвитку в Україні [1].

Системна реформа децентралізації публічної влади розпочалася після 2014 року та була інституційно закріплена через ухвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади, а також подальший розвиток законодавства у сфері регіональної політики. У наукових дослідженнях децентралізація цього етапу трактується як процес глибокої трансформації системи публічного управління, спрямований на

передачу повноважень, фінансових ресурсів і управлінської відповідальності базовому рівню влади [2]. Водночас, як підкреслюють Косач і Кулик, децентралізація не означає ослаблення ролі держави, а передбачає зміну інструментів впливу з прямого адміністрування на стратегічну координацію та моніторинг результатів [3].

У вітчизняному науковому дискурсі проблематика децентралізації публічної влади переважно перебуває на етапі концептуального осмислення й термінологічного уточнення. Для значної частини праць характерні схожі підходи до тлумачення змісту децентралізації, надмірна описовість та узагальнювальний характер викладу. Так, К. Бриль інтерпретує децентралізацію як інституційну модель демократизації організації суспільного управління, яка ґрунтується на передачі частини управлінських функцій об'єднанням громадян, що проживають на відповідній території, а також органам і посадовим особам, обраним безпосередньо на місцевому рівні, з метою мінімізації практики централізованого призначення [4]. У межах такого підходу акцент робиться на демократичній трансформації управлінських відносин, що відповідає потребам відходу від домінування централізованих управлінських механізмів у територіальному розвитку.

Водночас у науковій літературі фіксується тенденція до поєднання у визначеннях децентралізації базових і похідних характеристик, що ускладнює цілісне сприйняття зазначеного правового та управлінського феномена. І. Грицяк розглядає децентралізацію як результат діяльності незалежного місцевого самоврядування, що формується внаслідок передачі йому частини державних повноважень, а також як процес розширення прав і компетенцій адміністративно-територіальних одиниць за паралельного обмеження повноважень центрального рівня влади [5]. Запропоноване тлумачення поєднує елементи деконцентрації виконавчої влади та власне децентралізації, пов'язаної з інституційним зміцненням місцевого самоврядування.

У наукових працях Н. Горобець та О. Троян децентралізація публічної влади розглядається як багатовимірний процес, що поєднує управлінські переваги та системні ризики. До позитивних наслідків децентралізації автори відносять спрощення процедур ухвалення рішень, підвищення прозорості й відкритості управлінських процесів, зростання відповідальності суб'єктів влади та зменшення бюрократичного навантаження. Водночас наголошується на потенційних недоліках, серед яких автономізація цілей, ускладнення координації між рівнями публічної влади та ризики фрагментації державної політики у сфері надання публічних послуг. Окремо акцентується на чинниках, що стримують реформу децентралізації в Україні, зокрема залежності регіонів від рішень центральної влади, низькому рівні залучення недержавних акторів і нерозвиненості механізмів громадської участі [6].

У цих умовах обласні державні адміністрації посідають особливе місце у системі публічної влади. Відповідно до Закону України «Про місцеві державні адміністрації», вони залишаються органами виконавчої влади загальної компетенції, відповідальними за реалізацію державної політики на регіональному рівні. Водночас наукові дослідження свідчать про еволюцію їх ролі від адміністративно-контрольної до координаційно-стратегічної, що передбачає забезпечення узгодженості державних і місцевих інтересів, підтримку інституційної спроможності територіальних громад та участь у формуванні регіональних стратегій розвитку [7] Таким чином, децентралізація зумовлює переосмислення місця обласної державної адміністрації як суб'єкта публічного управління, діяльність якого дедалі більше орієнтується на стратегічне управління та партнерське врядування.

Івано-Франківська область фактично долучилася до реформи децентралізації вже на початковому етапі її реалізації. У 2014-2015 рр. обласна державна адміністрація разом із органами місцевого самоврядування включилася у процес формування перших об'єднаних територіальних громад відповідно до Концепції реформування місцевого самоврядування та

територіальної організації влади в Україні (розпорядження КМУ від 01.04.2014 № 333-р) [8] та Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [9]. У Стратегії розвитку Івано-Франківської області на 2021-2027 роки зафіксовано, що у 2014-2019 рр. в межах регіону утворено 40 об'єднаних територіальних громад, до складу яких увійшло 174 місцевих рад, що становило 34,1 % від їх загальної кількості, тобто процес об'єднання мав поетапний, добровільний характер і охопив передусім спроможні громади з достатнім ресурсним потенціалом [10].

Завершальна фаза адміністративно-територіальної реформи була пов'язана з ухваленням постанови Верховної Ради України від 17.07.2020 № 807-IX «Про утворення та ліквідацію районів» [11], яка заклала нову конфігурацію районного рівня влади. Відповідно до зазначеного акта, в Івано-Франківській області утворено шість районів, що стало базою для подальшого впорядкування мережі територіальних громад та системи державного управління на субрегіональному рівні. Одночасно Міністерство розвитку громад та територій України затвердило перспективний план формування територій громад області, на основі якого завершено укрупнення та формування нової мережі базового рівня місцевого самоврядування [12].

В умовах децентралізації діяльність Івано-Франківської обласної державної адміністрації орієнтується на формування цілісного регіонального управлінського простору, у межах якого поєднуються стратегічне планування, програмно-цільове управління, фінансово-економічне забезпечення та моніторинг результативності публічних рішень. Особливого значення набуває участь обласної державної адміністрації у розробленні й актуалізації Стратегії розвитку області, координації планів заходів та регіональних програм, а також у забезпеченні методичної й організаційної підтримки територіальних громад. З огляду на гірський характер значної частини території Івано-Франківської області та асиметричність соціально-економічного розвитку громад, обласна державна адміністрація виконує функцію балансування регіональних

диспропорцій шляхом застосування диференційованих управлінських і фінансових інструментів.

У контексті сучасних викликів, пов’язаних із воєнним станом і завданнями повоєнного відновлення, роль Івано-Франківської обласної державної адміністрації як суб’єкта публічного управління додатково ускладнюється. Поєднання безпекових, гуманітарних, соціально-економічних і відновлювальних функцій потребує підвищення інституційної спроможності, розвитку партнерських форматів взаємодії з територіальними громадами, бізнесом і громадянським суспільством, а також використання сучасних аналітичних і цифрових інструментів управління. У такій конфігурації обласна державна адміністрація постає не лише як виконавець державних рішень, а як активний суб’єкт формування регіональної політики, здатний забезпечувати стратегічну цілісність, координацію дій та стійкість розвитку Івано-Франківської області в умовах децентралізації влади.

Особливість імплементації децентралізації в Івано-Франківській області полягає у поєднанні трьох взаємопов’язаних вимірів. По-перше, відбувалася трансформація адміністративно-територіальної основи регіонального розвитку (ліквідація старих районів, формування нових, укрупнення громад). По-друге, здійснювалася інституційна перебудова системи публічної влади, у межах якої Івано-Франківська обласна державна адміністрація поступово перейшла від переважно адміністративно-контрольних функцій до координаційно-стратегічних, пов’язаних із розробленням і реалізацією Стратегії розвитку області, планів заходів, регіональних програм. По-третє, децентралізація в регіоні поєдналася з викликами воєнного стану, що змістило акценти управління у бік безпекових, гуманітарних та відновлювальних завдань, створивши додаткові вимоги до спроможності облдержадміністрації координувати діяльність територіальних громад у нових умовах.

Аналіз виконання децентралізаційної реформи в Івано-Франківській області засвідчує завершення базового етапу адміністративно-територіальної

трансформації та перехід до фази поглибленого інституційного й фінансового розвитку територіальних громад. Внаслідок реформи адміністративно-територіального устрою область отримала шість укрупнених районів (Івано-Франківський, Калуський, Коломийський, Косівський, Надвірнянський, Верховинський) та шістдесят дві територіальні громади, що повністю охоплюють територію площею 13,9 тис. км² із населенням 1 368 097 осіб [10]. У новій конфігурації поєднано компактні гірські громади з розрідженою поселенською мережею (Верховинський, частина Косівського району) та більш урбанізовані території Прикарпатського передгір'я (Івано-Франківський, Калуський, Коломийський райони), що зумовлює диференційовані вимоги до організації місцевого врядування, транспортної доступності та фінансової підтримки.

Процеси децентралізації в області супроводжувалися формуванням потужних міських агломераційних центрів та зміцненням опорних громад. Івано-Франківська міська територіальна громада у нових межах об'єднала 19 населених пунктів із площею 263,8 км² та населенням 287 533 осіб, виступаючи ядром регіональної урбанізованої зони впливу. Поряд із міськими громадами, вагому роль у забезпеченні збалансованого розвитку відіграють гірські сільські та селищні громади, наприклад Білоберізька територіальна громада Верховинського району, яка охоплює 17 населених пунктів із площею 353,8 км² і населенням близько 8,9 тис. осіб (станом на останні роки) – для таких громад територіальна протяжність, гірський рельєф і сезонні міграційні процеси створюють додаткові управлінські виклики у сферах транспортної доступності, освіти, медицини та безпеки [10].

Порівняння параметрів громад різного типу демонструє амбівалентність результатів децентралізації: з одного боку, забезпечено повне покриття області спроможними громадами з прямими міжбюджетними відносинами, з іншого – актуалізовано потребу у глибшій диференціації інструментів державної підтримки, насамперед для гірських територій.

Оцінювання якісних ефектів децентралізації для Івано-Франківської області демонструє помітний прогрес у сфері локалізації публічних послуг, розбудови інституцій місцевої демократії та інфраструктури соціальних послуг. Дані порталу «Децентралізація» фіксують активну участь громад області в міжнародних програмах підтримки, насамперед USAID DOBRE та швейцарсько-українському проєкті DECIDE, де частина громад реалізує проєкти з модернізації освітньої інфраструктури, розвитку інклюзивно-ресурсних центрів, створення центрів професійного розвитку педагогів, удосконалення локальної системи управління освітою [13]. Разом з тим, аналіз виконання децентралізації дає підстави стверджувати про неоднорідність результатів реформування у межах області. Потужні міські громади з диверсифікованою економічною базою, розвиненим підприємницьким середовищем і кращим кадровим потенціалом демонструють вищу здатність до стратегічного планування, залучення міжнародної технічної допомоги та інвестицій. Гірські та віддалені сільські громади, попри отримання розширених повноважень, часто залишаються у зоні обмеженої ресурсної бази, кадрового дефіциту й складної логістики, що ускладнює реалізацію переданих повноважень у сфері освіти, охорони здоров’я, соціального захисту й безпеки. Подібна асиметрія є характерною для значної частини українських регіонів і потребує поєднання загальнонаціональних механізмів фінансового вирівнювання з адресною підтримкою регіонально специфічних моделей розвитку, що особливо актуально для Карпатського макрорегіону. У цьому контексті діяльність Івано-Франківської обласної державної адміністрації як суб’єкта публічного управління набуває значення координуючого центру, який має не лише імплементувати законодавчі рамки децентралізації, а й забезпечувати баланс між потребами різних типів громад, інтеграцією державних, регіональних і локальних стратегій, а також формуванням інституційних умов для подальшої консолідації результатів реформи.

Висновки. Підбиваючи підсумки проведеного аналізу, є підстави стверджувати, що подальше підвищення ефективності децентралізаційних процесів в Івано-Франківській області безпосередньо пов'язане з трансформацією ролі обласної державної адміністрації у напрямі посилення стратегічно-координаційних та сервісно-підтримуючих функцій щодо територіальних громад. У результаті децентралізації ОДА доцільно розглядати не як домінуючий адміністративно-контрольний центр, а як інституційний вузол узгодження державних пріоритетів, регіональних стратегій і локальних програм розвитку громад.

Отже, першочергового значення набуває інституціоналізація стабільних механізмів взаємодії Івано-Франківської ОДА з органами місцевого самоврядування, зокрема через систематичні консультації, спільні робочі платформи та узгодження стратегічних і програмно-цільових документів. Це дозволяє забезпечити вертикальну та горизонтальну узгодженість управлінських рішень, уникнути дублювання повноважень і підвищити відповідальність сторін за досягнення визначених результатів.

Доцільним є посилення аналітичної та методичної підтримки територіальних громад з боку ОДА, насамперед у сферах стратегічного планування, підготовки проєктів регіонального розвитку, залучення коштів Державного фонду регіонального розвитку та міжнародної технічної допомоги. Особливої уваги потребують гірські та малоспроможні громади, для яких обласна державна адміністрація може виступати ключовим провідником державної політики вирівнювання соціально-економічних диспропорцій.

Також, удосконалення взаємодії між ОДА і громадами доцільно поєднувати з розвитком системи моніторингу й оцінювання результативності децентралізації на регіональному рівні. Впровадження чітких індикаторів ефективності співпраці, публічної звітності та використання даних для коригування управлінських рішень дозволяє зробити висновок про необхідність переходу від формального розподілу повноважень до змістовного партнерства

між обласною державною адміністрацією та територіальними громадами як базової умови сталого розвитку Івано-Франківської області.

Резюмуючи отримані результати, доцільно окреслити напрями подальшого наукового пошуку, спрямованого на поглиблення розуміння ролі обласних державних адміністрацій у системі публічного управління в умовах децентралізації. Передусім перспективним є проведення порівняльних досліджень функціонування обласних державних адміністрацій у різних регіонах України з метою виявлення відмінностей у моделях взаємодії з територіальними громадами, інституційній спроможності та результативності управлінських рішень. Актуальним залишається дослідження механізмів поєднання державних і місцевих пріоритетів у регіональних стратегіях розвитку з урахуванням просторових, демографічних та соціально-економічних особливостей територій.

Насамкінець, подальші дослідження доцільно спрямувати на аналіз впливу воєнного стану та післявоєнної відбудови на зміну функціонального навантаження обласних державних адміністрацій, а також на вивчення потенціалу цифрових інструментів управління й участі громадян у процесах регіонального врядування і створює підґрунтя для формування комплексної моделі публічного управління регіональним розвитком, адаптованої до умов децентралізації та сучасних безпекових викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Romanova V., Umland A. Decentralisation reform in Ukraine in 2014-2019 : first accomplishments and future challenges. *Ideology and Politics*. 2019. № 3 (14). С. 148-150.

2. Соломаха А. Децентралізація в Україні : досягнення, виклики та актуальність реформи. *Молодий вчений*. 2021. № 8 (96). С. 107-113. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-8-96-23.

3. Косач І. А., Кулик О. С. Децентралізація в Україні : тенденції та проблемні аспекти. *Проблеми сучасних трансформацій*. *Серія* : *право, публічне*

управління та адміністрування. 2021. № 2. С. 61-66. DOI: https://doi.org/10.54929/pmtl-issue2-2021-11.

4. Бриль К. І. Поняття децентралізації як об'єкта адміністративно-правового забезпечення. *Часопис Київського університету права*. 2015. № 4. С. 136-139.

5. Грицяк І. А. Державне управління в Україні : централізація і децентралізація. Київ. : Вид-во УАДУ, 1997. 487 с.

6. Горобець Н. О., Тронь О. А., Страшок Є. В. Поняття децентралізації публічної влади в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал.* 2019. № 5. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0374/2019-5/34.

7. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09.04.1999 № 586-XIV. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text.

8. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 № 333-р. *Офіційний вебпортал парламенту України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-p#Text.

9. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text.

10. Стратегія розвитку Івано-Франківської області. *Івано-Франківська обласна державна адміністрація.* URL: https://www.if.gov.ua/strategiya-rozvitku-ivano-frankivskoyi-oblasti.

11. Про утворення та ліквідацію районів : Постанова Верховної Ради України від 17.07.2020 № 807-IX. *Офіційний вебпортал парламенту України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-20.

12. Про затвердження перспективного плану формування територій громад Івано-Франківської області : розпорядження Кабінету Міністрів України

від 22.04.2020 № 483-р. *Офіційний вебпортал парламенту України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/483-2020-p?lang=uk#Text.

13. На Прикарпатті чотири громади спільно розвиватимуть інклюзивно-ресурсний центр. *Децентралізація в Україні*. URL: https://decentralization.ua/news/15788.

REFERENCES

1. Romanova, V. & Umland, A. (2019). Decentralisation reform in Ukraine in 2014-2019 : First accomplishments and future challenges. *Ideology and Politics*, 3 (14), 148-150. [in English]

2. Solomakha, A. (2021). Detsentralizatsiia v Ukraini : dosiahnennia, vyklyky ta aktualnist reformy [Decentralization in Ukraine : achievements, challenges and relevance of reform]. *Molodyi vchenyi*, 8 (96), 107-113. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-8-96-23. [in Ukrainian]

3. Kosach, I. A. & Kulyk, O. S. (2021). Detsentralizatsiia v Ukraini : tendentsii ta problemni aspekty [Decentralization in Ukraine : trends and problematic aspects]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia*: *pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*, 2, 61-66. DOI: https://doi.org/10.54929/pmtl-issue2-2021-11. [in Ukrainian]

4. Bryl, K. I. (2015). Poniattia detsentralizatsii yak obiekta administratyvno-pravovoho zabezpechennia [The concept of decentralization as an object of administrative and legal support]. *Chasopys Kyivskoho universytetu prava*, 4, 136-139. [in Ukrainian]

5. Hrytsiak, I. A. (1997). Derzhavne upravlinnia v Ukraini : tsentralizatsiia i detsentralizatsiia [Public administration in Ukraine : centralization and decentralization]. Kyiv : Vydavnytstvo UADU. [in Ukrainian]

6. Horobets, N. O., Tron, O. A. & Strashok, Ye. V. (2019). Poniattia detsentralizatsii publichnoi vlady v Ukraini [The concept of decentralization of public power in Ukraine]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*, 5. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0374/2019-5/34. [in Ukrainian]

7. Law of Ukraine On Local State Administrations No. 586-XIV (1999, April 9). *Verkhovna Rada of Ukraine*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text. [in Ukrainian]

8. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine On Approval of the Concept of Reforming Local Self-Government and Territorial Organization of Power in Ukraine No. 333-r (2014, April 1). *Verkhovna Rada of Ukraine*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-p#Text. [in Ukrainian]

9. Law of Ukraine On Voluntary Association of Territorial Communities No. 157-VIII (2015, February 5). *Verkhovna Rada of Ukraine*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text. [in Ukrainian]

10. Ivano-Frankivsk Regional State Administration. Strategiia rozvytku Ivano-Frankivskoi oblasti [Development strategy of Ivano-Frankivsk region]. URL: https://www.if.gov.ua/strategiya-rozvitku-ivano-frankivskoyi-oblasti. [in Ukrainian]

11. Resolution of the Verkhovna Rada of Ukraine On Formation and Liquidation of Districts No. 807-IX (2020, July 17). *Verkhovna Rada of Ukraine.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-20. [in Ukrainian]

12. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine On Approval of the Prospective Plan for Formation of Community Territories in Ivano-Frankivsk Region No. 483-r (2020, April 22). *Verkhovna Rada of Ukraine*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/483-2020-p. [in Ukrainian]

13. Decentralization in Ukraine. Na Prykarpatti chotyry hromady spilno rozvyvatymut inkliuzyvno-resursnyi tsentr [In Prykarpattia four communities will jointly develop an inclusive resource center]. URL: https://decentralization.ua/news/15788. [in Ukrainian]

Дата першого надходження статті до видання: 18.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 20.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

УДК 351:339.92:623:338.45

https://doi.org/10.62664/cpa.2026.01.29

Василь ОСТАП'ЯК,
професор кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
доктор політичних наук, доцент
ORCID ID http://orcid.org/0000-0001-9374-1956

(© *ОСТАП'ЯК В., 2026*)

ТРАНСНАЦІОНАЛЬНІ КОРПОРАЦІЇ ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ДЕРЖАВНУ ПОЛІТИКУ

У статті досліджено діяльність транснаціональних корпорацій оборонно-промислового комплексу як специфічних недержавних акторів міжнародних відносин, що поєднують виробництво озброєння, експорт, сервісне обслуговування, технологічне партнерство, участь у державних закупівлях та формування експертно-політичного дискурсу. Показано, що сучасний ринок озброєнь має подвійний характер: він є транснаціональним за ланцюгами кооперації, проте водночас залишається глибоко державоцентричним за джерелами попиту, режимами контролю та політичною вагою контрактів. За даними SIPRI, військові видатки у світі в 2025 року сягнули 2,887 трлн дол., а доходи 100 найбільших компаній від продажу озброєнь і військових послуг 2024 року становили 679 млрд дол.; паралельно обсяг міжнародних трансферів основних видів озброєнь у 2021–2025 роках був на 9,2 % вищим, ніж у 2016–2020 роках. Можемо зробити висновок, що вплив оборонних ТНК варто аналізувати не як випадковий

побічний ефект ринку, а як структурний елемент сучасної безпекової політики.

Особливої уваги надано США як державі, у якій цей вплив задокументований найповніше. Американський випадок поєднує щонайменше чотири канали впливу: ринкову концентрацію, лобізм і політичні внески, «обертові двері» між владою та бізнесом, а також включення продажу зброї до офіційних інструментів зовнішньої та промислової політики. Узагальнення на базі даних OpenSecrets показує, що військова індустрія витратила понад 139 млн дол. на лобіювання лише 2023 року, утримувала 904 лобістів, а за десятиліття спрямувала на лобістську діяльність майже 1,3 млрд дол.; водночас п'ятнадцять років ринкової консолідації привели до залежності держави від дуже вузького кола підрядників. Федеральний уряд США сам описує Foreign Military Sales як фундаментальний інструмент зовнішньої політики, а виконавчий акт 2026 року прямо зобов'язує використовувати збройові трансфери для розширення стратегічно релевантних виробничих потужностей у США.

У порівняльному вимірі авторська позиція статті полягає в тому, що політика майже кожної держави світу під впливом оборонних ТНК справді змінюється, проте не однаковою мірою і не однаковими механізмами. У ліберальних демократіях переважають легальні канали впливу – лобізм, аналітичні мережі, бюджетний тиск і географічне розосередження виробництва. У рамках НАТО корпоративний вплив частіше вбудовується у спільну промислову політику, стандартизацію, довгострокові рамкові закупівлі та кооперацію з державами. В імпортозалежних державах головним механізмом стає залежність від обслуговування, модернізації та політичних гарантій доступу до боєприпасів і запчастин. У державно-капіталістичних системах держава частіше домінує над корпораціями, але й там виникає інша форма зрощення – бюрократично-промислова. Отже, оборонні корпорації не «скасовують» суверенітет, але перерозподіляють владу всередині нього,

зсуваючи політику вбік довгих оборонних зобов'язань, експортної дипломатії та індустріального патронажу.

Ключові слова: *транснаціональні корпорації, оборонно-промисловий комплекс, торгівля зброєю, міжнародні відносини, державне управління, національна безпека, лобізм, США, експорт озброєнь, оборонна промислова політика.*

Vasyl OSTAPIAK,
Professor of Department of Public Management,
Administration and National Security,
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,
Doctor of Political Sciences, Associate Professor
ORCID ID http://orcid.org/0000-0001-9374-1956
(© *OSTAPIAK V., 2026*)

TRANSNATIONAL CORPORATIONS OF THE DEFENSE-INDUSTRIAL COMPLEX AND THEIR INFLUENCE ON STATE POLICY

The article examines the activities of transnational corporations of the defense-industrial complex as specific non-state actors of international relations, combining arms production, export, service, technological partnership, participation in state procurement and the formation of expert-political discourse. It is shown that the modern arms market has a dual character: it is transnational in terms of cooperation chains, but at the same time remains deeply state-centric in terms of sources of demand, control regimes and political weight of contracts. According to SIPRI, military spending in the world in 2025 reached $ 2.887 trillion, and the income of the 100 largest companies from the sale of arms and military services in 2024 amounted to $ 679 billion; At the same time, the volume of international transfers of major weapons in 2021–2025 was 9.2% higher than in 2016–2020. We can conclude that

the influence of defense TNCs should be analyzed not as an accidental side effect of the market, but as a structural element of modern security policy.

Particular attention is paid to the USA as the state in which this influence is most fully documented. The American case combines at least four channels of influence: market concentration, lobbying and political contributions, a «revolving door» between government and business, and the inclusion of arms sales in official foreign and industrial policy instruments. A summary based on the OpenSecrets database shows that the military industry spent more than $ 139 million on lobbying in 2023 alone, maintained 904 lobbyists, and over the decade directed almost $ 1.3 billion to lobbying activities; At the same time, fifteen years of market consolidation have led to the dependence of the state on a very narrow circle of contractors. The US federal government itself describes Foreign Military Sales as a fundamental instrument of foreign policy, and the 2026 executive act directly obliges to use arms transfers to expand strategically relevant production capacities in the US.

In a comparative dimension, the author's position of the article is that the policy of almost every state in the world is indeed changing under the influence of defense TNCs, but not to the same extent and not by the same mechanisms. In liberal democracies, legal channels of influence prevail – lobbying, analytical networks, budgetary pressure and geographical dispersion of production. Within NATO, corporate influence is more often embedded in a common industrial policy, standardization, long-term framework purchases and cooperation with states. In import-dependent states, the main mechanism is dependence on maintenance, modernization and political guarantees of access to ammunition and spare parts. In state-capitalist systems, the state often dominates corporations, but there too another form of fusion emerges-bureaucratic-industrial. Thus, defense corporations do not «abolish» sovereignty, but redistribute power within it, shifting policy toward long-term defense commitments, export diplomacy, and industrial patronage.

Keywords: *transnational corporations, defense-industrial complex, arms trade, international relations, public administration, national security, lobbying, the United States, arms exports, defense industrial policy.*

Постановка проблеми. Проблема впливу оборонних ТНК на політику держав є однією з центральних для сучасних міжнародних відносин, оскільки ринок зброї поєднує економіку, дипломатію, військове планування та режим експортного контролю. Коли одночасно зростають військові бюджети, світові трансфери озброєнь і доходи провідних виробників, держава починає взаємодіяти з оборонними корпораціями не лише як із постачальниками, а як із носіями критичних технологій, роботодавцями, інвесторами, інформаційними посередниками й каналами зовнішньополітичного впливу. Саме тому оцінка ролі оборонних ТНК уже не може зводитися до питання «скільки компанія заробляє»; вона має відповісти на питання, як змінюється саме вироблення політики [1].

Для державного управління проблема полягає в тому, що складність оборонних програм, секретність, тривалі цикли закупівель і залежність від зовнішньої експертизи ускладнюють демократичний контроль. Міжпарламентський союз [2] наголошує, що у сфері військових витрат парламентський нагляд послаблюється під дією секретності, політичного тиску, економічних і дипломатичних зв’язків, а також лобізму. Для національної безпеки додатковий ризик полягає у звуженні конкуренції: саме держава може опинитися в положенні, коли вона залежить від кількох корпорацій так само, як імпортер залежить від кількох зовнішніх постачальників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасна література дедалі частіше трактує оборонний сектор не як периферійний сюжет безпекових студій, а як одну з центральних інституцій глобального порядку. У статті «Торгівля зброєю та трансформація світового порядку» доводиться, що торгівля зброєю є осердям динаміки насильства, нерівності, влади та

глобального порядку. Паралельно оглядова стаття в BMJ описує типові «техніки впливу» збройової індустрії: створення позитивного образу, завищення попиту, лобізм і регуляторне захоплення, а також фінансування досліджень, інновацій і медіа. Окремий напрям робіт концентрується на слабкості корпоративної належної перевірки у сфері прав людини для компаній, що працюють із військовою продукцією.

Для дослідження саме державного впливу найважливішими є роботи, що поєднують інституційний аналіз із проблематикою доброчесності. Transparency International у дослідженні про США, Саудівська Аравія та Об'єднані Арабські Емірати показує, як оборонна галузь здатна використовувати комбінацію лобізму, кадрових переходів і політичних контактів для підтримки експортно сприятливих рішень навіть у чутливих політичних контекстах. Дослідження Інституту Квінсі додає ще один вимір: фінансування аналітичних центрів ста оборонними компаніями на десятки мільйонів доларів. Разом ці праці формують достатньо переконливу базу для висновку, що оборонні ТНК впливають не лише на закупівлі, а й на експертне та нормативне середовище, у якому ухвалюються рішення [3].

Метою статті є виявлення основних механізмів, за допомогою яких транснаціональні корпорації, що займаються виробництвом і продажем зброї, впливають на державну політику, насамперед у США, а також формування порівняльного висновку щодо того, як під впливом таких корпорацій змінюється політика різних типів держав у сучасній міжнародній системі. Методологічно стаття спирається на інституційний, порівняльний і політико-економічний підходи та зіставляє дані про військові витрати, міжнародні трансфери зброї, концентрацію ринку, лобістську активність, кадрові переходи та офіційну промислову політику.

Виклад основного матеріалу. Оборонні ТНК варто розуміти не просто як продавців продукту, а як довгострокові інфраструктури залежності. Їх бізнес охоплює повний життєвий цикл систем: від розроблення й виробництва до

випробувань, ремонту, модернізації, навчання персоналу та оновлення програмного забезпечення. Власне тому політичний вплив таких компаній виникає не лише з моменту підписання контракту, а й із моменту, коли держава обирає технологічну платформу, що десятиліттями вимагатиме сервісної та фінансової прив'язки до виробника. Глобальна концентрація є дуже високою: ринок очолюють, зокрема, Lockheed Martin, RTX та Northrop Grumman, тоді як європейські компанії на кшталт BAE Systems працюють у більш ніж 40 країнах, а Airbus лише у своєму підрозділі Defence and Space отримав 13,4 млрд євро доходу 2025 року. При цьому залежність від держави залишається фундаментальною: Lockheed Martin повідомляє, що 72 % її сукупних продажів у 2025 році припало на уряд США, Northrop Grumman – що 84 % продажів припадало на уряд США, а RTX наводить 38 % прямих продажів уряду США без урахування FMS [1].

У США найсильніший ефект створює поєднання ринкової концентрації та державної залежності від обмеженого числа виробників. Міністерство оборони США офіційно визнало, що від 1990-х років оборонний сектор перейшов від 51 до 5 великих аерокосмічних і оборонних генеральних підрядників, а 90 % ракет тепер надходить лише від трьох джерел. Це принципово важливо: коли у держави зникає реальна множинність постачальників, компанії впливають на політику вже не лише через переконання, а й через структурну незамінність. У такій системі виробничі затримки, зростання вартості чи потреба утримання ліній випуску швидко трансформуються в політичний аргумент на користь додаткових бюджетних рішень [4].

Другий канал – кадровий. Управління звітності уряду [5] встановило, що 14 великих оборонних підрядників 2019 року працевлаштовували близько 1700 недавніх колишніх високопосадовців, старших військових або закупівельних чиновників. Ідеться не про поодинокі переходи, а про масовий механізм, що підвищує ризик конфлікту інтересів і перетворює інституційне знання держави на ресурс корпоративної переваги. У такому середовищі держава отримує

доступ до досвіду, проте водночас стає вразливою до неформальної лояльності та інформаційної асиметрії.

Третій канал – прямий, легальний політичний тиск. Узагальнення на основі OpenSecrets засвідчує, що військова індустрія витратила понад 139 млн дол. на лобізм 2023 року, утримувала 904 лобістів, а за десятиліття витратила на лобістську діяльність майже 1,3 млрд дол. За повні виборчі цикли 2014-2022 років сектор витратив понад 184 млн дол. на політичні внески. Характерно, що понад 72 % лобістів, зайнятих у військово-промислових питаннях 2022 року, раніше працювали у Конгресі, Білому домі або федеральних агенціях. Саме тут формується один із ключових висновків для державного управління: у США оборонні ТНК діють не поза законом, а переважно всередині закону, використовуючи саме ті канали, які система визнає легітимними [6].

Четвертий канал – експертне середовище. Дані Відстеження фінансування аналітичних центрів, узагальнені Інститутом Квінсі, показують, що з 2019 до 2023 року сто оборонних компаній надали понад 34,7 млн дол. 50 найбільшим аналітичним центрам США. Той самий огляд показує, що у 2021–2024 роках 79 % свідків, афілійованих із мозковими центрами, що виступали перед Комітетом Палати представників США із закордонних справ, представляли організації, які приймали кошти від ста оборонних підрядників. Це не доводить прямого «купівельного» контролю над думкою, проте переконливо вказує на системний ризик фільтрації порядку денного: ті, хто пояснюють державі загрози й варіанти реагування, нерідко працюють у середовищі, що фінансується бенефіціарами збільшення оборонних витрат і експорту.

П’ятий канал – включення збройових продажів до офіційної зовнішньої та промислової політики США. Агентство співробітництва у сфері оборони та безпеки прямо визначає іноземні військові продажі як фундаментальний інструмент зовнішньої політики США. За підсумками 2024 фінансового року продажі американської військової техніки й послуг за кордон досягли

рекордних 318,7 млрд дол., із яких 200,8 млрд дол. припали на прямі комерційні продажі, а 117,9 млрд дол. – на продажі через урядовий канал FMS. Додатково виконавчий акт 2026 року вимагає використовувати збройові трансфери для розширення стратегічно релевантних виробничих потужностей у США, підтримки реіндустріалізації та підготовки каталогу пріоритетних систем для союзників. Отже, у США корпоративний інтерес більше не є лише приватним; він дедалі частіше стає частиною офіційно артикуйованої державної стратегії.[7]

Поза США конфігурація впливу змінюється. У рамках ЄС корпоративний вплив частіше має корпоратистсько-регуляторний, а не класично лобістський характер. Європейський оборонний фонд має бюджет майже 7,3 млрд євро на 2021–2027 роки й прямо фінансує спільні оборонні дослідження та розробки компаній держав-членів. Європейську оборонно-промислову стратегію до 2035 року було підготовлено після консультацій із державами, оборонною індустрією, фінансовим сектором і мозковим центром/академією; у межах підготовки відбулося 12 воркшопів і отримано понад 270 письмових внесків від більш ніж 90 стейкголдерів. Це свідчить, що корпоративний голос у Європі часто інституціоналізується не через внески у виборчі кампанії, а через участь у формуванні спільної промислової політики, програм досліджень і стандартів [8].

НАТО підсилює цю логіку. Зобов’язання щодо розширення промислових потужностей 2024 року та Оновлений план дій щодо оборонного виробництва 2025 року прямо закликають держави Альянсу подавати індустрії чіткі сигнали попиту через тверді замовлення й багаторічні контракти, розширювати спільні закупівлі, зменшувати бар’єри для оборонних інвестицій і будувати сталі виробничі потужності. Тобто в євроатлантичному середовищі оборонні ТНК впливають на політику не тільки через національні уряди, а й через архітектуру союзницької координації. Таким чином, політика безпеки дедалі більше

зміщується від логіки «окремий бюджет – окремий контракт» до логіки «координований попит – координована промислова база» [9].

В імпортозалежних державах вплив оборонних ТНК проявляється насамперед як довгострокова залежність від постачальника. SIPRI фіксує, що в 2021–2025 роках понад половину імпорту зброї на Близький Схід забезпечували США, а серед головних імпортерів регіону були держави Перської затоки. У цій моделі разовий контракт фактично стає політичним зв'язком: держава-імпортер залежить від навчання, ремонту, модернізації, боєприпасів, оновлень ПЗ та політичних дозволів на реекспорт чи доукомплектування. Дослідження Transparency International про вплив американської оборонної індустрії на політику США щодо Саудівська Аравія та Об'єднані Арабські Емірати показує, що саме комбінація лобізму, кадрових переходів і експорту сприяла збереженню експортно сприятливого середовища навіть на тлі серйозних політичних і гуманітарних застережень.

У державно-капіталістичних та авторитарних системах логіка інша. У росії та Китаї великі оборонні холдинги частіше не «захоплюють» державу у західному розумінні, а постають продовженням державної військово-промислової стратегії. Ростех сам повідомляє, що його консолідована виручка 2024 року перевищила 3,61 трлн рублів. Водночас SIPRI зазначає, що зниження сукупних доходів китайських компаній 2024 року було одним із головних чинників спаду в Азії та Океанії. Це дозволяє зробити важливу порівняльну поправку: не всюди ми маємо справу з корпоративним тиском на державу; у частині систем ми маємо справу з бюрократично-промисловим зрощенням, де держава дисциплінує компанії, проте самі компанії все одно впливають на політику через незамінність виробництва, обсяг замовлень.

Політика майже кожної держави світу під впливом оборонних ТНК справді змінюється, але механізм цієї зміни залежить від п'яти фільтрів – типу політичного режиму, структури власності ОПК, сили парламентського контролю, ступеня ринкової концентрації та зовнішньої загрози.

Універсальними є три механізми: технологічна залежність, бюджетна інерція та дипломатизація контрактів. Якщо держава виробляє зброю – ТНК тиснуть через бюджет, робочі місця й науково-технічну політику. Якщо держава її купує – ТНК впливають через сервісну та логістичну залежність. Якщо держава належить до союзницького блоку – ТНК впливають через стандарти, сумісність і координацію закупівель. Саме тому правильно говорити не про однаковий контроль корпорацій над усіма державами, а про майже універсальну присутність корпоративного чинника в оборонній політиці.

Водночас існують і контрваги. Договір про торгівлю зброєю вимагає від держав відмовляти в експорті за наявності «переважного ризику» для миру, міжнародного гуманітарного права, прав людини, запобігання тероризму та організованій злочинності. OECD наголошує, що її Конвенція про боротьбу з підкупом іноземних посадових осіб є ключовим міжнародним інструментом для криміналізації пропозиції хабарів у міжнародному бізнесі. Проте сама наявність норм не усуває ризиків: 2024 року органи США домоглися від Raytheon/RTX виплати понад 950 млн дол. у справах, пов’язаних із дефектним ціноутворенням, іноземним хабарництвом і порушеннями експортного контролю; Комісія з цінних паперів і бірж також встановила порушення антикорупційних та бухгалтерських норм. Це показує, що без активного нагляду правові режими лишаються слабкими перед комбінацією високої прибутковості, секретності та політичного протекціонізму.

Висновки. Проведений аналіз дає підстави для кількох підсумкових висновків. По-перше, оборонні ТНК є не лише виробниками зброї, а й активними учасниками вироблення політики. Їх вплив формується через концентрацію ринку, кадрові переходи, лобістські мережі, експертне середовище, а також через інтеграцію експорту зброї до офіційної зовнішньої та промислової політики. По-друге, США є найвиразнішим прикладом того, як оборонний бізнес може системно впливати на бюджетні, експортні й зовнішньополітичні рішення, не руйнуючи інститути формально, а діючи через

їх законну архітектуру. По-третє, у ЄС і НАТО корпоративний вплив частіше проявляється у формі індустріальної співучасті в плануванні, стандартизації й довгостроковій координації попиту. По-четверте, для імпортозалежних держав найбільшу небезпеку становить довгострокова технологічна і сервісна залежність, а для авторитарних – непрозоре зрощення держави та оборонного виробництва [10].

У площині державного управління та національної безпеки з цього випливають конкретні рекомендації: розширювати прозорість лобістських контактів і донорства мозкових центрів; запроваджувати довші «періоди охолодження» для колишніх посадовців; проводити аудит повного життєвого циклу оборонних програм; вимагати незалежної оцінки правозахисних ризиків для експорту зброї; посилювати парламентський нагляд над позабюджетними та довгостроковими оборонними зобов'язаннями. Обмеження цього дослідження полягає в тому, що воно не претендує на поіменний аналіз усіх держав світу; натомість воно пропонує типологічну модель, що, на нашу думку, точніше віддзеркалює реальність, ніж узагальнення про однаковий корпоративний контроль над усіма політичними режимами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. The SIPRI. Top 100 Arms-producing and Military Services Companies, 2024. 2025. URL: https://www.sipri.org/publications/2026/sipri-fact-sheets/trends-world-military-expenditure-2025.

2. EDIS. Our common defence industrial strategy. 2024. URL: https://defence-industry-space.ec.europa.eu/eu-defence-industry/edis-our-common-defence-industrial-strategy_en.

3. A Mutual Extortion Racket. The Military Industrial Complex and U.S. Foreign Policy. *The Cases of Saudi Arabia & UAE.* 2019. URL: https://ti-defence.org/wp-content/uploads/2019/12/US_Defense_Industry_Influence_Paper_v4_digital_singlePage.pdf.

4. State of Competition Within the Defense Industrial Base. 2022. URL: https://www.war.gov/News/News-Stories/Article/article/2937898/dod-report-consolidation-of-defense-industrial-base-poses-risks-to-national-sec.

5. Democratic checks, military balances. *Parliamentary oversight in an era of rising military expenditure*. 2025. URL: https://www.ipu.org/fr/file/22486/download.

6. Political Footprint of the Military Industry. 2024. URL: https://www.taxpayer.net/wp-content/uploads/2024/10/Oct-2024-Political-Footprint-of-the-Military-Industry.pdf.

7. DEFENSE TRADE AND ARMS TRANSFERS. *Foreign Military Sales*. 2026. URL: https://www.dsca.mil/Programs/Defense-Trade-and-Arms-Transfers/Foreign-Military-Sales.

8. *European Defence Fund*. 2026. URL: https://defence-industry-space.ec.europa.eu/eu-defence-industry/european-defence-fund-edf-official-webpage-european-commission_en.

9. *NATO Industrial Capacity Expansion Pledge*. 2024. URL: https://www.nato.int/en/about-us/official-texts-and-resources/official-texts/2024/07/10/nato-industrial-capacity-expansion-pledge.

10. Post-Government Employment Restrictions. *DOD Could Further Enhance Its Compliance Efforts Related to Former Employees Working for Defense Contractors*. 2021. URL: https://www.gao.gov/products/gao-21-104311.

REFERENCES

1. The SIPRI. (2025). Top 100 Arms-producing and Military Services Companies, 2024. URL: https://www.sipri.org/publications/2026/sipri-fact-sheets/trends-world-military-expenditure-2025. [in English]

2. EDIS. (2024). Our common defence industrial strategy. URL: https://defence-industry-space.ec.europa.eu/eu-defence-industry/edis-our-common-defence-industrial-strategy_en. [in English]

3. A Mutual Extortion Racket. (2019). The Military Industrial Complex and U.S. Foreign Policy. *The Cases of Saudi Arabia & UAE*. URL: https://ti-

defence.org/wp-content/uploads/2019/12/US_Defense_Industry_Influence_Paper_v4_digital_singlePage.pdf. [in English]

4. State of Competition Within the Defense Industrial Base. (2022). URL: https://www.war.gov/News/News-Stories/Article/article/2937898/dod-report-consolidation-of-defense-industrial-base-poses-risks-to-national-sec. [in English]

5. Democratic checks, military balances. (2025). *Parliamentary oversight in an era of rising military expenditure*. URL: https://www.ipu.org/fr/file/22486/download. [in English]

6. Political Footprint of the Military Industry. (2024). URL: https://www.taxpayer.net/wp-content/uploads/2024/10/Oct-2024-Political-Footprint-of-the-Military-Industry.pdf. [in English]

7. DEFENSE TRADE AND ARMS TRANSFERS. (2026). *Foreign Military Sales*. URL: https://www.dsca.mil/Programs/Defense-Trade-and-Arms-Transfers/Foreign-Military-Sales. [in English]

8. *European Defence Fund*. (2026). URL: https://defence-industry-space.ec.europa.eu/eu-defence-industry/european-defence-fund-edf-official-webpage-european-commission_en. [in English]

9. *NATO Industrial Capacity Expansion Pledge*. (2024). URL: https://www.nato.int/en/about-us/official-texts-and-resources/official-texts/2024/07/10/nato-industrial-capacity-expansion-pledge. [in English]

10. Post-Government Employment Restrictions. (2021) *DOD Could Further Enhance Its Compliance Efforts Related to Former Employees Working for Defense Contractors*. URL: https://www.gao.gov/products/gao-21-104311. [in English]

Дата першого надходження статті до видання: 28.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 26.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

УДК 351.86:355.405

https://doi.org/10.62664/cpa.2026.01.30

Сергій ПОПОВ,
професор кафедри управління
повсякденною діяльністю підрозділів,
Військова академія (м. Одеса),
доктор наук з державного управління, професор
ORCID ID https://orcid.org/0000-0002-0729-9581

Лілія ЯКОВЛЕВА,
професор кафедри гуманітарних та
соціально-економічних дисциплін,
Військова академія (м. Одеса),
доктор політичних наук, професор
ORCID ID https://orcid.org/0000-0002-0942-485X

Катерина МАНУІЛОВА,
доцент кафедри управління
повсякденною діяльністю підрозділів,
Військова академія (м. Одеса),
доктор наук з державного управління
ORCID ID https://orcid.org/0000-0002-0721-7232

Олександр ЧЕБАН,
доцент кафедри управління
повсякденною діяльністю підрозділів,
Військова академія (м. Одеса),
кандидат наук з державного управління, доцент
ORCID ID https://orcid.org/0000-0002-4087-0698

Володимир ЯЦЕНКО,
доцент кафедри соціально-гуманітарних наук
Навчально-наукового інституту
публічної служби та управління
Національного університету «Одеська політехніка»,
кандидат наук з державного управління, доцент
ORCID ID https://orcid.org/0000-0003-3845-0405
(© ПОПОВ С., ЯКОВЛЕВА Л., МАНУІЛОВА К.,
ЧЕБАН О., ЯЦЕНКО В., 2026)

ОСОБЛИВОСТІ ОБГРУНТУВАННЯ ВИБОРУ ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМІВ ДОСЛІДЖЕНЬ ЦИВІЛЬНО-ВІЙСЬКОВОГО СПІВРОБІТНИЦТВА

Статтю присвячено особливостям побудови підходу до обґрунтування вибору пріоритетного напряму дослідження механізму реалізації цивільно-військового співробітництва. Аналіз останніх розробок засвідчив, що науковий та прикладний дискурс щодо цього співробітництва нині є актуальним. Його основні принципи визначаються галузевою політикою держави: оновленою Доктриною «Цивільно-військового співробітництва». Механізм реалізації цього співробітництва розглядається як відкрита та складна система. Його функціонування та розвиток забезпечуються міждисциплінарним масивом знань та практик; механізм реалізації цієї галузевої політики супроводжується широким полем досліджень.

Побудовано емпіричну типологію досліджень механізму реалізації цивільно-військового співробітництва. Її типові напряки стосуються: організаційних, правових та інформаційних основ співробітництва; його теорії, практики, методології та історії; механізмів його реалізації, зокрема щодо цифровізації процесів, інформаційних комунікацій та навчання військовослужбовців. Цифровізація розглядається, як спосіб посилення

технологічної переваги на шляху до досягнення перемоги над ворогом. Сучасні напрямки досліджень цифровізації визначаються в аспекті: моніторингу ситуації, ситуаційної обізнаності, аналітичного оброблення даних; використання штучного інтелекту для аналізу стану цивільного середовища, прогнозування розвитку подій у ньому, професійної освіти та підготовки військовослужбовців.

Для обґрунтованого вибору пріоритетного напряму дослідження було використано: визнаний метод аналізу ієрархій як метод експертного ухвалення рішень; прагматичний підхід до формулювання основного та п'яти ключових критеріїв. Аналітика ієрархій розглядається та характеризується на прикладі трьох альтернатив. Запропоновано: удосконалити розглянутий підхід, ураховуючи його цифровізацію та обмеження методу аналізу ієрархій; розробити методологію верифікації отриманих результатів. Їх варто використати для побудови Стратегії реалізації пріоритетного напряму дослідження, використовуючи методи SWOT- та TWOS-аналізу.

Ключові слова: *державна політика, цивільно-військове співробітництво (CIMIC), механізм реалізації, методологічний підхід, ухвалення управлінського рішення, пріоритетні напрями досліджень, обґрунтування, цифровізація, технологічна перевага.*

Serhii POPOV,
Professor of the Department of Daily Unit Activities Management,
Military Academy (Odesa),
Doctor of Science in Public Administration, Professor
ORCID ID https://orcid.org/0000-0002-0729-9581
Liliia YAKOVLEVA,
Professor of the Department of Humanities
and Socio-Economic Disciplines,
Military Academy (Odesa),

Doctor of Political Sciences, Professor
ORCID ID https://orcid.org/0000-0002-0942-485X
Kateryna MANUILOVA,
Associate Professor of the Department of
Daily Unit Activities Management,
Military Academy (Odesa),
Doctor of Science in Public Administration
ORCID ID https://orcid.org/0000-0002-0721-7232
Oleksandr CHEBAN,
Associate Professor of the Department of
Daily Unit Activities Management,
Military Academy (Odesa),
PhD in Public Administration, Associate Professor
ORCID ID https://orcid.org/0000-0002-4087-0698
Volodymyr YATSENKO,
Associate Professor of the Department of
Social and Humanitarian Sciences,
Educational and Scientific Institute of Public Service and Administration,
Odesa Polytechnic National University,
PhD in Public Administration, Associate Professor
ORCID ID https://orcid.org/0000-0003-3845-0405
(© *POPOV S., YAKOVLEVA L., MANUILOVA K., CHEBAN O., YATSENKO V., 2026*)

PECULIARITIES OF SUBSTANTIATING THE SELECTION OF PRIORITY RESEARCH DIRECTIONS IN THE FIELD OF CIVIL-MILITARY COOPERATION

The article is devoted to the peculiarities of constructing an approach to justifying the choice of a priority direction of research on the mechanism for

implementing civil-military cooperation. An analysis of the latest developments has shown that the scientific and applied discourse on this cooperation is currently relevant. Its main principles are determined by the state's sectoral policy: the updated Doctrine of «Civil-Military Cooperation». The mechanism for implementing this cooperation is considered as an open and complex system. Its functioning and development are ensured by an interdisciplinary array of knowledge and practices; the mechanism for implementing this sectoral policy is accompanied by a wide field of research. An empirical typology of research on the mechanism for implementing civil-military cooperation has been constructed. Its typical directions concern: organizational, legal and informational foundations of cooperation; its theory, practice, methodology and history; mechanisms for its implementation, in particular regarding the digitalization of processes, information communications and training of military personnel. Digitalization is considered as a way to strengthen technological advantage on the way to achieving victory over the enemy. Modern directions of digitization research are defined in terms of: situation monitoring, situational awareness, analytical data processing; use of artificial intelligence to analyze the state of the civilian environment, forecasting the development of events in it, professional education and training of military personnel.

For a well-founded choice of the priority direction of research, the following were used: the recognized method of hierarchy analysis as a method of expert decision-making; a pragmatic approach to the formulation of the main and five key criteria. Hierarchy analytics is considered and characterized using the example of three alternatives. It is proposed: to improve the considered approach, taking into account its digitalization and the limitations of the hierarchy analysis method; to develop a methodology for verifying the results obtained. They should be used to build a Strategy for implementing the priority direction of research, using SWOT and TWOS analysis methods.

Keywords: *state policy, sectoral policy, mechanism, approach, decision, priority, direction, choice, justification, research, method, technology, digitalization, technological advantage.*

Постановка проблеми. Військово-політичні події останнього часу свідчать, що країна-агресор росія не прагне до припинення вогню, нагнітає територіальні погрози. Світова спільнота, вітчизняне суспільство та новочасні реалії XXI століття на новому рівні актуалізують міжнародних дискурс з глобальної і національної безпеки, зокрема в аспекті захисту мирного *цивільного населення* (ЦН), посилення ролі *цивільно-військового співробітництва* (ЦВС). Нинішня війна росії проти України, повномасштабне вторгнення ворога, його агресивні дії проти ЦН, знищення критично важливою інфраструктури утверджують актуальність нових поглядів на роль та місце інституту ЦВС, на який покладається ініціація і організація дієвої *цивільно-військової взаємодії* (ЦВВ), особливо важливої в прифронтових і деокупованих районах. Вітчизняний бойовий досвід засвідчив, що конструктивна взаємодія суб'єктів цивільного і військових середовищ сприяє посиленню їх взаємної підтримки щодо: виконання бойових завдань *Збройними силами України* (ЗСУ) та іншими військовими формуваннями, що утворені відповідно до законів України; оперативного задоволення критично важливих потреб із життєзабезпечення ЦН. Вагомість ЦВВ також актуалізує посилення ворожих наративів щодо анексії територій суверенних країн Європи.

Пришвидшенню перемоги ЗСУ у нинішній війні, безумовно, сприяє: зміцнення та розвиток базових засад інституту ЦВС на рівні суб'єктів Сектору оборони, оновлення Доктрини «ЦВС», генерування та впровадження новітніх науково обґрунтованих способів, засобів та технологій, що забезпечать належне функціонування механізмів реалізації ЦВС, зокрема шляхом цифровізації його основних процесів, удосконалення теоретичної і практичної методології. У сучасних умовах першорядною передумовою щодо досягнення технологічної

переваги над ворогом постає вчасне та обґрунтоване ухвалення рішення, зокрема щодо вибору пріоритетних напрямів досліджень ЦВС.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що: проблематика ЦВС привертає увагу широкого кола військових і цивільних науковців, а також практиків; спостерігається високий рівень активності теоретико-прикладного дискурсу щодо утвердження і розвитку ЦВС в Україні. Ґрунтовними є напрацювання В. Бондаря, О. Бондаренко, О. Бериславської, Р. Кайдалова, О. Куткова, О. Мінко, Д. Павлова, Ю. Руснака, І. Ушакова, В. Фітьо, І. Чобіт та ін. Цінними є систематизовані дисертаційні напрацювання О. Куткова, І. Ушакова та І. Чобіт, у яких досліджено механізми реалізації ЦВС, його вітчизняний і зарубіжний досвід. Крім того, актуальними є дослідження: І. Самойленко та М. Гончаренко щодо ЦВС в управлінні економічною безпекою соціально-економічної системи в умовах воєнного стану; С. Галушко щодо публічного управління національною безпекою в умовах впливу цифрових технологій; Н. Хоми щодо цифровізації сфери безпеки та оборони в аспекті суспільно-владної співпраці; Ю. Носенко щодо сучасних цифрових викликів в системі військової освіти. Аналізуючи ці та інші праці, можна стверджувати, що:

по-перше, наявними є значна кількість публікацій, присвячених ЦВС, у фахових виданнях різних галузей знань; проте утвердилося розуміння, що ЦВС є предметом вивчення суспільно-владних відносин у межах спеціальності D4 Публічне управління та адміністрування, оскільки Міністерство оборони України (МОУ) є центральним органом виконавчої влади та військового управління [1]; ЦВС є одним із основних видів діяльності ЗСУ [2]; військова служба є державною службою особливого характеру [3, 4]; тобто, офіцер ЦВС у процесі співпраці із суб'єктами ЦС є легітимним представником державного органу;

по-друге, ЦВС є загальновизнаним суспільним явищем; його сутність офіційно визначено в Доктрині «ЦВС» [5] як галузеву політику держави; її повноцінна реалізація можлива за використанням механізму управління

політикою ЦВС в державі (країні) [6, с. 373-374] у складі державного та недержавного механізмів управління процесами співпраці, у межах якої військові опосередковано впливають на суб'єкти ЦС;

по-третє, механізм управління політикою ЦВС в державі є складним, що поєднує взаємозалежні та неоднорідні за сутністю заходи, принципи, інструменти, процеси, сили, засоби, методи, методики, технології, зокрема цифрові; їх належне функціонування і розвиток забезпечують дослідження в різних галузях знань і практики, з поміж яких визначено шість груп актуальних напрямів щодо вдосконалення [7, с. 96-100]: організаційно правових засад ЦВС; освіти і підготовки військових кадрів; оперативної ефективності, міжнародної співпраці та раціонального використання ресурсів.

Викладене вище свідчить, що механізм реалізації ЦВС є складним об'єктом, належне функціонування та розвиток якого супроводжується достатньо широким полем досліджень. Ухваленню рішення щодо їх виконання має передувати формування систематизованого уявлення про це поле, на основі аналізу якого визначити пріоритетні напрями досліджень. Проте, в проаналізованих вище працях увага не надавалася цьому питанню саме в аспекті багатогранного механізму реалізації ЦВС.

Статтю присвячено особливостям побудови концептуального підходу до обґрунтування вибору пріоритетного напряму дослідження механізму реалізації ЦВС (як першорядної передумови для цілепокладання), що є відкритою і складною системою, функціонування і розвиток якої забезпечує міждисциплінарний масив знань і практик.

Виклад основного матеріалу. У цьому дослідженні його об'єктом обрано механізм реалізації ЦВС, а його предметом визначено особливості обґрунтування ухвалення рішення щодо вибору пріоритетних напрямів дослідження. Теорія, практика і методологія рішень передбачає, що стратегічне (програмне) рішення має ухвалюватися передусім на основі обґрунтованого прогнозування (вибору, визначення) відповідних пріоритетів його реалізації.

Для досягнення мети цього дослідження потрібно концептуально розглянути підхід до обґрунтування вибору пріоритетних напрямів досліджень, що зумовлені недосконалостями механізму реалізації ЦВС. Виходячи з цього, насамперед потрібно сформувати узагальнене уявлення про поле наявних та можливих напрямів досліджень цього механізму. Потім, аналізуючи це поле напрямів, обґрунтовано визначити із їх сукупності пріоритетні напрями досліджень, ураховуючи вагомість кожного з них, їх поточну і перспективну актуальність, наявний обсяг потрібних ресурсів. Визначені пріоритетні напрями досліджень постануть одним із основних складників галузевої стратегії (програми) щодо напрямів удосконалення механізму реалізації ЦВС на певний період часу.

Наслідки аналізу останніх напрацювань дозволяють стверджувати, що основне поле можливих напрямів досліджень механізму реалізації ЦВС є досить широким. Систематизоване уявлення про це поле напрямів надає їх типологія. Аналізуючи її, можна обрати пріоритетні напрями шляхом експертного оцінювання. Тобто, концептуально підхід до обґрунтованого вибору цих пріоритетів має послідовно включати два етапи: 1) типологічний аналіз напрямів досліджень та 2) обґрунтований вибір пріоритетного напряму дослідження.

Етап 1. Типологічний аналіз є визнаним у різних галузях знань і практики, зокрема в публічному управлінні, наукознавстві, соціології тощо. Він є способом теоретичної та/або емпіричної систематизації (класифікації) певних об’єктів за спільними ознаками [8, с. 1450]. У цьому дослідженні застосуємо типологічний аналіз, заснований на емпіричному способі виявлення та впорядкування напрямів досліджень механізму реалізації ЦВС за їх суттєво важливими типами. При цьому, виходимо з того, що цей механізм є відкритою і складною системою; її функціонування і розвиток забезпечується міждисциплінарним масивом знань і практик. Використання системно-діяльнісного підходу до розуміння цієї системи дозволяє структурувати поле

напрямів досліджень, як такі, що належать до зовнішніх та внутрішніх складників (табл. 1). До першого складника віднесемо дослідження щодо організаційно-правових засад, визначені законами України, а також розглянемо супровідні складники, основними з яких є: теорія, практика, методологія та історія ЦВС; професійне навчання, на важливості якого наголошує більшість дослідників. Системно-діяльнісний підхід дозволяє структурувати дослідження ЦВС, як такі, що стосуються: основного процесу, який поєднує механізми реалізації ЦВС; процесу управління та забезпечувального складника.

Для побудови узагальненої емпіричної типології досліджень (табл. 1) проаналізовано актуальну сукупність наукових напрацювань, використовуючи для цього праці Чобіт (2022) і В. Фітьо (2021) [9; 10, с. 175-177], Мінко (2022) [11, с. 18-24], Р. Кайдалова, О. Бондаренко, Д.Павлова (2022) [12, с. 22-28], О. Бериславська (2019) [13, с. 23-36], І. Ушакова (2023) [14], Ю. Руснак (2024) [15, с. 67-73], В. Бондар (2024) [16, с. 252-256].

Таблиця 1

Емпірична типологія напрямів досліджень механізмів реалізації ЦВС

Типові напрями досліджень	Характеристика напрямів досліджень щодо:
Напрями досліджень, що стосуються зовнішнього складника системи ЦВС	
Організаційно-правові та інформаційні засади	утвердження постійної багаторівневої організації і функціонування ЦВС в районах ведення бойових дій і на інших територіях України; евакуації цивільного населення з небезпечних районів; розвитку міжнародної взаємодії (співпраці) у сфері ЦВС на засадах міжнародних стандартів;
Теорія, практика, методологія та історія ЦВС	розвитку теорії і методології механізмів реалізації ЦВС шляхом уточнення його Концепції, поняття «ЦВС», мети, завдань, принципів, класифікації механізмів; розуміння ролі та місця ЦВС в системі публічної влади загалом та їх усвідомлення державними високопосадовцями; історії вітчизняного і зарубіжного досвіду (XX і XXI століття) щодо витоків ЦВС, еволюції його формування і функціонування, ролі, ефективності та правового регулювання, зокрема в нинішній війні росії

	проти Україні;
Механізми підготовки військових кадрів	якості професійного навчання, зокрема щодо протидії гібридному впливу ворога, налагодження взаємодії із суб'єктами ЦС; розуміння командирами ефективності організації сил і засобів ЦВС тактичного рівня за використанням сценарного моделювання;
Напрями досліджень, що стосуються внутрішнього складника системи ЦВС	
Основний процес ЦВС (механізми реалізації ЦВС)	функціонування, розвитку і втілення механізмів реалізації ЦВС, зокрема щодо правових засад міжвідомчої взаємодії на рівні сектору безпеки і оборони України, узгоджених зі стандартами ЄС; розроблення проєкту Закону України «Про засади ЦВС», де визначити основні принципи, завдання та внормувати механізми взаємодії військового та цивільного середовищ, застосовуючи перемовини як основну технологію добування корисної інформації;
Цифровізація процесів ЦВС та інформаційних комунікацій	удосконалення функціонування і розвитку цифрових технологій, їх втілення в систему ЦВС як способу посилення технологічної переваги, пришвидшення ухвалення рішень та автоматизації процесів у ЦВВ; поліпшння застосування системи електронного документообігу (СЕДО) та національної військової системи «Дельта».

При розробленні емпіричної типології напрямів досліджень (табл. 1) потрібно врахувати новітні ключові тенденції розвитку бойових можливостей Сил оборони. Зокрема, під час проведення Digital Defence Forum [17] (за участі представників Силових структур, державних інституцій і партнерів МОУ) вирішальними визначено новітні цифрові рішення як спосіб поліпшення процесу досягнення оборонних цілей України завдяки технологічній перевазі над ворогом. На форумі було презентовано реальні приклади цифрових рішень: – цифрова інтеграція розвідувальних даних в системі «Дельта», що дозволяє уражати цілі за лічені хвилини; – цифровий облік оборонних ресурсів, що дозволяє задовольняти потреби військових частин у реальному часу. 2026 року заплановано цифровізацію процесів управління: персоналом, фінансами, озброєнням і військовою технікою, оборонними закупками; дистанційним конструюванням дронів, виходячи із потреб поля бою тощо. На цьому форумі також було представлено вісім систем бойового забезпечення цифрового

управління боєм, заснованого на використанні: моніторингу обстановки, координації дій, геопросторового аналізу, ситуаційної обізнаності, оброблення даних у реальному часі і посилення можливостей РЕБ.

Технологічна перевага у сфері ЦВС забезпечить пришвидшення реалізації процесів, зменшення трудомісткості та поліпшення зручності їх застосування. Проблематика цифровізації у цій сфері нині є актуальною, відносно новою, активно осмислюється, формуються нові її перспективи з огляду на досвід реалізації вітчизняної Доктрини «ЦВС» [5]. З огляду на зазначене вище, можна конкретизувати типологію досліджень з цифровізації процесів ЦВС (табл. 1) у аспекті реалізації моніторингу обстановки, ситуаційної обізнаності та аналітичного опрацювання даних, а саме щодо:

наочної, вуреальному часі та зручній для користувача формі візуалізації на цифровій мапі суб'єктів та об'єктів військового і цивільного середовищ, особливо щодо критичної інфраструктури та гуманітарної ситуації;

пошуку, збирання й оброблення інформації про стан ЦС, зокрема щодо стану його соціально-політичної ситуації та критичної інфраструктури з метою підтримання ухвалення рішень;

інформаційно-комунікаційної ЦВВ військових структур, органів публічної влади, міжнародних та неурядових організацій;

оцінки стану кіберзахисту цивільної інфраструктури у частині, що стосується функцій ЦВС; забезпечення сумісності цифрових систем військових та цивільних структур;

використання мобільних застосунків, що автоматично згенерують звіти про оцінку втрат з прив'язкою до карти місцевості;

швидкого відновлення надання цифрових послуг, використовуючи військові ресурси;

інтеграції даних із різних баз даних; мережевого управління ЦВВ у реальному часі; використання соціальних мереж і месенджерів; прогнозування соціально-гуманітарних потреб та поведінки населення.

Нині актуальним є застосування штучного інтелекту (ШІ) у сфері ЦВС, зокрема щодо:

аналізу стану ЦС в районі бойових дій щодо: настроїв ЦН, впливу маніпулятивного контенту на дестабілізацію ситуації, гуманітарних криз та протидії ворожим ІПСО; прогнозування потоків вимушено переміщених осіб; вірогідності виникнення спалахів захворювань чи дефіциту ресурсів в мінливих умовах;

професійного навчання офіцерів ЦВС із застосуванням симуляторів для опрацювання складних сценаріїв ЦВС та тренування навичок перемовника та інтерв'юера, де ШІ постає в ролі формального чи неформального лідера громади тощо. Звісно, що потенційно можливе поле напрямів цифровізації сфери ЦВС є значно ширшим. У Доктрині НАТО «CIMIC» [18] не наголошується на цифровізації цієї сфери. Проте, безумовно, для вдосконалення реалізації її основних принципів та функцій можуть бути застосовані цифрові технології. Зокрема, для реалізації принципів:

єдності зусиль: можливе втілення спільних цифрових платформ даних;

прозорості: можливе втілення технологій для поліпшення доступу до відкритих реєстрів та гуманітарної логістики;

довіри: можливе втілення технологій для поліпшення міжсуб'єктної комунікації й усунення хаосу в суспільно-владних відносинах;

поваги: можливе втілення технологій для поліпшення захисту даних та етичності цифрових рішень;

Щодо реалізації основних функцій ЦВС, то для реалізації функції:

цивільно-військова взаємодія: можливе втілення платформи цифрової комунікації між суб'єктами ЦС та координації у межах інформаційно-комунікаційних мереж;

підтримки військ: можливе втілення технологій цифрового доступу та візуалізації цивільних ресурсів на цифрових картах, що зменшить ризики для військових у ЦС;

підтримки суб'єктів ЦС: втілити технології цифрового управління гуманітарною допомогою та платформ для віддзеркалення критично важливих потреб населення.

Розглянутий підхід до побудови типології напрямів досліджень сфери ЦВС (табл. 1) дозволяє сформувати їх орієнтовне поле. Його варто систематично уточнювати та оновлювати експертним шляхом.

Етап 2. Обґрунтування вибору пріоритетного напряму досліджень розглянемо на прикладі визнаного методу експертних оцінок – методу аналізу ієрархій (MAI). Логіка його застосування є типовою. Його ієрархія може включати декілька рівнів залежно від виду управлінської ситуації. У цьому разі використаємо трирівневу ієрархію (рис. 1), структура якої включає: головний критерій $Г_к$ (рівень 1); сукупність ключових критеріїв $К_i$, що сумісно утворюють вектор **К** (рівень 2); сукупність альтернатив $А_n$, які сумісно утворюють вектор **А** (рівень 3). Альтернатива $А_n$ (рис. 1) розглядається як один із напрямів досліджень ЦВС (альтернативний напрям), що віддзеркалено в їх типології (табл. 1).

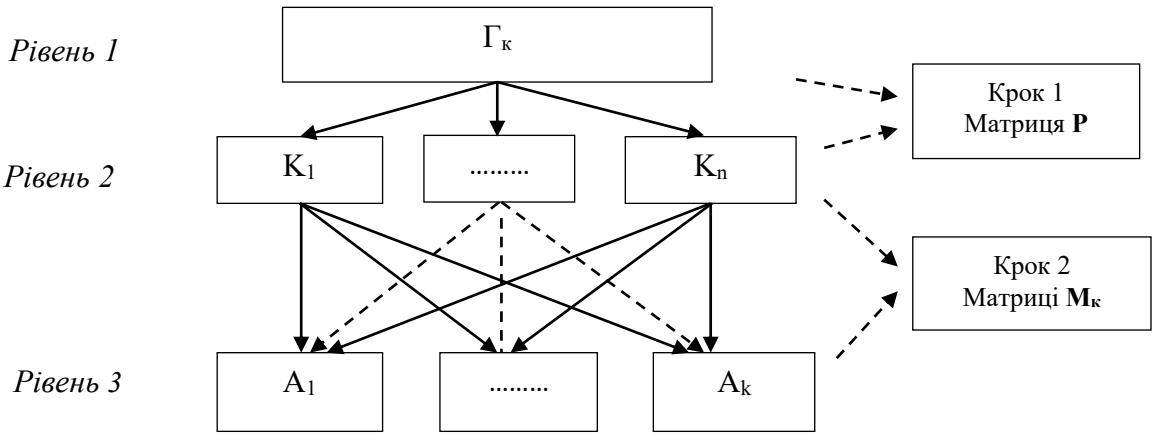


Рис. 1. Логіка вибору рішення щодо пріоритетної альтернативи

У цьому разі наслідком застосування MAI має бути отримання результуючого вектору **R**, що кількісно віддзеркалить відносний розподіл переваг альтернатив у просторі обраних критеріїв з погляду досягнення головного критерію $Г_к$. Для цього потрібно послідовно визначити переваги: 1)

ключових критеріїв $К_i$ відносно інших аналогічних критеріїв з огляду на зміст головного критерію $Г_к$ (крок 1, рис. 1); 2) альтернатив $А_n$ відносно інших аналогічних альтернатив з огляду на зміст кожного із ключових критеріїв $К_i$ (крок 2, рис. 1). Визначення цих переваг засновано на почергово-попарному порівнянні: спочатку ключових критеріїв відносно головного критерію (крок 1); а потім альтернатив відносно кожного із ключових критеріїв (крок 2).

Припустимо, що Замовник – керівництво ЦВС ознайомився з типологією досліджень (табл. 1) та зацікавлений у визначені з-поміж них пріоритетного напряму, опираючись на прагматичний підхід: тобто, обраний напрям є не тільки актуальним, а й забезпечений передумовами для його реалізації тут і зараз (тобто, сформувалося потрібне та достатнє «вікно можливостей» для його реалізації). Експертами пропонується обрати досвідчених представників від Замовника та науково-виробничого комплексу. Виходячи з цього, сформулюємо зміст головного критерію Гк (крок 1): обрати альтернативу дослідження ЦВС, що нині є найбільш пріоритетною та забезпечена передумовами для її реалізації. Далі сформулюємо 5 ключових критеріїв, зміст яких є таким:

– *критерій К1*: чи достатньо наявних матеріально-фінансових ресурсів, що забезпечать успішне дослідження та втілення альтернативи, яка розглядається?

– *критерій К2*: чи є наявним базовий теоретико-прикладний доробок, який забезпечить успішне дослідження щодо втілення альтернативи, яка розглядається?

– *критерій К3*: чи є наявними відповідні технології, які забезпечать успішне розроблення і втілення альтернативи, що розглядається?

– *критерій К4*: чи є альтернатива, яка розглядається, найбільш актуальною нині?

– *критерій К5*: чи є наявними науково-виробничі потужності в Україні, що забезпечать успішне розроблення та втілення альтернативи, яка розглядається?

Далі, сформуємо матрицю **Р** щодо відносної переваги ключових критеріїв (крок 1, рис. 1; табл. 2) шляхом їх почергово-попарного порівняння (рівень 2), ураховуючи зміст головного критерію Гк (рівень 1) та використовуючи шкалу Сааті (табл. 3).

Таблиця 2

Матриця Р щодо відносної переваги ключових критеріїв

k_{ji}		індекс j				
		$К_1$	$К_2$	$К_3$	$К_4$	$К_5$
індекс і	1	1	3	1	1/2	5
	2	1/3	1	1/4	1/7	2
	3	1	4	1	1	6
	4	2	7	1	1	8
	5	1/5	1/2	1/6	1/8	1

Остання перетворює якісні судження експертів (щодо змісту критерію) на їх кількісне значення (щодо переваги одного критерію над іншим). Логіку формування матриці Р засновано на тому, що її певний елемент kji характеризує величину переваги одного критерію над іншим; його індекси вказують на місце його розташування в цій матриці (індекс j означає позицію цього елементу в матриці (табл. 2) по горизонталі, а і – по її вертикалі). Величина kji визначається, як відношення kji = 1 / kij, при цьому kii = 1. У наслідку опрацювання матриці Р отримано вектор переваги ключових критеріїв V = (0,224; 0,071; 0,282; 0,384; 0,039). Потім сформуємо матриці $\mathbf{М}_к$ щодо відносної переваги альтернатив An з огляду на зміст кожного із ключових

критеріїв K_i (крок 2, рис. 1). Кількість матриць $\mathbf{M}_к$ дорівнює кількості ключових критеріїв. Логіка їх формування є такою ж, як і для розроблення матриці **P**. Узагалі для MAI рекомендується обмежити розмірність вектору **A** небільше 5, оскільки її збільшення зумовлює зростання похибок розрахунків, що порушує узгодженість матриць: її допустима величина складає до 0,1 [19].

Таблиця 3

Шкала Сааті: шкала відносної переваги об'єктів, що порівнюються

Кількісна перевага	Якісна переваги	Характеристика переваги
1	Рівна значущість	Обидва об'єкти однаково важливі
3	Помірна перевага	Досвід чи судження надають невелику перевагу одному об'єкту
5	Суттєва перевага	Один об'єкт значно важливіший за інший
7	Дуже сильна перевага	Один об'єкт явно домінує, його перевага очевидна
9	Абсолютна перевага	Найвищий ступінь переваги, підтверджений фактами
2, 4, 6, 8	Проміжні значення	Використовуються в компромісних ситуаціях (наприклад, між «помірною» та «суттєвою»)

Допускаємо, що Замовник зацікавився трьома привабливими для нього альтернативами. Тобто, маємо розглянути 5 матриць $\mathbf{M}_к$. Її приклад $\mathbf{M}_1$ демонструє таблиця 4.

Для зручності дальшого аналізу варто здійснити нормування матриць **P** та $\mathbf{M}_к$ шляхом обчислення суми величин елементів за кожним стовбцем цих матриць Sj (згори донизу). Потім кожний елемент матриці відповідно розділити на ці суми. Наприклад, для матриці **P**: $K_{ji} = k_{ji} / S_j$, де $S_j = k_{1j} + k_{2j} + \ldots + k_{nj}$. Далі, за рядками матриці **P** обчислимо середні значення, що є ваговими коефіцієнтами критеріїв k_j з позиції змісту головного критерію $Г_к$.

Таблиця 4

Матриця M_1

Критерій К1	A_1	A_2	A_3
A_1	1	4	1/2
A_2	1/4	1	1/5
A_3	2	5	1

Аналіз матриці **Р** виявив, що: *першим* постав критерій $К_4$ (щодо актуальності альтернативи): 0,384; *другим* – критерії $К_3$ (щодо технологічного забезпечення): 0,282); *третім* – $К_1$ (щодо матеріально-фінансового забезпечення): 0,224). Тобто визначені переваги критеріїв свідчать про реалізацію прагматичного підходу до вибору пріоритетної альтернативи. Використовуючи логіку опрацювання матриці **Р**, проаналізуємо матриці $\mathbf{M}_1$ – $\mathbf{M}_3$, що характеризують попарне порівняння альтернативи An з огляду на зміст кожного критерію $К_i$. Аналіз цих матриць засвідчив, що з позиції критеріїв:

$К_4$ (щодо актуальності альтернативи) найбільш привабливою є альтернатива A_2 (з вагою 0,619), а інші альтернативи отримали вагу: A_1 – 0,284; A_3 – 0,096;

$К_3$ (щодо технологічного забезпечення) найбільш привабливою є альтернатива A_2 (0,443), а інші альтернативи отримали вагу: A_1 – 0,387; A_3 – 0,170;

$К_1$ (щодо матеріально-фінансового забезпечення) найбільш привабливою є альтернатива A_3 (0,568), а інші альтернативи отримали вагу: A_1 – 0,334; A_2 – 0,098.

$К_2$ (щодо теоретико-прикладного забезпечення) найбільш привабливою є A_2 (0,557), а інші альтернативи отримали вагу: A_1 – 0,32; A_3 – 0,123;

$К_5$ (щодо науково-виробничого забезпечення) найбільш привабливою є A_3 (0,723), а інші альтернативи дістали вагу: A_1 – 0,174; A_2 – 0,103.

Узагальнено матриця $\mathbf{К_A}$ (табл. 5) характеризує альтернативи в просторі критеріїв, де зазначено, що альтернатива: – A_2 є найбільш актуальною (пріоритетною) та має попередні базові теоретико-прикладні і технологічні

розробки; – A_3 є найбільш забезпеченою матеріально-фінансовими і науково-виробничими ресурсами; – A_1 є найменш привабливою.

Таблиця 5

Узагальнена характеристика альтернатив у просторі ключових критеріїв: матриця $К_А$

	$К_1$	$К_2$	$К_3$	$К_4$	$К_5$	$\mathbf{R^T}$
A_1	0,334	0,32	0,387	0,284	0,174	**0,323**
A_2	0,098	**0,557**	**0,443**	**0,619**	0,103	**0,428**
A_3	**0,568**	0,123	0,170	0,096	**0,723**	**0,249**

Перемножуючи матрицю $\mathbf{К_А}$ на вектор $\mathbf{V^T}$ отримаємо результуючий вектор $\mathbf{R^T}$ (таблиця 5), що свідчить про вагу альтернатив A_n з погляду досягнення головного критерію $Г_к$, а саме: альтернативний напрям досліджень A_2 за рівнем актуальності є найбільш пріоритетним та таким, що є найбільш розробленим у попередніх теоретико-прикладних та технологічних напрацюваннях.

Висновки. Результати аналізу наукових напрацювань свідчать про потреби дальшого: розвитку державної політики у сфері ЦВС, основоположні засади якої визначено в оновленій Доктрині «ЦВС»; удосконалення механізмів її реалізації на рівні суб'єктів сектору Сил оборони. Керівництво системою ЦВС визначило шість актуальних груп напрямів дальшого вдосконалення цієї галузевої політики, реалізація яких наблизить нашу Перемогу шляхом: зміцнення і розвитку її базових засад; генерування, обґрунтованого вибору і втілення новітніх способів, засобів та технологій, що посилять технологічну перевагу над ворогом; цифровізації основних процесів у сфері ЦВС; удосконалення його теоретичної і практичної методології.

Реалізація цих напрямів удосконалення цієї політики потребує своєчасного й обґрунтованого ухвалення рішення щодо вибору пріоритетних напрямів досліджень ЦВС. Проаналізувавши дослідження останніх років, нами побудовано узагальнену емпіричну типологію досліджень за такими напрямами: виходячи з аналізу досвіду війни та сучасних тенденцій, охарактеризовано напрям цифровізації сфери ЦВС, де його актуальними

аспектами є: моніторинг обстановки, ситуаційної обізнаності й аналітичного оброблення даних; застосування штучного інтелекту для аналізу стану ЦС, прогнозування розвитку подій у ньому, професійного навчання та тренування військових кадрів. Розглянуто основні принципи та функції ЦВС такі, як базис для розроблення типології потенційно можливих напрямів досліджень його цифровізації.

Застосовано метод аналізу ієрархій для обґрунтування вибору пріоритетного напряму досліджень ЦВС: обрано трирівневу ієрархію; використано прагматичний підхід до формулювання головного і п'яти ключових критеріїв; запропоновано обрати експертів від науково-виробничого комплексу і Замовника. Опрацьовано три привабливих для нього альтернативних напрями досліджень. Аналіз ієрархій дозволив наочно продемонструвати його можливості; визначити пріоритетний напрям досліджень та охарактеризувати його переваги і недоліки.

Дальші перспективи цього дослідження доцільно зосередити на: прикладному доопрацюванні запропонованого підходу та його цифровізації, ураховуючи обмеження методу аналізу ієрархій; розробленні методики верифікації отриманих результатів, які в подальшому застосувати для побудови Стратегії щодо реалізації пріоритетного напряму дослідження, застосовуючи методи SWOT- та TWOS-аналізів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. *Відомості Верховної Ради України.* 2018. № 31. Ст. 241. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text.

2. Про Збройні Сили України : Закон України від 06.12.1991 № 1934-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 9. Ст. 108. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1934-12#Text.

3. Про військовий обов’язок і військову службу : Закон України від 25.03.1992 № 2232-XII. *Відомості Верховної Ради України.* 1992. № 27. Ст. 385. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#Text.

4. Про Статут внутрішньої служби Збройних Сил України : Закон України від 24.03.1999 № 548-XIV. *Відомості Верховної Ради України*. 1999. № 22-23. Ст. 194. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/548-14#Text.

5. Доктрина «Цивільно-військового співробітництва» ОП 9-0(112) / AJP-3.19 : затв. Головнокомандувачем Збройних Сил України 04.10.2025 р. Київ, 2025. 48 с.

6. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ : НАДУ, 2011. Т. 2 : Методологія державного управління / наук.-ред. колегія : Ю. П. Сурмін, П. І. Надолішній та ін. 692 с.

7. Кутков О. О. Механізм державного регулювання цивільно-військового співробітництва в умовах змін воєнно-політичної обстановки в державі. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. Вип. 5. С. 45-58.

8. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ ; Ірпінь : Перун, 2007. 1736 с.

9. Чобіт І. Р. Історичний досвід створення та функціонування органів цивільно-військового співробітництва : дис. … канд. наук. Львів : Нац. акад. сухопутних військ ім. гетьмана Петра Сагайдачного, 2022. 245 с.

10. Чобіт І. Р., Фітьо В. В. Система підготовки фахівців цивільно-військового співробітництва у Збройних Силах України . *Застосування Сухопутних військ Збройних Сил України у конфліктах сучасності* : зб. тез доп. наук.-практ. конф. (Львів, 18.11.2021). Львів : НАСВ, 2021. С. 175-177.

11. Мінько В. Базові сценарії залучення сил та засобів цивільно-військового співробітництва. *Честь і закон.* 2022. № 2 (81). С. 18-24.

12. Кайдалов Р., Бондаренко О., Павлов Д. Короткий аналіз діяльності з цивільно-військового співробітництва. *Честь і закон.* 2022. № 3 (82). С. 22-28.

13. Бериславська О. Цивільно-військове співробітництво як вид соціально-правових відносин. *Соціальний розвиток і безпека*. 2019. Т. 9, № 2. С. 23-36. DOI: https://doi.org/10.33445/sds.2019.9.2.3.

14. Ушаков І. Механізми реалізації цивільно-військового співробітництва у секторі безпеки і оборони України : дис. … канд. наук. Київ : Інститут держ. упр. та наук. досліджень з цивільного захисту ДСНС України, 2023. 210 с.

15. Руснак Ю. Окремі питання правового регулювання становлення та розвитку цивільно-військового співробітництва у 2014-2022 рр. *Зб. наук. пр. Центру воєнно-стратегічних досліджень НУОУ*. 2024. № 2 (81). С. 67-73.

16. Бондар В. П. Правові засоби цивільно-військової взаємодії між Збройними Силами України та волонтерськими організаціями. *Наук. вісник Ужгородського нац. ун-ту.* Серія: Право. 2024. Вип. 86 (ч. 3). С. 252-256.

17. Міністерство оборони України представило детальний статус цифрової трансформації оборони. URL: https://mod.gov.ua/news/ministerstvo-oboroni-ukrayini-predstavilo-detalnij-status-czifrovoyi-transformacziyi-oboroni.

18. Allied Joint Doctrine for Civil-Military Cooperation (AJP-3.19) : Edition A, Version 1 / *NATO Standardization Office. Brussels* : NSO, 2018. URL: https://nso.nato.int/nso/nsdd/v2/Search2.html?s=AJP-3.19.

19. Синенко М. А. Метод Сааті при прийнятті управлінських рішень на прикладі підприємства малого бізнесу. *Інтелект XXI.* 2018. № 1. С. 51-62. URL: http://intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_1/51.pdf.

REFERENCES

1. Verkhovna Rada Ukrainy. (2018). Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy [Law of Ukraine]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, 31, art. 241. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text. [in Ukrainian]

2. Verkhovna Rada Ukrainy. (1992). Pro Zbroini Syly Ukrainy [Law of Ukraine]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, 9, art. 108. March 15, 2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1934-12#Text. [in Ukrainian]

3. Verkhovna Rada Ukrainy. (1992). Pro viiskovyi oboviazok i viiskovu sluzhbu [Law of Ukraine]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, 27, art. 385. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#Text. [in Ukrainian]

4. Verkhovna Rada Ukrainy. (1999). Pro Statut vnutrishnoi sluzhby Zbroinykh Syl Ukrainy [Law of Ukraine]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, 22-23, art. 194. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/548-14#Text. [in Ukrainian]

5. Zbroini Syly Ukrainy. (2025). Doktryna «Tsyvilno-viiskovoho spivrobitnytstva» OP 9-0(112) / AJP-3.19 [Doctrine]. Kyiv. [in Ukrainian]

6. Kovbasiuk, Yu. V. (Ed.). (2011). *Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia* (Vol. 2 : Metodolohiia derzhavnoho upravlinnia). Kyiv : NADU. [in Ukrainian]

7. Kutkov, O. O. (2024). Mekhanizm derzhavnoho rehuliuvannia tsyvilno-viiskovoho spivrobitnytstva v umovakh zmin voienno-politychnoi obstanovky v derzhavi. *Dniprovskyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*, 5, 45-58. [in Ukrainian]

8. Busel, V. T. (Ed.). (2007). *Velykyi tlumachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy*. Kyiv; Irpin : Perun. [in Ukrainian]

9. Chobit, I. R. (2022). Istorychnyi dosvid stvorennia ta funktsionuvannia orhaniv tsyvilno-viiskovoho spivrobitnytstva [PhD dissertation]. Lviv : NASV. [in Ukrainian]

10. Chobit, I. R. & Fito, V. V. (2021). Systema pidhotovky fakhivtsiv tsyvilno-viiskovoho spivrobitnytstva u Zbroinykh Sylakh Ukrainy. In *Proceedings of scientific conference* (pp. 175-177). Lviv : NASV. [in Ukrainian]

11. Minko, V. (2022). Bazovi stsenarii zaluchennia syl ta zasobiv tsyvilno-viiskovoho spivrobitnytstva. *Chest i zakon*, 2 (81), 18-24. [in Ukrainian]

12. Kaidalov, R., Bondarenko, O. & Pavlov, D. (2022). Korotkyi analiz diialnosti z tsyvilno-viiskovoho spivrobitnytstva. *Chest i zakon*, 3 (82), 22-28. [in Ukrainian]

13. Beryslavska, O. (2019). Tsyvilno-viiskove spivrobitnytstvo yak vyd sotsialno-pravovykh vidnosyn. *Sotsialnyi rozvytok i bezpeka*, 9 (2), 23-36. DOI: https://doi.org/10.33445/sds.2019.9.2.3. [in Ukrainian]

14. Ushakov, I. (2023). Mekhanizmy realizatsii tsyvilno-viiskovoho spivrobitnytstva u sektori bezpeky i oborony Ukrainy [PhD dissertation]. Kyiv : Institute of Public Administration and Research on Civil Protection. [in Ukrainian]

15. Rusnak, Yu. (2024). Okremi pytannia pravovoho rehuliuvannia tsyvilno-viiskovoho spivrobitnytstva u 2014–2022 rr. *Zbirnyk naukovykh prats*, 2 (81), 67-73. [in Ukrainian]

16. Bondar, V. P. (2024). Pravovi zasoby tsyvilno-viiskovoi vzaiemodii. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia* : *Pravo*, 86 (3), 252-256. [in Ukrainian]

17. Ministerstvo oborony Ukrainy. (2026). Predstavylo detalnyi status tsyfrovoi transformatsii oborony [Website]. URL: https://mod.gov.ua/news/ministerstvo-oboroni-ukrayini-predstavilo-detalnij-status-czifrovoyi-transformacziyi-oboroni. [in Ukrainian]

18. NATO Standardization Office. (2018). *Allied Joint Doctrine for Civil-Military Cooperation (AJP-3.19)*. Brussels : NSO. URL: https://nso.nato.int/nsdd/v2/Search2.html?s=AJP-3.19. [in English]

19. Synenko, M. A. (2018). Metod Saati pry pryiniatti upravlinskykh rishen na prykladi pidpryiemstva maloho biznesu. *Intelekt XXI*, 1, 51-62. URL: http://intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_1/51.pdf. [in Ukrainian]

Дата першого надходження статті до видання: 19.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 22.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

УДК 352:330.322:351.82

https://doi.org/10.62664/cpa.2026.01.31

Оксана ПРОНІНА,
доцент кафедри державного управління і
місцевого самоврядування,
Херсонський національний технічний університет,
кандидат наук з державного управління, доцент
ORCID ID https://orcid.org/0000-0002-4894-1825
(*© ПРОНІНА О., 2026*)

ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

У статті здійснено комплексний огляд сучасних тенденцій щодо імплементації концепції управління стратегічним інвестиціями в органи публічної влади України. Особливої уваги в роботі надано аналізу інституційних, нормативно-правових та організаційно-економічних передумов ефективного впровадження стратегічного інвестиційного менеджменту в умовах трансформаційних змін та повоєнного відновлення. Визначено ключові виклики, що перешкоджають реалізації зазначеної політики, а саме недостатню координацію між рівнями влади, обмеженість фінансових ресурсів та недосконалість механізмів оцінювання ефективності інвестиційних проєктів.

Актуальність дослідження зумовлено роллю стратегічних інвестицій у забезпеченні сталого соціально-економічного розвитку України, о постійно зростає, в умовах глибоких трансформацій, пов'язаних із євроінтеграційними процесами, воєнними викликами та потребою повоєнного відновлення.

Сучасний етап розвитку держави характеризується потребою в значних обсягах інвестиційних ресурсів, спрямованих на відбудову інфраструктури, модернізацію ключових галузей економіки та підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

В умовах євроінтеграції особливого значення набуває питання забезпечення інвестиційної безпеки, удосконалення механізмів державного регулювання та створення сприятливого інвестиційного клімату, що передбачає підвищення рівня правового захисту інвесторів і розвиток публічно-приватного партнерства. Реалізація реформ у сфері публічних інвестицій також вимагає узгодження стратегічних документів із реальними потребами територіальних громад та пріоритетами розвитку, що наголошує на потребі впровадження системного та стратегічного підходу до управління інвестиціями.

Ключові слова: *стратегічні інвестиції, публічне управління, органи державної влади, інвестиційна політика, стратегічне планування, публічно-приватне партнерство.*

PRONINA Oksana,
Associate Professor at the Department of Public Administration and Local Self-Government,
Kherson National Technical University,
Candidate of Public Administration, Associate Professor
ORCID ID https://orcid.org/0000-0002-4894-1825
(© *PRONINA O., 2026*)

IMPLEMENTATION OF STRATEGIC MANAGEMENT OF PUBLIC INVESTMENTS IN LOCAL GOVERNMENT BODIES

The article provides a comprehensive review of current trends in the implementation of the concept of strategic investment management in public

authorities of Ukraine. Particular attention is paid to the analysis of institutional, regulatory, and organizational and economic prerequisites for the effective implementation of strategic investment management in the context of transformational changes and post-war recovery. Key challenges that hinder the implementation of this policy are identified, namely, insufficient coordination between levels of government, limited financial resources, and imperfect mechanisms for assessing the effectiveness of investment projects.

The relevance of the study is due to the growing role of strategic investments in ensuring sustainable socio-economic development of Ukraine in the context of deep transformations associated with European integration processes, military challenges, and the need for post-war recovery. The current stage of the state's development is characterized by the need for significant amounts of investment resources aimed at rebuilding infrastructure, modernizing key sectors of the economy, and increasing the competitiveness of the national economy.

In the context of European integration, the issue of ensuring investment security, improving state regulation mechanisms, and creating a favorable investment climate is of particular importance, which involves increasing the level of legal protection for investors and developing public-private partnerships. The implementation of reforms in the field of public investments also requires harmonizing strategic documents with the real needs of territorial communities and development priorities, which emphasizes the need to implement a systemic and strategic approach to investment management.

Key words: *strategic investments, public administration, state authorities, investment policy, strategic planning, public-private partnership.*

Постановка проблеми. З початком повномасштабного вторгнення 2022 року з України вийшла низка потужних компаній та організацій, що значно поглибило вже наявну економічну кризу. На фоні стрімких військово-політичних та економічних змін погіршився і державний інвестиційний клімат.

Проєктно-інвестиційна діяльність у цей період фактично зупинилася, а відновилася тільки завдяки закордонним грантам та інвестиціям, що почали надаватися після відносної стабілізації ситуації в країні. Утім, станом на 2026 рік можна простежити, що в більшості громад України відсутнє довгострокове планування щодо залучення інвестицій. Насамперед такі тенденції призводять до неузгодженості інвестиційних рішень, нерівномірного розподілу ресурсів, гальмування розвитку інфраструктури, зниження інвестиційної привабливості громад та обмеження їх спроможності реалізовувати довгострокові соціально-економічні проєкти. У підсумку це зумовлює потребу формування цілісної системи стратегічного управління інвестиційною діяльністю на місцевому рівні, що б забезпечувала узгодженість цілей розвитку громад із національними пріоритетами, підвищення ефективності використання ресурсів та створення передумов для сталого економічного зростання в довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Реформи системи управління публічними інвестиціями привернула до себе увагу вітчизняних дослідників. Є велика кількість наукових праць, що досить ґрунтовно досліджують означену тематику. Одним з таких досліджень є робота Є. Смуригіна «Державно-приватне партнерство в реформі управління публічними інвестиціями» [5]. У своїй праці автор надає значної уваги проблемам, пов’язаним з функціонуванням системи публічних інвестицій в Україні, серед яких визначено неефективний розподіл ресурсів, обмеженість фінансування та застарілість інфраструктури. Дослідник обґрунтовує потребу реформування цієї сфери через впровадження нових підходів до управління інвестиціями, зокрема на основі стратегічного бачення та уніфікації управлінських процедур.

Важливим науковим внеском також є акцент на ролі державно-приватного партнерства (далі – ДПП) як інструменту підвищення ефективності публічних інвестицій. Автор доводить, що ДПП дозволяє залучити приватний капітал, оптимізувати управління проєктами, забезпечити розподіл ризиків і підвищити якість публічних послуг. Особливо цінним є висновок цього

дослідження, де автор зазначає про потребу переходу до довгострокового планування інвестицій, урахування повного життєвого циклу проєктів та інтеграції інвестиційної політики з державними стратегічними пріоритетами.

На рівні з попереднім дослідженням, варто відзначити роботу Я. Гончаренка «Реформа управління публічними інвестиціями в Україні в умовах відбудови: інституційна архітектура та міжнародні практики оцінювання» [3]. У ній автор пропонує концептуально нову модель стратегічного управління, що базується на логіці «відбір, оцінювання, фінансування, моніторинг» та відповідає міжнародним стандартам. У дослідженні обґрунтовано потребу формування цілісної інституційної архітектури, що включає: – єдиний портфель інвестиційних проєктів; – чіткі критерії пріоритизації; – інтеграцію інвестиційного планування з бюджетним процесом; – використання цифрових платформ.

Крім того, значна увага в дослідженні надається впровадженню міжнародних підходів до оцінювання ефективності інвестицій, зокрема аналізу витрат і переваг, оцінці ризиків, визначенню соціально-економічного ефекту та запровадженню системи показників результативності.

З огляду на зазначене, можемо констатувати, що сучасні наукові підходи до реформування системи управління публічними інвестиціями в Україні акцентують на потребі інституційної цілісності, стратегічної узгодженості та впровадження ефективних інструментів оцінювання, що сукупно сприятиме підвищенню результативності інвестиційної політики в умовах війни та повоєнної відбудови.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження стратегічного управління публічними інвестиціями в органах місцевого самоврядування України з урахуванням сучасних викликів, пов’язаних із трансформаційними процесами, євроінтеграцією, повномасштабною агресією та повоєнним відновленням.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне управління публічними інвестиціями на рівні органів місцевого самоврядування постає ключовим інструментом забезпечення ефективного використання обмежених ресурсів та досягнення довгострокових цілей розвитку територіальних громад. У сучасних умовах трансформаційних змін, повномасштабної війни та повоєнного відновлення така система має ґрунтуватися на поєднанні стратегічного планування, програмно-цільового методу бюджетування та інструментів проєктного менеджменту. Насамперед це передбачає формування узгодженої системи стратегічних документів на місцевому рівні, що включає стратегії розвитку територіальних громад, середньострокові плани їх реалізації та інвестиційні програми. Ключовим у запропонованому механізмі є забезпечення їх взаємоузгодженості з національними та регіональними пріоритетами. Це дозволяє значно підвищити цільову спрямованість інвестицій та уникнути дублювання або фрагментації проєктів.

Дуже часто на рівні громад інвестиційні відділи працюють за принципом «перемоги в будь-якому проєкті». Такий підхід створює інвестиційний хаос в громаді і не дає їй розвиватися комплексно. Вирішити цю проблему покликана система відбору та пріоритизації інвестиційних проєктів. На практиці вона має базуватися на чітко визначених критеріях при відборі проєктів, серед яких соціально-економічна ефективність, відповідність стратегічним цілям, рівень ризиків, екологічний вплив та потенціал мультиплікативного ефекту. Рішення за будь-яким інвестиційним проєктом мають бути обґрунтованими, спиратися на реальні потреби та попередні етапи розвитку громади, а також має оцінюватися життєвий цикл проєктів. Тільки такі зважені управлінські рішення зможуть принести ефективність у залученні нових інвестицій в громаду.

Досить часто трапляються ситуації, коли сам проєкт є неспівставним з можливостями самої громади, що робить його в реальності недієздатним. Щоб убезпечити громаду від таких випадків, важливим аспектом проєктно-інвестиційної діяльності є кореляція між інвестиційним плануванням та

бюджетним процесом. Такий підхід передбачає узгодження інвестиційних програм із можливостями місцевих бюджетів та середньостроковим бюджетним плануванням. Саме такі дії перед поданням грантової заявки і забезпечують фінансову реалістичність проєктів, підвищують прозорість використання коштів та мінімізують ризики незавершеного будівництва або неефективного використання ресурсів.

Окремої уваги та розгляду потребує питання розвитку інституційної спроможності органів місцевого самоврядування у сфері управління інвестиціями. Ідеться насамперед про підвищення кваліфікації управлінського персоналу, запровадження сучасних цифрових інструментів управління проєктами, а також створення спеціалізованих підрозділів або агенцій розвитку, відповідальних за підготовку, супровід та моніторинг інвестиційних ініціатив. Полегшити процес моніторингу може в тому числі і цифровізація. Вона здатна забезпечити комплексний облік інвестиційних проєктів, здійснювати їх моніторинг у режимі реального часу, аналізувати показники результативності та своєчасно реагувати на відхилення від запланованих параметрів. Її впровадження також створює передумови для інтеграції місцевих інвестиційних платформ із національними реєстрами та бюджетними системами, що забезпечує узгодженість управлінських процесів на різних рівнях влади.

У тих умовах, у яких наразі знаходяться українські громади, особливо в постраждалих регіонах від воєнних дій, досить часто виникає проблема неспроможності окремо взятої громади самостійно реалізовувати ті чи інші критично важливі проєкти. У такому разі в нагоді може стати розвиток інституційної спроможності, що передбачає впровадження механізмів міжмуніципального співробітництва. Упровадження такого механізму дозволяє об’єднувати ресурси на рівні територіальних громад для реалізації масштабних інвестиційних проєктів, які є недосяжними для кожної з них поодинці. Такий

підхід сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, зниженню витрат та досягненню синергетичного ефекту.

Якщо переходити до конкретних кейсів, що дозволяють на практиці реалізовувати нову концепцію управління інвестиціями, то тут потрібно відзначити екосистему «DREAM». Саме ця система «впорядковує ключові процеси на всіх етапах управління публічними інвестиціями в режимі реального часу, запроваджуючи кращі світові практики підготовки та найвищі стандарти прозорості та підзвітності. Будь-хто в будь-якому місці може контролювати планування та реалізацію публічних інвестицій та використовувати цю інформацію для зменшення ризиків, створення точної звітності та поліпшення загальної ефективності використання коштів» [4]. Важливою характеристикою функціонування цієї платформи є можливість вільного доступу до інформації про планування та реалізацію інвестиційних ініціатив, що дозволяє широкому колу зацікавлених сторін, зокрема органам влади, громадськості та потенційним інвесторам здійснювати контроль, оцінювання ризиків й аналізувати ефективність використання бюджетних коштів.

У більш широкому контексті екосистема «DREAM» постає не лише інструментом інформаційної підтримки, а й важливим елементом інституційного забезпечення стратегічного управління публічними інвестиціями. Її використання формує цілісний управлінський цикл, що охоплює визначення стратегічних пріоритетів розвитку, розроблення середньострокових планів інвестування, формування єдиних проєктних портфелів та дальший моніторинг їх реалізації. Завдяки цьому забезпечується узгодженість між стратегічними цілями соціально-економічного розвитку територіальних громад і конкретними інвестиційними рішеннями, що є однією із ключових вимог сучасної моделі публічного управління.

Проте, окрім уже згаданих переваг, екосистема «DREAM» є далеко не універсальною. Як вже частково зазначалося вище, однією із ключових

проблем на рівні громад є їх нерівномірна інституційна спроможність. Як свідчить практика, менші або фінансово слабші громади часто не мають достатньо кваліфікованих кадрів для роботи із системою. Як наслідок – відсутність якісної підготовки середньострокових інвестиційних планів, низький рівень формування проєктних портфелів та неспроможність коректно внести дані до системи. Це призводить до формального використання платформи або до помилок у заповненні інформації, що знижує загальну якість управління інвестиціями [6].

Окрім таких проблемних питань, як відсутність практичного досвіду користування системою, технічні та організаційні труднощі, відсутність повних аналітичних даних щодо результативності реалізації проєктів, однією із глобальних проблем під час впровадження цієї екосистеми є її відповідність нормативно-правовому та методологічному забезпеченню. Формування регуляторної бази відбувалося паралельно із практичним запуском системи, що зумовило відсутність чітко структурованих, узгоджених і стабільних правил щодо підготовки, відбору, оцінювання та реалізації публічних інвестиційних проєктів. У таких умовах органи місцевого самоврядування змушені діяти в ситуації нормативної невизначеності, коли окремі процедури або не врегульовані належним чином, або зазнають частих змін і уточнень.

Таким чином, значно ускладнюється процес стратегічного планування, оскільки громади не мають достатньо чітких орієнтирів щодо формування середньострокових планів інвестицій, визначення пріоритетів та критеріїв відбору проєктів. Брак єдиних усталених методик оцінювання ефективності інвестиційних ініціатив призводить до відсутності єдиних підходів у процесі їх підготовки та реалізації, що знижує порівнюваність проєктів й ускладнює їх інтеграцію до єдиних проєктних портфелів [6].

Ще одним проблемним аспектом впровадження реформи управління публічними інвестиціями є дисбаланс між задекларованою потребою стратегічного, довгострокового розвитку територіальних громад та їх

фактичною спроможністю до реалізації відповідних підходів. В умовах воєнного стану, обмеженості фінансових ресурсів і високого рівня невизначеності більшість громад змушені зосереджувати свої зусилля на вирішенні першочергових завдань, пов’язаних із забезпеченням базових потреб населення, відновленням критичної інфраструктури та покриттям поточних бюджетних дефіцитів. У таких умовах стратегічне планування інвестиційної діяльності часто відходить на другий план або носить формальний характер.

Це призводить до виникнення низки системних проблем у процесі формування середньострокових планів публічних інвестицій та їх дальшої інтеграції до цифрових платформ, у тому числі і до основної з них – «DREAM». Спостерігається недостатня логічна узгодженість між стратегічними цілями розвитку громади та переліком інвестиційних проєктів, що включаються до відповідних планових документів. На практиці це проявляється в ситуації, коли в межах однієї стратегічної цілі або завдання формується надмірна кількість проєктів, що не завжди мають чітке обґрунтування пріоритетності, взаємозв’язку чи послідовності реалізації. Відсутність чітких критеріїв ранжування та відбору таких проєктів знижує ефективність інвестиційного планування та ускладнює формування єдиного, збалансованого проєктного портфеля.

Через обмеженість ресурсів, певні громади змушені включати до середньострокових планів проєкти, що не відповідають їх реальним фінансовим можливостям або не забезпечені належними джерелами фінансування. Таким чином, відбувається розрив між плановими показниками та фактичними результатами, підвищується ризик нереалізації проєктів і знижується довіра до самої системи стратегічного управління. У результаті середньострокові плани та дані, внесені до системи «DREAM», можуть втрачати свою аналітичну та управлінську цінність, перетворюючись на формальний інструмент звітності, а не на ефективний механізм ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Окремо хотілося б закцентувати увагу на ролі ДПП у розвитку стратегічного управління інвестиціями. В умовах повномасштабної війни та постійних трансформацій усередині країни саме ДПП дає ту гнучкість та довгостроковість реалізації проєктів. Особливо актуальним таке співробітництво є для громад, що отримують невелике фінансування або з тих чи інших причин не можуть ефективно використовувати усталені механізми реалізації інвестиційних проєктів. Таке співробітництво також передбачає розподіл ризиків, відповідальності та переваг між партнерами. Таким чином, підвищується якість планування інвестицій, оскільки реалізація проєктів у форматі ДПП вимагає чіткого обґрунтування їх економічної доцільності, оцінювання ефективності, визначення джерел фінансування та прогнозування результатів на середньо- і довгострокову перспективу. Крім того, варто зазначити, що участь приватного сектору сприяє впровадженню сучасних управлінських підходів і технологій, які позитивно впливають на якість публічних послуг та розвиток територіальної громади. Слушно на цю тему висловлюються дослідники О. Бугров та О. Бугрова, зазначаючи, що «належне управління механізмами реалізації публічних інвестиційних проєктів сприяє розвитку підприємництва, зростанню зайнятості та збільшенню надходжень до бюджетів усіх рівнів» [2]. В умовах дефіциту бюджету та проблем з цифровізацією окремих громад, таке співробітництво подекуди є єдиним важелем можливого залучення інвестицій в конкретний регіон.

Висновки. Запровадження стратегічного управління публічними інвестиціями в органах місцевого самоврядування є потрібною умовою ефективного розвитку територіальних громад в умовах війни та повоєнного відновлення. Відсутність довгострокового планування, неузгодженість інвестиційних рішень та обмеженість ресурсів негативно впливають на інвестиційну спроможність громад і стримують їх соціально-економічний розвиток.

У ході дослідження було встановлено, що стратегічне управління має базуватися на інтеграції стратегічного планування, бюджетного процесу та проєктного підходу, а також передбачати чітку систему відбору і пріоритизації інвестиційних проєктів. Важливу роль у цьому процесі відіграє цифровізація, зокрема екосистема «DREAM», що підвищує прозорість та ефективність управління, хоча її впровадження супроводжується низкою інституційних і нормативних проблем.

Одним із ключових інструментів реалізації стратегічного управління залишається державно-приватне партнерство, що дозволяє залучати додаткові ресурси, підвищувати якість реалізації проєктів та забезпечувати розподіл ризиків. Підвищення ефективності управління публічними інвестиціями потребує комплексного підходу, що включає розвиток інституційної спроможності громад, удосконалення нормативної бази та впровадження сучасних управлінських інструментів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Батанов О. В. Публічна влада. Велика українська юридична енциклопедія : у 20 т. Т. 4 : Конституційне право / редкол. : Ю. Г. Барабаш (голова) та ін.; Нац. акад. прав. наук України ; Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України; Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, Харків : Право, 2024. .С. 885-891.

2. Бугров О. В., Бугрова О. О. Державно-приватне партнерство як механізм зниження ризиків інвестиційних проєктів. *Інвестиції* : *практика та досвід.* 2024. Вип. № 3. С. 113-118. URL: https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/2940/2976/7194.

3. Гончаренко Я. І. Реформа управління публічними інвестиціями в Україні в умовах відбудови : інституційна архітектура та міжнародні практики оцінювання. *Трансформаційна економіка*. 2025. Вип. № 4 (13). URL: https://www.transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/232/224.

4. Система управління публічними інвестиціями. *DREAM.* 2023. URL: https://dream.gov.ua/ua.

5. Смуригін Є. О. Державно-приватне партнерство в реформі управління публічними інвестиціями. *Dictum factum. Адміністративне право. Інформаційне право. Фінансове право.* 2024. С. 189-194. URL: https://df.duit.in.ua/index.php/dictum/article/view/355/318.

6. Струмецький О. Вдосконалення системи управління публічними інвестиціями як засіб забезпечення економічного розвитку територіальних громад. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences.* 2026. Вип. № 350 (1). С. 518-524. URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/2683.

REFERENCES

1. Batanov, O. V. (2024). Publichna vlada. Velyka ukrainska yurydychna entsyklopediia : u 20 t. T. 4 : Konstytutsiine pravo / redkol. : Yu. H. Barabash (holova) ta in.; Nats. akad. prav. nauk Ukrainy ; In-t derzhavy i prava im. V. M. Koretskoho NAN Ukrainy; Nats. yuryd. un-t im. Yaroslava Mudroho. Kharkiv : Pravo, 885-891.

2. Buhrov, O. V., Buhrova, O. O. (2024). Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak mekhanizm znyzhennia ryzykiv investytsiinykh proiektiv. *Investytsii* : *praktyka ta dosvid*, 3, 113-118. URL: https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/2940/2976/7194.

3. Honcharenko, Ya. I. (2025). Reforma upravlinnia publichnymy investytsiiamy v Ukraini v umovakh vidbudovy : instytutsiina arkhitektura ta mizhnarodni praktyky otsiniuvannia. *Transformatsiina ekonomika*, 4 (13). URL: https://www.transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/232/224.

4. Systema upravlinnia publichnymy investytsiiamy. *DREAM*. (2023). URL: https://dream.gov.ua/ua.

5. Smuryhin, Ye. O. (2024). Derzhavno-pryvatne partnerstvo v reformi upravlinnia publichnymy investytsiiamy. *Dictum factum. Administratyvne pravo.*

Informatsiine pravo. Finansove pravo, 189-194. URL: https://df.duit.in.ua/index.php/dictum/article/view/355/318.

6. Strumetskyi, O. V. (2026). Vdoskonalennia systemy upravlinnia publichnymy investytsiiamy yak zasib zabezpechennia ekonomichnoho rozvytku terytorialnykh hromad. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 350 (1), 518-524. URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/2683.

Дата першого надходження статті до видання: 27.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 25.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

УДК 351:352.07:711.4:004.8

https://doi.org/10.62664/cpa.2026.01.32

Наталія ПРОЦЮК,
доцент кафедри менеджменту, економіки,
статистики та цифрових технологій,
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,
кандидат економічних наук, доцент
ORCID ID https://orcid.org/0000-0002-6804-5630

(*© ПРОЦЮК Н., 2026*)

ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ SMART-ІНФРАСТРУКТУРИ МІСТ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті здійснено комплексне дослідження інституційного забезпечення публічного управління розвитком SMART-інфраструктури міст в умовах цифрової трансформації публічного управління. Обґрунтовано, що ефективність впровадження SMART-рішень у міському розвитку визначається не лише рівнем технологічної готовності чи наявністю цифрових сервісів, а насамперед сформованістю цілісної інституційної архітектури, здатної забезпечити узгодженість управлінських рішень, координацію суб'єктів публічного управління та інтеграцію цифрових інструментів до системи стратегічного й програмного розвитку міст.

Проаналізовано багаторівневу структуру інституційного забезпечення SMART-розвитку міст на центральному, регіональному та місцевому рівнях із визначенням функціональних ролей органів державної влади, органів місцевого самоврядування та спеціалізованих інституцій розвитку. Показано, що

центральний рівень формує стратегічні, нормативні та платформні передумови цифрової трансформації, регіональний рівень забезпечує координацію та інтеграцію політик, а місцевий рівень постає ключовим простором практичної реалізації SMART-інфраструктури через проєктне та портфельне управління розвитком територіальних громад. Особлива увага надається аналізу цифрових платформ і систем як нових інституційних інструментів публічного управління. Обґрунтовано роль цифрової екосистеми Міністерства цифрової трансформації України у формуванні інституційно-цифрового середовища розвитку SMART-інфраструктури міст. Доведено, що поєднання сервісних, інтеграційних і проєктно-інвестиційних цифрових рішень створює передумови для переходу від фрагментарної цифровізації до системного публічного управління SMART-розвитком.

Визначено перспективи подальших досліджень, пов'язані з обґрунтуванням створення національної платформи SMART-міст як відкритого каталогу рішень, проєктів і управлінських моделей за зразком європейських практик, що дозволить вирівняти інституційну та ресурсну спроможність міст і забезпечити масштабування SMART-рішень у межах єдиної державної політики міського розвитку.

Ключові слова: *публічне управління, SMART-інфраструктура міст, цифрова трансформація, інституційне забезпечення, цифрові платформи, Smart City, органи місцевого самоврядування, інституційна спроможність.*

Nataliia PROTSIUK,
Associate Professor of the Department of Management, Economics,
Statistics and Digital Technologies,
Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law,
PhD in Economics, Associate Professor
ORCID ID https://orcid.org/0000-0002-6804-5630
(© *PROTSIUK N., 2026*)

INSTITUTIONAL SUPPORT FOR PUBLIC GOVERNANCE OF SMART URBAN INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION

The article provides a comprehensive study of the institutional support for public governance of smart urban infrastructure development in the context of the digital transformation of public administration. It substantiates that the effectiveness of implementing Smart solutions in urban development is determined not only by the level of technological readiness or the availability of digital services, but primarily by the formation of a coherent institutional architecture capable of ensuring consistency of managerial decisions, coordination among public governance actors, and integration of digital tools into the system of strategic and program-based urban development.

The multi-level structure of institutional support for Smart urban development at the national, regional, and local levels is analyzed, with an emphasis on the functional roles of central government authorities, local self-government bodies, and specialized development institutions. It is demonstrated that the national level establishes strategic, regulatory, and platform-based preconditions for digital transformation; the regional level ensures policy coordination and integration; while the local level serves as the key space for the practical implementation of smart infrastructure through project and portfolio management of territorial community development. Particular attention is paid to the analysis of digital platforms and systems as new institutional instruments of public governance. The role of the digital ecosystem of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine in shaping the institutional and digital environment for smart urban infrastructure development is substantiated. It is proven that the combination of service-oriented, integration, and project-investment digital solutions creates the prerequisites for a transition from fragmented digitalization to systemic public governance of Smart development.

The prospects for further research are identified and linked to substantiating the creation of a national Smart Cities platform as an open catalogue of solutions, projects, and governance models based on European practices. Such a platform would contribute to balancing the institutional and resource capacities of cities and ensuring the scaling of Smart solutions within a unified state policy for urban development.

Keywords: *public governance, smart urban infrastructure, digital transformation, institutional support, digital platforms, Smart City, local self-government bodies, institutional capacity.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку міст характеризується поглибленням процесів цифрової трансформації публічного управління, що зумовлює активне впровадження SMART-рішень у сфери міської інфраструктури, публічних послуг, управління ресурсами та взаємодії з громадянами. Водночас у практиці міського розвитку спостерігається розрив між задекларованими цифровими стратегіями та реальними управлінськими результатами, що значною мірою пов’язано не з відсутністю технологій чи нормативних приписів, а з недостатньо сформованим інституційним середовищем їх реалізації. Фрагментарність повноважень, обмежена координація між суб’єктами публічного управління, слабка інституційна спроможність органів місцевого самоврядування та відсутність усталених механізмів міжрівневої взаємодії знижують ефективність розвитку SMART-інфраструктури міст.

У цих умовах особливої актуальності набуває наукове осмислення інституційного забезпечення публічного управління розвитком SMART-інфраструктури як цілісної управлінської архітектури, що поєднує стратегічні, організаційні та координаційні механізми цифрової трансформації. Дослідження інституційного виміру дозволяє перейти від опису окремих цифрових ініціатив до аналізу системних передумов їх сталого впровадження,

що є потрібним для підвищення результативності міського розвитку та адаптації публічного управління до викликів цифрової економіки.

Метою статті є обґрунтування ролі та структури інституційного забезпечення публічного управління розвитком SMART-інфраструктури міст в умовах цифрової трансформації, а також визначення напрямів його дальшого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання інтеграції розумних технологій у процеси публічного управління та врядування розглядали В. Бабаєв, С. Дейкало, І. Дунаєв, В. Родченко, А. Кудь, А. Корнійченко, Ю. Орел, Д. Перелі та ін. У їхніх дослідженнях значної уваги надано концептуальним засадам цифрової трансформації публічного управління, розвитку електронного врядування, механізмам функціонування «розумних міст», використанню інформаційно-комунікаційних технологій у процесах ухвалення управлінських рішень, а також застосуванню цифрових сервісів у сфері надання публічних послуг. Водночас лише окремі дослідження акцентують увагу на питаннях розвитку цифрової інфраструктури, відкритих даних, цифрової взаємодії між органами влади та громадянами, а також впровадження інноваційних технологій у системи міського управління.

Разом із тим аналіз сучасних наукових праць засвідчує, що проблематика інституційного забезпечення публічного управління розвитком SMART-інфраструктури міст залишається недостатньо розробленою та потребує дальшого наукового осмислення. Насамперед недостатньо уваги надається дослідженню інституційного виміру управління процесами SMART-трансформації, зокрема питанням розмежування та узгодження повноважень між центральним, регіональним і місцевим рівнями управління, визначенню функціональної ролі суб’єктів реалізації цифрової політики та механізмам міжвідомчої координації. Окремої уваги потребує дослідження цифрових платформ не лише як технологічних інструментів, а як самостійних інституційних механізмів управління, що забезпечують інтеграцію даних,

координацію управлінських процесів, підтримку ухвалення рішень та взаємодію учасників управлінських відносин. У той же час недостатньо опрацьованими залишаються питання формування цілісної інституційно-цифрової рамки реалізації SMART-розвитку міст, адаптації міжнародного досвіду до українських умов, а також визначення критеріїв оцінювання ефективності інституційних механізмів цифрової трансформації публічного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток SMART-інфраструктури міст у сучасних умовах цифрової трансформації публічного управління зумовлює потребу переосмислення ролі інституцій як ключових носіїв управлінських повноважень, координаційних функцій та організаційної спроможності. На відміну від технологічного підходу, що зосереджується на впровадженні окремих цифрових рішень, інституційний підхід дозволяє розглядати SMART-розвиток як складний багаторівневий процес, що реалізується через систему взаємопов'язаних управлінських суб'єктів, формальних правил та практик їх застосування.

Інституційне забезпечення публічного управління розвитком SMART-інфраструктури доцільно розглядати як цілісну управлінську архітектуру, що поєднує стратегічний, організаційний та координаційний виміри. Ефективність цієї архітектури визначається не лише формальним розподілом повноважень, а насамперед рівнем узгодженості дій між інституціями різних рівнів управління, їх здатністю до адаптації в умовах цифрових змін та орієнтацією на довгострокові цілі сталого міського розвитку. Інституційне забезпечення публічного управління розвитком SMART-інфраструктури міст формується сукупністю органів державної влади, органів місцевого самоврядування та спеціалізованих інституцій, що в межах визначених повноважень забезпечують формування стратегічних орієнтирів, створення нормативних умов, організацію управлінських процесів і застосування інструментів цифрової трансформації міського розвитку. Систематизація інституцій публічного управління

розвитком SMART-інфраструктури міст за рівнями управління та їх функціональним призначенням, що дозволяє виявити логіку взаємодії управлінських суб'єктів і визначити ключові вузли координації, наведено на рис. 1.

1. Центральний рівень: формування державної політики та координація. Визначальну роль у формуванні інституційної основи розвитку SMART-інфраструктури виконують органи виконавчої влади загальнодержавного рівня, на які покладено функції формування стратегічних пріоритетів цифрової трансформації, регіонального розвитку та процесів відновлення.

Міністерство цифрової трансформації України є профільною інституцією у сфері цифрового врядування та GovTech [1]. Його діяльність формує інституційне підґрунтя для розвитку цифрових сервісів, електронної ідентифікації, платформних рішень та цифрових екосистем, що прямо або опосередковано впливають на розвиток SMART-інфраструктури міст. У межах своєї компетенції Міністерство забезпечує створення та функціонування базових державних цифрових платформ, що формують технологічне й інституційне середовище для впровадження SMART-рішень на місцевому рівні. До таких повноважень, релевантних для розвитку SMART-інфраструктури міст, належать забезпечення роботи системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта», інтегрованої системи електронної ідентифікації, Єдиного державного вебпорталу електронних послуг, Національної веб-платформи центрів надання адміністративних послуг, інформаційно-комунікаційної системи «Вулик», а також вебпорталу «Дія. Цифрова громада». Сукупно ці інструменти утворюють цифровий каркас публічного управління, що використовується органами місцевого самоврядування для цифровізації адміністративних процесів, надання публічних сервісів та розвитку взаємодії з територіальною громадою.

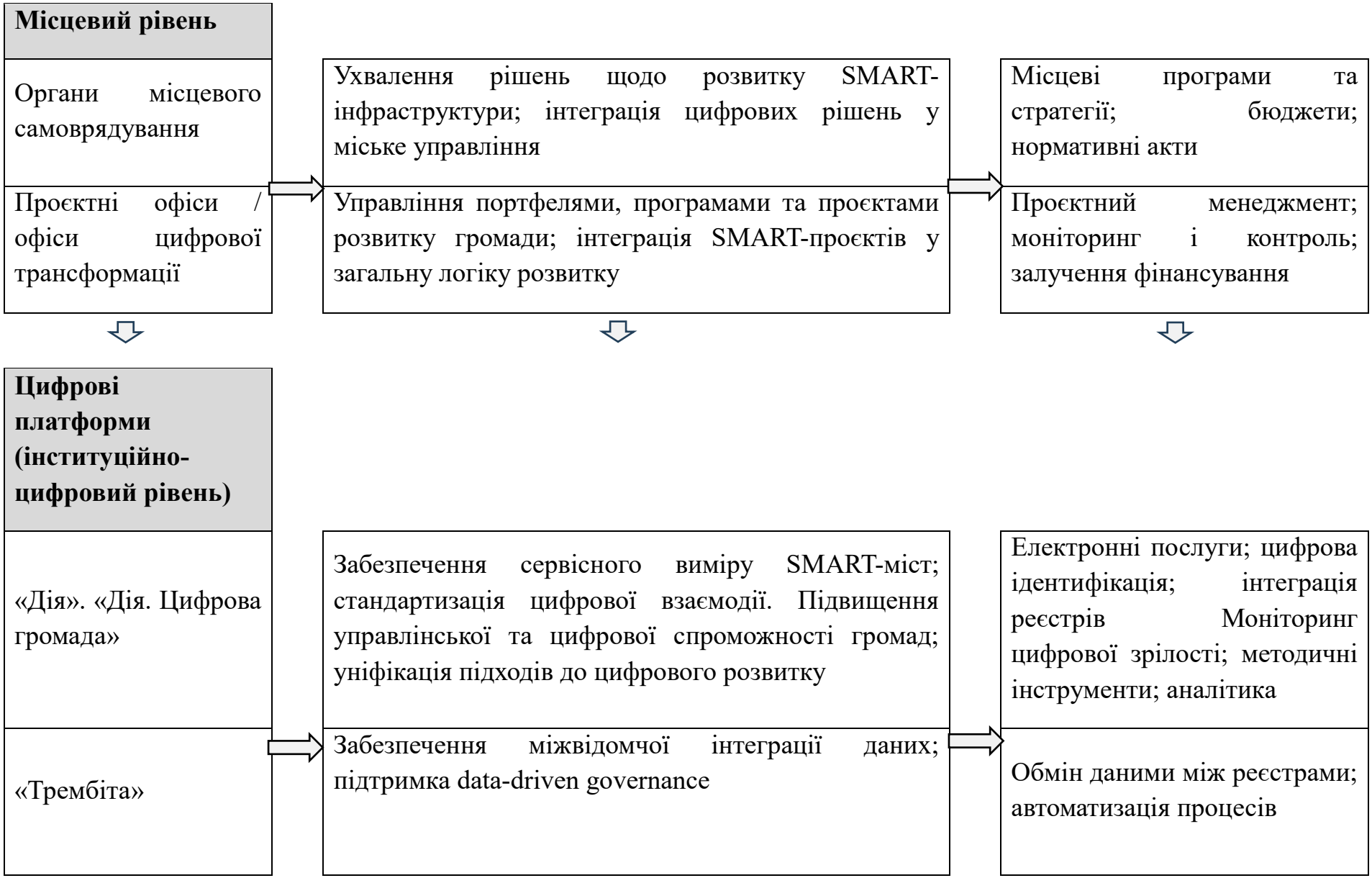
Вагомим напрямом впливу Міністерства на розвиток SMART-міст є також забезпечення функціонування Єдиного державного вебпорталу відкритих

даних, платформи моніторингу розвитку широкосмугового доступу до Інтернету та Єдиної інформаційної системи обліку Національної програми інформатизації. Зазначені інструменти створюють інституційні та технологічні передумови для використання даних як управлінського ресурсу, впровадження підходів управління на основі даних та формування цифрової інфраструктури, потрібної для розвитку інтелектуальних міських систем.

Водночас чинне нормативне закріплення повноважень Міністерства цифрової трансформації України не передбачає його безпосередньої участі у формуванні політики просторового розвитку міст, управлінні міською інженерною, транспортною, енергетичною та житлово-комунальною інфраструктурою, а також у розробленні й затвердженні стратегій Smart City для міст. Нормативне поле також не наділяє Міністерство функціями визначення стандартів «розумної» міської інфраструктури, управління міськими даними як самостійним публічним ресурсом чи інтегратора міжгалузевих SMART-проєктів і цифрових платформ органів місцевого самоврядування, зокрема в частині обов'язкової інтеграції місцевих Smart City-рішень із загальнодержавними цифровими платформами за єдиною архітектурною моделлю.

Ключові інституції	Функціональне призначення у розвитку SMART-інфраструктури міст	Інструменти реалізації та управлінського впливу
Центральний рівень		
Кабінет Міністрів України	Формування цілісної державної політики цифрової трансформації та сталого розвитку міст; узгодження секторальних політик (цифрової, інфраструктурної, інвестиційної, регіональної); забезпечення міжвідомчої координації	Державні стратегії та програми; плани заходів; міжвідомчі координаційні механізми; державні цільові програми
Міністерство цифрової трансформації України	Розроблення та реалізація політики цифрового врядування; формування національної цифрової екосистеми; методичне забезпечення цифрової трансформації органів місцевого самоврядування	Нормативно-правові акти; методичні рекомендації; цифрові платформи (Дія, Трембіта, Дія.Цифрова громада); стандарти цифровізації
Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України	Формування інвестиційної та інноваційної політики; підтримка SMART-проєктів через ДПП; інтеграція цифрових рішень у політику сталого розвитку та відновлення	Інвестиційні стимули; механізми ДПП; державна підтримка інвестиційних проєктів; галузеві програми

Міністерство фінансів України	Забезпечення фінансової спроможності реалізації SMART-інфраструктури; інтеграція цифрових проєктів у бюджетну систему	Державний і місцеві бюджети; середньострокове бюджетне планування; фінансові трансферти
Національні регулятори	Створення регуляторних умов функціонування цифрової, енергетичної та комунікаційної інфраструктури SMART-міст	Регуляторні вимоги; ліцензування; технічні та безпекові стандарти
Регіональний рівень		
Обласні державні (військові) адміністрації	Адаптація національної політики SMART-розвитку до регіональних умов; забезпечення узгодженості між територіальними громадами	Регіональні стратегії; програми розвитку; координаційні платформи
Агенції регіонального розвитку	Підтримка інноваційних та інфраструктурних проєктів; формування регіональних портфелів SMART-ініціатив	Проєктний супровід; аналітичні інструменти; партнерські мережі
Регіональні інвестиційні та проєктні офіси	Залучення інвестицій; підготовка проєктів; супровід SMART-проєктів	Інвестиційні пропозиції; проєктна документація; взаємодія з донорами


Місцевий рівень
Органи місцевого самоврядування
Проєктні офіси / офіси цифрової трансформації
Ухвалення рішень щодо розвитку SMART-інфраструктури; інтеграція цифрових рішень у міське управління
Управління портфелями, програмами та проєктами розвитку громади; інтеграція SMART-проєктів у загальну логіку розвитку
Місцеві програми та стратегії; бюджети; нормативні акти
Проєктний менеджмент; моніторинг і контроль; залучення фінансування
Цифрові платформи (інституційно-цифровий рівень)
«Дія». «Дія. Цифрова громада»
«Трембіта»
Забезпечення сервісного виміру SMART-міст; стандартизація цифрової взаємодії. Підвищення управлінської та цифрової спроможності громад; уніфікація підходів до цифрового розвитку
Забезпечення міжвідомчої інтеграції даних; підтримка data-driven governance
Електронні послуги; цифрова ідентифікація; інтеграція реєстрів Моніторинг цифрової зрілості; методичні інструменти; аналітика
Обмін даними між реєстрами; автоматизація процесів

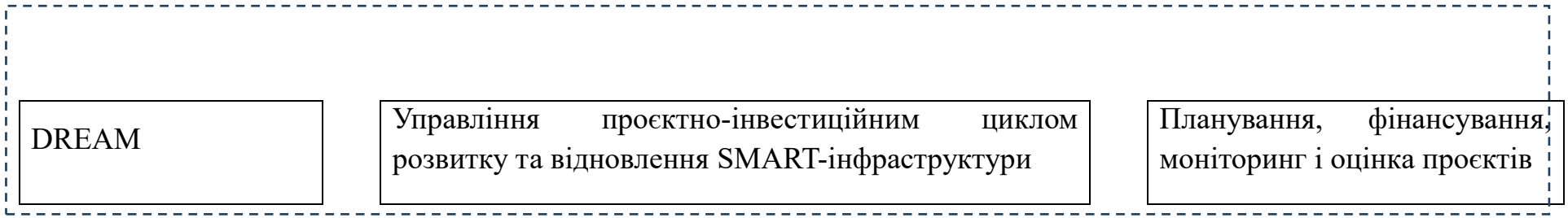


Рис. 1. *Інституції публічного управління розвитком SMART-інфраструктури міст в Україні за рівнями управління та функціональним призначенням.*

Примітка. Запропоновано автором.

Отже, у системі публічного управління розвитком SMART-інфраструктури міст Міністерство цифрової трансформації України виконує переважно функцію національного провайдера цифрових платформ і сервісів, але не є суб'єктом комплексного управління «розумним містом» як цілісною соціально-економічною та інфраструктурною системою. Така модель зумовлює фрагментарність управління SMART-розвитком міст і актуалізує потребу у формуванні цілісної інституційно-правової рамки, що поєднувала б цифрові інструменти Мінцифри з повноваженнями органів місцевого самоврядування, регіональної політики та інфраструктурного розвитку.

Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України забезпечує інтеграцію цифрових рішень у політику регіонального розвитку, просторове планування, відновлення територій і розвиток міської інфраструктури, здійснюючи цифрову трансформацію у сферах регіонального та місцевого розвитку, територіальної організації влади, житлової політики, містобудування, житлово-комунального господарства, будівництва, благоустрою населених пунктів, поводження з побутовими відходами та підвищення енергетичної ефективності будівель [2]. У контексті розвитку SMART-інфраструктури саме це міністерство виконує роль «єднальної ланки» між цифровими технологіями та реальними управлінськими й інфраструктурними потребами територіальних громад.

До інституцій центрального рівня також належать Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України [3], Міністерство фінансів України [4] та національні регулятори. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства формує економічні, інвестиційні й екологічні передумови розвитку SMART-інфраструктури міст, забезпечуючи інтеграцію цифровізації з цілями сталого розвитку, «зеленого» переходу та повоєнного відновлення територій.

Міністерство фінансів України визначає бюджетні та фінансові механізми реалізації SMART-проєктів, від узгодженості яких зі стратегічними цілями цифрової трансформації залежить їх масштабованість і сталість на місцевому рівні. Національні регулятори, зокрема Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку [5], Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг [6], Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України [7], формують регуляторне середовище функціонування технологічного складника SMART-інфраструктури міст, забезпечуючи технічну сумісність, надійність і безпекову стійкість цифрових та інженерних міських систем.

2. Регіональний рівень: координація та інтеграція політик. На регіональному рівні інституційне забезпечення розвитку SMART-інфраструктури формується насамперед через діяльність обласних державних (військових) адміністрацій [8] та регіональних інституцій розвитку (агентства регіонального розвитку [9], регіональних офісів з інвестицій та проєктного менеджменту, структурних підрозділів з питань цифрового розвитку). Їх ключова роль полягає в забезпеченні зв'язку між загальнодержавною політикою цифрової трансформації та практикою її реалізації на рівні територіальних громад. Функціонально регіональний рівень забезпечує адаптацію державних стратегій і програм цифрового, інноваційного та інфраструктурного розвитку до соціально-економічних, просторових і безпекових особливостей регіону; координацію діяльності територіальних громад з метою узгодження підходів до впровадження SMART-рішень, уникнення дублювання цифрових платформ і забезпечення інтероперабельності інформаційних систем; а також узгодженість цифрових, інфраструктурних та інвестиційних проєктів шляхом поєднання інструментів державної регіональної політики,

публічних інвестицій, державно-приватного партнерства та міжнародної технічної допомоги.

У системі публічного управління розвитком SMART-інфраструктури регіональний рівень виконує роль проміжної управлінської ланки, що забезпечує вертикальну інтеграцію політик між державним і місцевим рівнями та горизонтальну взаємодію між територіальними громадами, секторами й інституціями. Саме на цьому рівні створюються передумови для формування спільних цифрових рішень, регіональних платформ даних і міжтериторіальних SMART-проєктів у сферах транспорту, енергетики, екологічного моніторингу та безпеки. Значення регіонального рівня полягає також у масштабуванні SMART-рішень і запобіганні їх фрагментарному впровадженню. Завдяки координаційним і методичним функціям він сприяє переходу від локальних ініціатив до системного розвитку SMART-інфраструктури, узгодженого з цілями сталого розвитку, регіонального відновлення та підвищення інституційної спроможності територіальних громад.

3. Місцевий рівень: практична реалізація SMART-інфраструктури. Органи місцевого самоврядування постають ключовими суб'єктами практичної реалізації SMART-інфраструктури міст, оскільки саме на цьому рівні ухвалюються рішення щодо впровадження цифрових сервісів, формується локальна нормативна база, визначаються інвестиційні пріоритети та організовується взаємодія з бізнесом і територіальною громадою [10]. Рівень інституційної спроможності органів місцевого самоврядування безпосередньо впливає на цифрову зрілість міста та сталість функціонування SMART-інфраструктури, зумовлюючи виконання не лише адміністративних, а й інтеграційних та сервісних функцій.

Важливим елементом інституційного забезпечення розвитку SMART-інфраструктури на місцевому рівні є проєктні офіси, що формують організаційну основу управління портфелями, програмами та

проєктами розвитку територіальної громади. Хоча проєктні офіси не створюються винятково для реалізації SMART-ініціатив, саме в межах їх діяльності формується управлінське середовище для впровадження комплексних, міжсекторальних та інноваційних рішень, у тому числі цифрових і «розумних». Проєктний офіс як спеціалізована організаційна структура забезпечує методичну підтримку, моніторинг і координацію проєктів, а за наявності відповідної інституційної спроможності – безпосереднє управління їх реалізацією. У такій логіці SMART-проєкти інтегруються до загального портфеля ініціатив територіальної громади поряд з інфраструктурними, соціальними, екологічними та інвестиційними проєктами, що унеможливлює їх ізольоване впровадження. Діяльність проєктних офісів охоплює підготовку, супровід і координацію проєктів, управління проєктним циклом, залучення інвестиційних і грантових ресурсів, а також забезпечення узгодженості окремих ініціатив із міськими стратегіями та програмами соціально-економічного розвитку. Інституційне оформлення проєктних офісів ґрунтується на повноваженнях органів місцевого самоврядування у сфері стратегічного планування та управління розвитком територій і підтримується сучасними управлінськими практиками цифрової трансформації. Саме через діяльність проєктних офісів забезпечується перехід від фрагментарного впровадження окремих цифрових рішень до портфельного управління розвитком територіальної громади, у межах якого SMART-інфраструктура розглядається як один із ключових, але системно інтегрованих напрямів. Це сприяє підвищенню узгодженості технологічних, інфраструктурних і фінансових рішень, зниженню управлінських ризиків і посиленню сталості функціонування міських систем.

Таким чином, інституційне забезпечення публічного управління розвитком SMART-інфраструктури міст в Україні має багаторівневий і поліцентричний характер, ефективність якого визначається не лише

формальним розподілом повноважень, а передусім спроможністю інституцій різних рівнів діяти в межах узгодженої управлінської логіки. У цих умовах особливої ваги набувають цифрові платформи та екосистеми, що фактично трансформуються в нові інституційні інструменти публічного управління та стають ключовими каналами реалізації SMART-ініціатив. З огляду на це доцільним є поглиблений аналіз цифрової екосистеми Міністерства цифрової трансформації України, у межах якої платформа «Дія» виконує функцію універсального сервісного інтерфейсу взаємодії держави, органів місцевого самоврядування, бізнесу та територіальної громади [11]. Вона забезпечує надання адміністративних і публічних послуг в електронній формі, цифрову ідентифікацію користувачів, інтеграцію державних реєстрів і реалізацію принципу «без паперів». Для розвитку SMART-інфраструктури міст це означає формування єдиного цифрового каналу взаємодії, через який реалізуються ключові сервіси у сферах реєстрації, соціального захисту, підприємницької діяльності, житлово-комунальних послуг та інших напрямів міського управління. Особливого значення платформа «Дія» набуває в контексті переходу від фрагментарної цифровізації до платформної моделі публічного управління, за якої окремі сервіси та інформаційні системи інтегруються в межах єдиної цифрової екосистеми. У такій логіці органи місцевого самоврядування постають не ізольованими надавачами послуг, а учасниками спільного цифрового середовища управління, що відповідає концепції SMART-інфраструктури як інтегрованої системи.

Платформа «Дія. Цифрова громада» є спеціалізованим інструментом підтримання органів місцевого самоврядування в процесі цифрової трансформації. На відміну від платформи «Дія», орієнтованої на кінцевого користувача, її спрямовано на підвищення управлінської спроможності територіальних громад і розвиток їх цифрової зрілості. У системі публічного управління розвитком SMART-інфраструктури міст ця

платформа виконує координаційну, методичну та аналітичну функції, забезпечуючи органи місцевого самоврядування інструментами планування, реалізації та моніторингу цифрових ініціатив. Через «Дія. Цифрова громада» акумулюються дані щодо стану цифровізації громад, доступності електронних сервісів, рівня цифрових навичок та інтеграції з базовими державними платформами. Орієнтація платформи на стандартизацію підходів до цифрового розвитку зменшує ризики фрагментарної цифровізації та впровадження несумісних локальних IT-рішень. У цьому сенсі вона виконує функцію інституційного інтерфейсу між національною цифровою політикою та практикою місцевого управління, формуючи передумови для масштабування SMART-рішень і поступового становлення цілісної рамки управління розвитком SMART-інфраструктури міст. Водночас варто наголосити, що «Дія. Цифрова громада» не замінює собою міські платформи управління інфраструктурою, системи моніторингу транспорту, енергетики чи довкілля, а виконує надбудовну функцію – забезпечує узгодженість, порівнюваність і керованість цифрових процесів у різних громадах.

Ключовим елементом цифрової екосистеми Міністерства цифрової трансформації України є система електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта», що забезпечує міжвідомчий обмін даними та зв’язність цифрових процесів у публічному управлінні [12]. У контексті розвитку SMART-інфраструктури міст вона формує основу інтеграції міських інформаційних систем із державними реєстрами й платформами, створюючи передумови для проактивних послуг, автоматизованого обміну даними та переходу до мережевої моделі управління на основі даних, у якій органи місцевого самоврядування постають повноцінними елементами загальнодержавної цифрової інфраструктури та забезпечують сумісність, масштабованість і сталість функціонування «розумних» міських рішень.

Логічним продовженням інституційно-цифрової архітектури публічного управління розвитком SMART-інфраструктури міст є цифрова система управління відновленням DREAM [13], що функціонує як інструмент проєктно-інвестиційного управління розвитком і відновленням територій. На відміну від платформи «Дія», орієнтованої на сервісну взаємодію, та системи «Трембіта», що забезпечує міжвідомчий обмін даними, DREAM зосереджується на управлінні повним життєвим циклом інфраструктурних, інвестиційних і відновлювальних проєктів. У контексті розвитку SMART-інфраструктури міст система формує єдине цифрове середовище планування, відбору, фінансування, моніторингу та оцінювання проєктів, що реалізуються за рахунок різних джерел фінансування. Для органів місцевого самоврядування DREAM постає засобом інтеграції SMART-проєктів у систему стратегічного й бюджетного планування та переходу від фрагментарних цифрових рішень до портфельного управління розвитком інфраструктури. У поєднанні з платформою «Дія» та системою «Трембіта» вона формує цілісний інституційно-цифровий контур, у межах якого SMART-інфраструктура міст розглядається як керований об’єкт публічної інвестиційної політики, орієнтований на сталість і довгостроковий розвиток територіальних громад.

Таким чином, платформа «Дія. Цифрова громада» в поєднанні з цифровою екосистемою Міністерства цифрової трансформації України, системою міжвідомчої електронної взаємодії «Трембіта» та цифровою системою управління відновленням DREAM може розглядатися як інституційно-цифрова основа для формування інституціоналізованої цілісної рамки правового та управлінського регулювання SMART-розвитку міст в Україні. Її дальший розвиток у напрямі функціональної інтеграції сервісних, проєктно-інвестиційних, аналітичних й інфраструктурних цифрових рішень створює передумови для переходу від фрагментарної

цифровізації територіальних громад до системного публічного управління розвитком SMART-інфраструктури міст.

Водночас така екосистема здатна виконувати не лише управлінську й координаційну функції, а й слугувати національною платформою акумулювання та поширення кращих практик SMART-розвитку, забезпечуючи горизонтальний обмін досвідом між територіальними громадами, підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування та уніфікацію підходів до впровадження SMART-рішень. У цьому контексті цифрові платформи постають не допоміжними IT-інструментами, а повноцінними інституційними механізмами реалізації державної та місцевої політики розвитку сталих і «розумних» міст, що формує підґрунтя для дальшого нормативного закріплення й стратегічного розвитку SMART-урядування в Україні.

Висновки. Отримані результати актуалізують потребу поглиблення наукових досліджень у напрямі формування національної інституційно-цифрової платформи у сфері SMART-розвитку міст, побудованої за аналогією з європейськими підходами до систематизації та поширення практик Smart City. Доцільність такого інструмента було задекларовано ще в Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та плані заходів щодо її реалізації [14], однак на практиці відповідні положення не набули завершеного інституційного втілення. З урахуванням європейського досвіду, зокрема функціонування Європейської платформи «розумних» міст як відкритого каталогу рішень, проєктів, стандартів і моделей управління [15], перспективним напрямом дальших досліджень є обґрунтування створення в Україні національної платформи SMART-міст, інтегрованої з цифровою екосистемою Міністерства цифрової трансформації України. Така платформа могла б виконувати не лише інформаційну, а й інституційно-управлінську функцію, поєднуючи нормативно-правові засади, методичні рекомендації,

типові проєктні рішення та цифрові інструменти управління розвитком міської інфраструктури.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на обґрунтування моделі національної платформи SMART-рішень як інституційного механізму вирівнювання можливостей міст різного розміру та ресурсної спроможності щодо проєктування, розроблення та імплементації SMART-проєктів. Особливої уваги потребує визначення функціонального наповнення такої платформи, зокрема щодо стандартизації типових рішень, методичних рекомендацій, індикаторів ефективності, архітектур сумісності та механізмів інтеграції з чинними державними цифровими платформами. Реалізація зазначених напрямів досліджень дозволить перейти від декларативного закріплення SMART-розвитку в стратегічних документах до формування практично орієнтованої, інституціоналізованої рамки публічного управління, що забезпечуватиме системність, масштабованість і сталість розвитку SMART-інфраструктури міст в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Питання Міністерства цифрової трансформації : Постанова Кабінету Міністрів України від 18.09.2019 № 856. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF#Text.

2. Про затвердження Положення про Міністерство розвитку громад та територій України : Постанова Кабінету Міністрів України від 30 квітня 2014 р. № 197. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/197-2014-%D0%BF#Text.

3. Деякі питання Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства : Постанова Кабінету Міністрів України від 21 липня 2025 р. № 903. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/903-2025-%D0%BF#n31.

4. Про затвердження Положення про Міністерство фінансів України : Постанова Кабінету Міністрів України від 20 серпня 2014 р. № 375. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/375-2014-%D0%BF#Text.

5. Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку : Закон України від 16 грудня 2021 року № 1971-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1971-20#Text.

6. Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг : Закон України від 22 вересня 2016 року № 1540-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1540-19#Text.

7. Про Державну службу спеціального зв’язку та захисту інформації України : Закон України від 23 лютого 2006 року № 3475-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3475-15#Text.

8. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 9 квітня 1999 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text.

9. Про затвердження Типового положення про агентство регіонального розвитку : Постанова Кабінету Міністрів України від 11.02.2016 № 258. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/258-2016-%D0%BF#Text.

10. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text.

11. Дія. URL: https://diia.gov.ua.

12. Положення про систему електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта» : Постанова Кабінету Міністрів України від 8 вересня 2016 р. № 606. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/606-2016-%D0%BF#Text.

13. DREAM. URL: https://dream.gov.ua/ua.

14. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text.

15. Smart Cities Marketplace. URL: https://smart-cities-marketplace.ec.europa.eu/about.

REFERENCES

1. Pytannia Ministerstva tsyfrovoi transformatsii Ukrainy : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 18.09.2019 № 856 [*Issues of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine* : *Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine from Sept. 18, 2019 No. 856*]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF#Text. [in Ukrainian]

2. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro Ministerstvo rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 30.04.2014 № 197 [*On Approval of the Regulation on the Ministry of Communities and Territories Development of Ukraine* : *Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine from Apr. 30, 2014 No. 197*]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/197-2014-%D0%BF#Text. [in Ukrainian]

3. Deiaki pytannia Ministerstva ekonomiky, dovkillia ta silskoho hospodarstva Ukrainy : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 21.07.2025 № 903 [*Some Issues of the Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine* : *Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine from July 21, 2025 No. 903*]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/903-2025-%D0%BF#n31. [in Ukrainian]

4. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro Ministerstvo finansiv Ukrainy : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 20.08.2014 № 375 [*On Approval of the Regulation on the Ministry of Finance of Ukraine* : *Resolution of the Cabinet*

of Ministers of Ukraine from Aug. 20, 2014 No. 375]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/375-2014-%D0%BF#Text. [in Ukrainian]

5. Pro Natsionalnu komisiiu, shcho zdiisniuie derzhavne rehuliuvannia u sferakh elektronnykh komunikatsii, radiochastotnoho spektra ta nadannia posluh poshtovoho zviazku : Zakon Ukrainy vid 16.12.2021 № 1971-IX [*On the National Commission for State Regulation in the Spheres of Electronic Communications, Radio Frequency Spectrum and Postal Services : Law of Ukraine from Dec. 16, 2021 No. 1971-IX*]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1971-20#Text. [in Ukrainian]

6. Pro Natsionalnu komisiiu, shcho zdiisniuie derzhavne rehuliuvannia u sferakh enerhetyky ta komunalnykh posluh : Zakon Ukrainy vid 22.09.2016 № 1540-VIII [*On the National Commission for State Regulation in the Energy and Utilities Sectors : Law of Ukraine from Sept. 22, 2016 No. 1540-VIII*]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1540-19#Text. [in Ukrainian]

7. Pro Derzhavnu sluzhbu spetsialnoho zviazku ta zakhystu informatsii Ukrainy : Zakon Ukrainy vid 23.02.2006 № 3475-IV [*On the State Service of Special Communications and Information Protection of Ukraine : Law of Ukraine from Feb. 23, 2006 No. 3475-IV*]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3475-15#Text. [in Ukrainian]

8. Pro mistsevi derzhavni administratsii : Zakon Ukrainy vid 09.04.1999 № 586-XIV [*On Local State Administrations : Law of Ukraine from Apr. 09, 1999 No. 586-XIV*]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text. [in Ukrainian]

9. Pro zatverdzhennia Typovoho polozhennia pro ahentstvo rehionalnoho rozvytku : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 11.02.2016 № 258 [*On Approval of the Standard Regulation on the Regional Development Agency : Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine from Feb. 11, 2016 No. 258*]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/258-2016-%D0%BF#Text. [in Ukrainian]

10. Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini : Zakon Ukrainy vid 21.05.1997 № 280/97-VR [*On Local Self-Government in Ukraine* : *Law of Ukraine from May 21, 1997 No. 280/97-VR*]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text. [in Ukrainian]

11. Diia. URL: https://diia.gov.ua. [in Ukrainian]

12. Polozhennia pro systemu elektronnoi vzaiemodii derzhavnykh elektronnykh informatsiinykh resursiv «Trembita» : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 08.09.2016 № 606 [*Regulation on the System of Electronic Interaction of State Electronic Information Resources «Trembita»* : *Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine from Sept. 08, 2016 No. 606*]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/606-2016-%D0%BF#Text. [in Ukrainian]

13. DREAM. URL: https://dream.gov.ua/ua. [in Ukrainian]

14. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovoi ekonomiky ta suspilstva Ukrainy na 2018–2020 roky ta zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo yii realizatsii : Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 17.01.2018 № 67-r [*On Approval of the Concept for the Development of the Digital Economy and Society of Ukraine for 2018–2020 and the Action Plan for Its Implementation* : *Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine from Jan. 17, 2018 No. 67-r*]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text. [in Ukrainian]

15. Smart Cities Marketplace. URL: https://smart-cities-marketplace.ec.europa.eu/about. [in English]

Дата першого надходження статті до видання: 02.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 10.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

УДК 351.746.1:32.019.51:355.40(477)

https://doi.org/10.62664/cpa.2026.01.33

Микола ПУРІЙ,
здобувач вищої освіти за третім
(освітньо-науковим) рівнем вищої освіти,
ПВНЗ «Київський університет культури»
ORCID ID https://orcid.org/0009-0005-9708-7468
Микола ШЕВЧЕНКО,
здобувач вищої освіти за третім
(освітньо-науковим) рівнем вищої освіти,
ПВНЗ «Київський університет культури»
ORCID ID https://orcid.org/0009-0001-9982-2244
(© *ПУРІЙ М., ШЕВЧЕНКО М., 2026*)

ІНФОРМАЦІЙНІ АГЕНТСТВА ЯК СУБ'ЄКТИ ПРОПАГАНДИ У СУЧАСНІЙ ВІЙНІ ПРОТИ УКРАЇНИ

У статті досліджується роль інформаційних агентств як важливих суб'єктів пропаганди в сучасній війні проти України, де інформаційний простір постає одним із ключових напрямів гібридного протиборства. Обґрунтовано, що в умовах російсько-української війни інформаційні агентства перестають бути лише посередниками в передачі новин і дедалі частіше функціонують як інструменти цілеспрямованого політичного впливу, легітимації агресії, формування викривленої картини реальності та маніпулювання масовою свідомістю. Автори акцентують увагу на тому, що специфіка діяльності таких агентств полягає в поєднанні оперативності, видимої об'єктивності та широкого охоплення аудиторії, що надає пропагандистським повідомленням ознак

достовірності й підсилює їх вплив як усередині держави-агресора, так і за її межами. Доведено, що російські інформаційні агентства в сучасній війні виконують функції конструювання і тиражування стратегічних наративів, спрямованих на делегітимацію української державності, виправдання воєнної агресії, дискредитацію Збройних сил України, деморалізацію суспільства та дезорієнтацію міжнародної спільноти. Значна увага надається механізмам маскування пропаганди під нейтральний новинний контент, а також аналізу лексичних, смислових і комунікативних технологій, за допомогою яких інформаційні агентства трансформують факти в політично вигідні інтерпретації. Наголошується, що в умовах інформаційної війни особливого значення набуває не лише зміст повідомлень, а й інституційна природа медіа, ступінь їх залежності від державної влади та включеність до системи стратегічних комунікацій агресора. У підсумку зроблено висновок, що інформаційні агентства в сучасній війні проти України варто розглядати як складник інфраструктури гібридної агресії, а їх дослідження є важливим для розуміння механізмів пропаганди, зміцнення інформаційної безпеки та вироблення ефективних засобів протидії дезінформаційному впливу.

Ключові слова: *інформаційні агентства, пропаганда, інформаційна війна, російсько-українська війна, масмедіа, медіавплив.*

Mykola PURII,
Third-cycle (educational and scientific / PhD) higher education student
Private Higher Educational Institution Kyiv University of Culture
ORCID ID https://orcid.org/0009-0005-9708-7468
Mykola SHEVCHENKO,
Third-cycle (educational and scientific / PhD) higher education student
Private Higher Educational Institution Kyiv University of Culture

ORCID ID https://orcid.org/0009-0001-9982-2244

(© *PURII M., SHEVCHENKO M., 2026*)

NEWS AGENCIES AS PROPAGANDA SUBJECTS IN THE MODERN WAR AGAINST UKRAINE

The article examines the role of news agencies as important propaganda subjects in the modern war against Ukraine, where the information space is one of the key areas of hybrid confrontation. It is substantiated that in the conditions of the Russian-Ukrainian war, news agencies cease to be only intermediaries in the transmission of news and increasingly function as instruments of targeted political influence, legitimization of aggression, formation of a distorted picture of reality and manipulation of mass consciousness. The author emphasizes that the specificity of the activities of such agencies lies in the combination of efficiency, apparent objectivity and wide audience coverage, which gives propaganda messages signs of credibility and strengthens their influence both within the aggressor state and beyond its borders. It is proven that Russian news agencies in modern warfare perform the functions of constructing and replicating strategic narratives aimed at delegitimizing Ukrainian statehood, justifying military aggression, discrediting the Armed Forces of Ukraine, demoralizing society, and disorienting the international community. Considerable attention is paid to the mechanisms of disguising propaganda as neutral news content, as well as the analysis of lexical, semantic, and communicative technologies by which news agencies transform facts into politically advantageous interpretations. It is emphasized that in the conditions of information warfare, not only the content of messages but also the institutional nature of the media, the degree of their dependence on state power, and their inclusion in the aggressor's strategic communications system are of particular importance. As a result, the conclusion is made that information agencies in the modern war against Ukraine should be considered as a

component of the infrastructure of hybrid aggression, and their research is important for understanding the mechanisms of propaganda, strengthening information security and developing effective means of countering disinformation influence.

Keywords: *information agencies, propaganda, information war, Russian-Ukrainian war, mass media, media influence.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах російсько-української війни інформаційний простір перетворився на один із ключових вимірів збройного, політичного та психологічного протистояння. Поряд із воєнними діями, дипломатичним тиском, економічними обмеженнями та кібероперaціями дедалі більшого значення набуває цілеспрямований інформаційний вплив, спрямований на формування потрібних інтерпретацій подій, легітимацію агресії, деморалізацію суспільства та підрив міжнародної підтримки України. У цій системі особливе місце посідають інформаційні агентства, що завдяки своїй оперативності, формальному статусу джерела новин, широкому охопленню аудиторії та здатності задавати порядок денний для інших медіа стають важливими учасниками інформаційної війни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика інформаційних агентств як суб'єктів пропаганди у сучасній війні проти України дедалі активніше розробляється у вітчизняному та міжнародному науково-аналітичному дискурсі. Особлива увага надається трансформації російської пропаганди в умовах повномасштабної війни, її адаптації до цифрового середовища, посиленню технологій маніпулятивного впливу та маскуванню пропагандистських меседжів під нейтральний інформаційний контент [1]. Важливий пласт сучасних досліджень становлять аналітичні доповіді, присвячені стану свободи слова, контролю над медіасередовищем і зростанню репресивних практик у російській

федерації, де інформаційна політика дедалі виразніше підпорядковується завданням державної мобілізації, виправдання агресії та обмеження альтернативних джерел інформації [2]. Окремий напрям досліджень стосується вивчення російських пропагандистських наративів у міжнародному інформаційному просторі, зокрема в країнах Глобального Півдня, де медійний вплив використовується для розмивання відповідальності агресора, поширення вигідних Кремлю інтерпретацій та формування ефекту моральної еквівалентності між жертвою і агресором [3].

Суттєве значення для осмислення цієї проблеми мають також праці та аналітичні матеріали, присвячені обмеженню діяльності російських пропагандистських медіа в європейському просторі, а також дослідженню механізмів блокування каналів дезінформації й протидії ворожим комунікаційним мережам [4; 6]. Важливим є і правовий аспект проблеми, що розкривається через аналіз нормативних змін у росії після початку її повномасштабного вторгнення в Україну, зокрема криміналізації так званих «фейків про армію», що створило додаткові умови для монополізації інформаційного простору державними або наближеними до влади медіаструктурами [5]. У цьому контексті на окрему увагу заслуговують матеріали, що висвітлюють реакцію міжнародної професійної спільноти на діяльність російських державних агентств, зокрема питання довіри до контенту, його відповідності журналістським стандартам та виключення таких структур із глобальних інформаційних платформ [7].

Метою дослідження є з’ясування ролі інформаційних агентств як суб’єктів пропаганди у сучасній війні проти України. Особлива увага зосереджується на виявленні основних механізмів їх інформаційного впливу, способів конструювання пропагандистських наративів та значення в системі гібридної агресії.

Виклад основного матеріалу. У сучасній війні проти України інформаційний компонент перестав бути лише допоміжним елементом воєнних дій і перетворився на один із ключових театрів протиборства. Поряд із ракетними ударами, окупацією територій, кібератаками та економічним тиском російська федерація системно застосовує інформаційні засоби для руйнування української державності, деморалізації населення, дезорієнтації міжнародної аудиторії та легітимації власної агресії. У цій системі особливе місце посідають інформаційні агентства, що формально функціонують як виробники новин, проте фактично дедалі частіше виконують роль інструментів державної пропаганди, інформаційно-психологічного впливу та зовнішньополітичного супроводу війни. Європейські інституції безпосередньо пов'язали низку російських медіаструктур із підтримкою війни проти України, а в разі Rossiya Segodnya офіційно зафіксували її роль у поширенні прокремлівської пропаганди та дезінформації про війну, зокрема через Sputnik, RIA Novosti та пов'язані платформи [1]. Інформаційне агентство в класичному розумінні має забезпечувати оперативний, максимально нейтральний і верифікований потік новин для інших медіа. Воно є первинною ланкою інформаційного ланцюга: продукує короткі повідомлення, формує стрічку новин, задає початкові інтерпретаційні межі для газет, телеканалів, онлайнвидань, блогерів і міжнародних передруків. Саме тому агентство, що втрачає редакційну автономію і починає працювати як частина державної політичної машини, набуває винятково небезпечного впливу. Його пропагандистська ефективність ґрунтується не лише на змісті повідомлень, а й на формі їх подання: короткий формат, посилання на «офіційні джерела», видимість інформаційної нейтральності, висока швидкість поширення та можливість багаторазового відтворення в інших каналах комунікації створюють ілюзію достовірності. Саме тому інформаційні агентства в умовах війни

можуть діяти не як журналістські інституції, а як вузли масового тиражування політично вигідних наративів. На тлі загального погіршення медійної свободи в росії цей процес став особливо очевидним після її повномасштабного вторгнення на суверенну українську територію 2022 року. Freedom House у своїх оцінках наголошує на всеохопному характері гіперпатріотичної пропаганди, контрольованому медіасередовищі та посиленні репресій проти незалежного висловлювання в росії [2].

Суб'єктність інформаційних агентств у пропаганді проявляється щонайменше в трьох вимірах. По-перше, вони постають виробниками смислів, тобто не просто передають інформацію, а відбирають факти, визначають акценти, підміняють поняття й нав'язують потрібну державі інтерпретацію подій. По-друге, вони функціонують як ретранслятори офіційної позиції, надаючи пропагандистським тезам статусу «новини». По-третє, вони інтегруються в ширший механізм інформаційної війни, у якому новинні повідомлення стають сировиною для телевізійних токшоу, телеграм-каналів, ботомереж, блогерів, закордонних проксі-ресурсів та дипломатичної риторики. Завдяки цьому одна й та сама теза може циркулювати одночасно в різних жанрах і різних середовищах – як новина, аналітика, коментар експерта, «думка громадськості», мем або псевдорозслідування. У такій системі агентство є не периферійним, а центральним елементом інформаційної операції, оскільки саме воно запускає легітимований первинний сигнал. На цьому тлі цілком закономірно, що питання про роль агентств у війні проти України вийшло далеко за межі медіазнавчої дискусії й стало предметом санкційної, безпекової та правової реакції міжнародних інституцій. Особливої уваги варто надати російському агентству TASS та медіагрупі Rossiya Segodnya, до складу якої входять RIA Novosti, Sputnik, RIA.RU, InoSMI та інші ресурси. Сам TASS у власних матеріалах називає себе провідним урядовим інформаційним агентством росії та наголошує на історичній функції

поширення офіційної інформації. Така самоідентифікація вже свідчить про інституційну близькість до державного апарату. Ще показовішою є оцінка Rossiya Segodnya з боку ЄС: у санкційних документах прямо зазначено, що ця структура є урядовопов'язаною, фінансується з федерального бюджету російської федерації та через підпорядкований медіаресурс Sputnik поширювала прокремлівську пропаганду й дезінформацію щодо війни проти України, зокрема називала Україну «нацистським режимом», поширювала неправдиві повідомлення про «біолабораторії» та перекладала відповідальність за продовольчу кризу в Африці на західні санкції. До пов'язаних із цією структурою ресурсів ЄС відніс, зокрема, Sputnik, RIA Novosti, RIA.RU, PRIME, InoSMI, Baltnews та Ukraina.ru. Це важливо, оскільки демонструє: ідеться не про окремі «помилки редакції», а про системний, інституційно організований пропагандистський комплекс [3].

Пропагандистська діяльність таких агентств у війні проти України базується на низці сталих наративів. Перший наратив – делегітимація української державності через ярлики «неонацизм», «маріонетковість», «зовнішнє управління», «терористичний режим». Другий – виправдання російської агресії як нібито «вимушеної оборони», «захисту населення Донбасу», «превентивного удару» або «спеціальної військової операції». Третій – конструювання образу колективного Заходу як головного винуватця війни, продовольчої кризи, енергетичної нестабільності та «затягування конфлікту». Четвертий – дискредитація української армії, державних інституцій та союзників України через теми «корупції», «змов», «військових злочинів України», «втоми Заходу» або «безперспективності опору». П'ятий – нормалізація окупації через мову «відновлення мирного життя», «інтеграції нових регіонів», «референдумів» та «гуманітарної допомоги». Усі ці конструкції не є випадковими: вони мають одночасно працювати на внутрішню російську аудиторію, мешканців тимчасово

окупованих територій, країни Глобального Півдня та західне суспільство, де пропаганда намагається посіяти сумнів, утому і моральну симетрію між агресором та жертвою. Європейські та міжнародні оцінки фіксують саме такий системний характер російських інформаційних операцій. Суттєвою особливістю агентської пропаганди є її маскування під стандарт новинності. На відміну від телевізійного політичного шоу, де пропагандистський намір часто очевидний, стрічка агентства оформлюється як коротке повідомлення з посиланням на посадовця, офіційну заяву, пресслужбу, «джерело» чи «експерта». Таким чином ідеологічно навантажене повідомлення подається як нейтральна констатація факту. Пропаганда тут діє через відбір, порядок денний і мову: окупація називається «звільненням», депортація – «евакуацією», агресія – «операцією», воєнні злочини – «інцидентами», а цивільні жертви або ігноруються, або пояснюються діями української сторони. Саме лексична нормалізація насильства є однією з найнебезпечніших функцій інформаційних агентств у війні. Коли така мова відтворюється багаторазово, вона починає формувати когнітивну карту реальності, у межах якої агресор виглядає суб’єктом «порядку», а жертва – джерелом «хаосу». Міжнародні рішення щодо обмеження діяльності окремих російських агентських платформ у ЄС віддзеркалюють розуміння того, що мова новин у цих умовах стала не описом подій, а зброєю впливу [4].

Окремий вимір проблеми – правове та політичне середовище, у якому діють російські агентства. У березні 2022 року в росії було ухвалено законодавчі норми, що криміналізують поширення того, що влада визначає як «фейкову інформацію» про армію, а також «дискредитацію» збройних сил; Reuters повідомляв, що покарання може сягати 15 років ув’язнення [5]. Наслідком стало фактичне витіснення незалежної журналістики та самоцензура навіть у міжнародних медіа, частина яких зупинила або обмежила роботу в росії після ухвалення цих норм. За таких умов

інформаційні агентства, пов’язані з державою, отримують не просто перевагу, а майже монопольне становище у виробництві новинного потоку. Вони працюють не в конкурентному інформаційному середовищі, а в керованій системі, де альтернативне тлумачення подій карається як злочин. Так це означає, що пропагандистська функція агентств посилюється завдяки репресивному правовому каркасу: держава не лише продукує потрібні наративи, а й усуває можливість їх ефективного спростування всередині країни. Важливо наголосити, що роль інформаційних агентств у війні не обмежується територією самої росії. Їх продукт розраховано на транскордонне поширення та адаптацію. Раніше таку функцію активно виконував Sputnik, а згодом її підхопили інші пов’язані ресурси, локалізовані мовні версії, а також посередницькі майданчики, що передруковують або переказують російські матеріали без належної верифікації. Саме тому 2024 року ЄС розширив обмежувальні заходи щодо російських медійних структур: до переліку ресурсів, розповсюдження яких було призупинено в ЄС, увійшли RIA Novosti, Izvestia, Rossiyskaya Gazeta та Voice of Europe, причому європейська сторона обґрунтовувала це тим, що ці ресурси є істотними та інструментальними в підтримці російської агресії проти України [6].

Отже, на міжнародному рівні інформаційні агентства почали розглядатися не лише як комунікаційні суб’єкти, а як елементи інфраструктури агресії.

Показовою є й реакція професійної спільноти. Після початку повномасштабного вторгнення Європейський альянс інформаційних агентств призупинив участь TASS, мотивуючи це неможливістю забезпечення неупереджених новин, а Reuters у березні 2022 року вилучив контент TASS зі свого B2B-маркетплейсу Reuters Connect, прямо вказавши, що поширення матеріалів російського державного агентства не узгоджується з принципами довіри Thomson Reuters [7]. Такі кроки

свідчать про те, що професійне середовище також перестало сприймати окремі російські агентства як звичайних учасників глобального новинного ринку. Їх продукція дедалі більше ототожнюється не з журналістикою, а з керованою політичною комунікацією, що має принципове значення для оцінки сучасної пропаганди: у ній авторитет новинного агентства використовується як технологія маскування владної маніпуляції. Надзвичайно руйнівним є вплив агентської пропаганди на тимчасово окупованих територіях України. За оцінками Freedom House, у російсько-окупованих територіях свобода медіа жорстко обмежена, а дозволеними фактично залишаються лише «офіційні» місцеві мовники, сайти та друковані видання, що значною мірою передруковують російську й окупаційну пропаганду; висвітлення війни там відповідає шаблонам російських державних медіа, де вторгнення позначається терміном «спеціальна військова операція» [8]. Так це означає, що інформаційні агентства стають джерелом не просто зовнішнього впливу, а режиму повсякденної інформаційної окупації. Людина в такому середовищі втрачає доступ до альтернативного новинного потоку, а отже, позбавляється можливості самостійно порівнювати, сумніватися, перевіряти і формувати автономну думку. Інформаційна агентура працює тут як інструмент зміни соціальної пам’яті, політичної ідентичності та уявлень про нормальність. Сучасна війна доводить, що окупація території без окупації інформаційного простору є нестійкою, тому медіаконтроль стає обов’язковим супутником військового контролю.

Не менш важливим є міжнародний вимір впливу. Російські інформаційні агентства працюють не лише на переконання власного населення. Вони прагнуть змінити межі глобального сприйняття війни: подати Україну як територію «геополітичного конфлікту великих сил», розмити факт агресії, знецінити міжнародне право, перевести увагу з воєнних злочинів на енергетичні ціни, міграцію або втому від війни. У

цьому сенсі агентська пропаганда діє не лише брехнею, а й структурою акцентів. Вона може не заперечувати сам факт бойових дій, але систематично зміщувати розмову від відповідальності Росії до нібито «спільної провини» всіх сторін. Так формується ефект моральної еквівалентності, що особливо небезпечний у демократичних суспільствах, де цінується плюралізм думок і часто немає достатнього імунітету до професійно впакованої дезінформації. Саме тому міжнародні організації наголошують на потребі захищати вільні та незалежні медіа як умову доступу суспільства до правдивої, а подекуди й життєво потрібної інформації під час війни. UNESCO прямо наголошує, що незалежні мовники забезпечують цивільному населенню доступ до життєво важливої інформації та спростовують дезінформацію і чутки [9].

У цьому контексті принципово важливо розмежовувати журналістику і пропаганду. Не кожне державне медіа автоматично є інструментом пропаганди, але перетин певних ознак дає підстави для такого висновку. Серед них: інституційна залежність від державної влади; систематичне відтворення воєнно-політичних наративів без критичної дистанції; лексичне виправдання агресії; поширення спростованих або неперевірених тверджень; відсутність балансу позицій; санкційні або професійні реакції на порушення стандартів; інтеграція до ширших мереж інформаційного впливу. У випадку низки російських агентств ці ознаки проявляються комплексно. Саме тому вони є не просто каналами комунікації, а суб’єктами пропаганди, тобто активними учасниками боротьби за сприйняття реальності. Такий підхід дозволяє перейти від моральної оцінки до аналітичної: вивчати агентства не лише як медіа, а як інструменти стратегічного впливу в системі гібридної війни. Для України та її партнерів це означає, що протидія пропаганді не може зводитися лише до блокування окремих сайтів або епізодичного фактчекінгу. Потрібна комплексна стратегія, що включає моніторинг агентських повідомлень,

швидке спростування ключових фейків, підтримку незалежної журналістики, зміцнення міжнародної санкційної координації, розвиток медіаграмотності та створення стійких механізмів донесення перевіреної інформації до населення на прифронтових і деокупованих територіях [10]. Водночас важливо не копіювати логіку пропаганди як відповідь, а зберігати відмінність між захистом інформаційного простору та політично вмотивованою маніпуляцією. Демократична держава виграє інформаційну війну не тоді, коли виробляє більше шуму, а тоді, коли забезпечує більшу довіру до власних джерел, більшу прозорість комунікації та вищу якість публічного слова. Саме довіра є головним ресурсом протистояння агентській пропаганді.

Висновки. В умовах сучасної російсько-української війни інформаційні агентства постають не лише як канали передачі новин, а як активні суб'єкти інформаційного протиборства, здатні впливати на суспільну свідомість, міжнародне сприйняття подій та політичні рішення. Їх роль значно виходить за межі традиційної журналістики, оскільки в умовах війни вони стають інструментами формування вигідної агресору картини світу, легітимації насильства, виправдання окупаційної політики та дискредитації жертви агресії. Особливо це стосується російських державних і наближених до влади інформаційних агентств, що функціонують як елементи єдиного пропагандистського механізму. Проведений нами аналіз дає підстави стверджувати, що інформаційні агентства у війні проти України виконують низку стратегічних функцій: формують і тиражують базові пропагандистські наративи, підміняють факти політично вигідними інтерпретаціями, забезпечують інформаційну підтримку воєнної агресії, впливають на населення тимчасово окупованих територій та намагаються трансформувати міжнародний порядок денний у бажаному для Кремля напрямку. Саме завдяки авторитету «новинного джерела» такі агентства здатні надавати пропаганді ознак достовірності,

оперативності та офіційності, що суттєво підсилює їх вплив. Водночас дослідження засвідчило, що сучасна інформаційна війна точиться не лише за контроль над фактами, а й за контроль над інституціями, що ці факти подають, інтерпретують і легітимують. Саме тому протидія пропагандистській діяльності інформаційних агентств повинна бути системною і включати міжнародну санкційну політику, підтримку незалежних медіа, оперативне спростування дезінформації, посилення медіаграмотності населення та розвиток національної інформаційної стійкості.

Таким чином, інформаційні агентства в сучасній війні проти України варто розглядати як важливий елемент гібридної агресії, що поєднує медійний вплив, політичну маніпуляцію та психологічний тиск. Їх вивчення має вагоме значення не лише для медіазнавства, а й для сфери національної безпеки, стратегічних комунікацій та формування ефективної державної політики у сфері захисту інформаційного простору України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. «Те, що виглядало ледь не науковою фантастикою, почало працювати» : як змінилася пропаганда РФ у війні проти України. *Суспільне Мовлення*. URL: https://suspilne.media/donbas/1245336-te-so-vigladalo-led-ne-naukovou-fantastikou-pocalo-pracuvati-ak-zminilasa-propaganda-rf-u-vijni-proti-ukraini.

2. Russia : Freedom in the World 2025 Country Report. *Freedom House*. URL: https://freedomhouse.org/country/russia/freedom-world/2025.

3. Війна і битва наративів : як російська пропаганда діє в медійному просторі Глобального Півдня. *Детектор медіа*. URL: https://detector.media/infospace/article/210274/2023-04-19-viyna-i-bytva-naratyviv-yak-rosiyska-propaganda-diie-v-mediynomu-prostori-globalnogo-pivdnya.

4. У деяких країнах ЄС заблокували доступ до телеграм-каналів російських пропагандистських ЗМІ. *ZMINA. Центр прав людини*. URL: https://zmina.info/news/u-deyakyh-krayinah-yes-zablokuvaly-dostup-do-telegram-kanaliv-rosijskyh-propagandystskyh-zmi.

5. Держдума Росії схвалила законопроєкт про позбавлення волі за «фейки про армію». *Радіо Свобода*. URL: https://www.radiosvoboda.org/a/news-derzhduma-rosii-zakonoproiekt-pozbavlennia-voli-za-feiky-pro-armiu/31735732.html.

6. Євросоюз заборонив ще 4 російських ресурси пропаганди. *Українська правда*. URL: https://www.pravda.com.ua/news/2024/05/17/7456276.

7. Чи довіряють українці Thomson Reuters? *Експедиція: Досвід*. URL: https://eksp.dosvid.v.ua/ukraincyam/chi-doviryayut-thomson-reuters.html.

8. Ukraine : Freedom on the Net 2025 Country Report. *Freedom House*. URL: https://freedomhouse.org/country/ukraine/freedom-net/2025.

9. Ukraine : UNESCO working for truth and life-saving information. *UNESCO*. URL: https://www.unesco.org/en/articles/ukraine-unesco-working-truth-and-life-saving-information.

10. Протидія дезінформації в умовах війни : українське законодавство та роль медіа. *Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення*. URL: https://webportal.nrada.gov.ua/protydiya-dezinformatsiyi-v-umovah-vijny-ukrayinske-zakonodavstvo-ta-rol-media.

REFERENCES

1. «Te, shcho vyhliadalo led ne naukovoiu fantastykoiu, pochalo pratsiuvaty» : yak zminylasia propaganda RF u viini proty Ukrainy [«What looked like almost science fiction has started to work» : how Russian propaganda has changed in the war against Ukraine]. *Suspilne Movlennia*. URL: https://suspilne.media/donbas/1245336-te-so-vigladalo-led-ne-naukovou-

fantastikou-pocalo-pracuvati-ak-zminilasa-propaganda-rf-u-vijni-proti-ukraini. [in Ukrainian]

2. Russia : Freedom in the World 2025 Country Report. *Freedom House*. URL: https://freedomhouse.org/country/russia/freedom-world/2025. [in English]

3. Viina i bytva naratyviv : yak rosiiska propaganda diie v mediinomu prostori Hlobalnoho Pivdnia [War and the battle of narratives : how Russian propaganda operates in the media space of the Global South]. *Detektor media*. URL: https://detector.media/infospace/article/210274/2023-04-19-viyna-i-bytva-naratyviv-yak-rosiyska-propaganda-diie-v-mediynomu-prostori-globalnogo-pivdnya. [in Ukrainian]

4. U deiakykh krainakh YES zablokuvaly dostup do telehram-kanaliv rosiiskykh propahandystskykh ZMI [In some EU countries, access to telegram channels of Russian propaganda media has been blocked]. *ZMINA. Tsentr prav liudyny*. URL: https://zmina.info/news/u-deyakyh-krayinah-yes-zablokuvaly-dostup-do-telegram-kanaliv-rosijskyh-propagandystskyh-zmi. [in Ukrainian]

5. Derzhduma Rosii skhvalyla zakonoproiekt pro pozbavlennia voli za «feiky pro armiiu» [The Russian State Duma approved a bill on imprisonment for «fakes about the army»]. *Radio Svoboda*. URL: https://www.radiosvoboda.org/a/news-derzhduma-rosii-zakonoproiekt-pozbavlennia-voli-za-feiky-pro-armiu/31735732.html. [in Ukrainian]

6. Yevrosoiuz zaboronyv shche 4 rosiiskykh resursy propahandy [The European Union has banned 4 more Russian propaganda resources]. *Ukrainska pravda*. URL: https://www.pravda.com.ua/news/2024/05/17/7456276. [in Ukrainian]

7. Chy doviriaiut ukraintsi Thomson Reuters? [Do Ukrainians trust Thomson Reuters?]. *Ekspedytsiia : Dosvid*. URL: https://eksp.dosvid.v.ua/ukraincyam/chi-doviryayut-thomson-reuters.html. [in Ukrainian]

8. Ukraine : Freedom on the Net 2025 Country Report. *Freedom House*. URL: https://freedomhouse.org/country/ukraine/freedom-net/2025. [in English]

9. Ukraine : UNESCO working for truth and life-saving information. *UNESCO*. URL: https://www.unesco.org/en/articles/ukraine-unesco-working-truth-and-life-saving-information. [in English]

10. Protydiia dezinformatsii v umovakh viiny : ukrainske zakonodavstvo ta rol media [Countering disinformation in war conditions : Ukrainian legislation and the role of media]. *Natsionalna rada Ukrainy z pytan telebachennia i radiomovlennia*. URL: https://webportal.nrada.gov.ua/protydiya-dezinformatsiyi-v-umovah-vijny-ukrayinske-zakonodavstvo-ta-rol-media. [in Ukrainian]

Дата першого надходження статті до видання: 27.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 26.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

УДК 351:339.923:061.1ЄС:355.01(477)

https://doi.org/10.62664/cpa.2026.01.34

Віктор СЕРДИНСЬКИЙ,
здобувач вищої освіти
за третім (освітньо-науковим) рівнем вищої освіти,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
ORCID ID http://orcid.org/0009-0001-7077-5309
(© *СЕРДИНСЬКИЙ В., 2026*)

ТРАНСФОРМАЦІЇ ЄС І ЗАГРОЗИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА МЕХАНІЗМ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Статтю присвячено комплексному аналізу трансформацій Європейського Союзу під впливом війни росії проти України та з'ясуванню того, як міграційні, економічні, енергетичні й суміжні ризики змінюють не лише внутрішню архітектуру ЄС, а й сам механізм євроінтеграції України. Актуальність теми зумовлено тим, що після 2022 року політика розширення ЄС перестала бути лише технічною процедурою правового наближення та дедалі більше постає як інструмент геополітичної стабілізації, безпекового стримування, економічної стійкості й відбудови. У статті доведено, що російська агресія викликала багатовимірну інституційну реакцію ЄС: посилення безпеково-оборонного складника, розширення санкційної та фінансової політики, формування нових інструментів економічної безпеки, прискорення енергетичної диверсифікації, а також перегляд міграційної політики через застосування тимчасового захисту до мільйонів українців. На цій основі розкрито, що механізм євроінтеграції України в умовах війни є не стільки лінійним процесом приєднання, скільки гібридною моделлю, що поєднує

класичну умовність, секторальну інтеграцію до окремих політик ЄС, відбудовчо-фінансову умовність, безпекове зближення та інтенсивну інституційну адаптацію Української держави.

Методологічно дослідження спирається на інституційний аналіз, порівняльно-політичний підхід, аналіз політик та документальний аналіз офіційних матеріалів ЄС, України й міжнародних організацій. У центрі уваги – шість пов'язаних блоків: трансформації інституцій ЄС під впливом війни; міграційні виклики та реакція ЄС; економічні загрози й санкційна політика; енергетична безпека; особливості механізмів євроінтеграції України під час війни; рекомендації для політики. Наукова новизна роботи полягає в інтеграції двох, часто ізольованих, перспектив – міжнародно-політичної та державноуправлінської. З одного боку, у статті показано, як війна сприяла геополітизації ЄС і розширення; з іншого – як ця геополітизація вимагає нової якості публічного адміністрування в Україні: від міжвідомчої координації переговорів до аудиту, антикорупційних механізмів, кадрового забезпечення, пріоритезації acquis і поєднання відбудови з правовою адаптацією. Практичне значення статті полягає у формуванні системних рекомендацій для інституцій ЄС та органів державної влади України щодо прискорення кластерного відкриття переговорів, інституціоналізації поетапної інтеграції, пом'якшення міграційної та економічної втоми в ЄС і підвищення адміністративної спроможності України до членства.

Ключові слова: *євроінтеграція, війна, міграція, санкції, економічна безпека, державне управління, міжнародні відносини.*

Viktor SERDYNSKYI,
PhD student
(third, educational and research level of higher education),

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
ORCID ID http://orcid.org/0009-0001-7077-5309
(© *SERDYNSKYI V., 2026*)

EU TRANSFORMATIONS AND THREATS AFFECTING UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION MECHANISM IN THE CONDITIONS OF WAR

The article is devoted to a comprehensive analysis of the transformations of the European Union under the influence of Russia's war against Ukraine and to an explanation of how migration, economic, energy and related risks change not only the internal architecture of the EU, but also the mechanism of Ukraine's European integration itself. The relevance of the topic is due to the fact that after 2022, the EU enlargement policy has ceased to be just a technical procedure of legal approximation and is increasingly emerging as an instrument of geopolitical stabilization, security deterrence, economic stability and reconstruction. The article proves that the Russian aggression caused a multidimensional institutional reaction of the EU: strengthening the security and defense component, expanding sanctions and financial policies, forming new instruments of economic security, accelerating energy diversification, and revising migration policy through the application of temporary protection to millions of Ukrainians. On this basis, it is revealed that the mechanism of Ukraine's European integration in the conditions of war is not so much a linear accession process, but a hybrid model that combines classical conditionality, sectoral integration into individual EU policies, reconstruction and financial conditionality, security convergence and intensive institutional adaptation of the Ukrainian state.

Methodologically, the study is based on institutional analysis, a comparative political approach, policy analysis and documentary analysis of official materials of the EU, Ukraine and international organizations. The focus

is on six related blocks: transformations of EU institutions under the influence of the war; migration challenges and the EU's response; economic threats and sanctions policy; energy security; features of the mechanisms of Ukraine's European integration during the war; recommendations for policy. The scientific novelty of the work lies in the integration of two, often isolated, perspectives - international political and public administration. On the one hand, the article shows how the war contributed to the geopoliticization of the EU and enlargement; on the other - how this geopoliticization requires a new quality of public administration in Ukraine: from interdepartmental coordination of negotiations to audit, anti-corruption mechanisms, staffing, prioritization of the acquis and combining reconstruction with legal adaptation. The practical significance of the article lies in the formation of systemic recommendations for EU institutions and Ukrainian state authorities on accelerating the cluster opening of negotiations, institutionalizing phased integration, mitigating migration and economic fatigue in the EU and increasing Ukraine's administrative capacity for membership.

Keywords: *European integration, war, migration, sanctions, economic security, public administration, international relations.*

Постановка проблеми. Війна росії проти України змінила саму рамку, у якій вивчаються розширення ЄС, європейська безпека та багаторівневе врядування. Якщо до 2022 року політика розширення в багатьох інтерпретаціях постала як повільна, процедурно щільна і переважно технократична сфера, то нині вона дедалі більше трактується як частина ширшої геополітичної стратегії ЄС. Одночасно Союз мусить управляти довготривалими наслідками війни: підтримувати Україну фінансово й військово, координувати прийом мільйонів біженців, переорієнтовувати енергетичний баланс, посилювати санкційний режим і вибудовувати інструменти економічної безпеки. Саме ця множинність криз

робить потрібним цілісний аналіз того, як нові загрози впливають і на ЄС, і на механізм євроінтеграції України [1].

Аналіз наукових праць. У сучасній літературі простежуються кілька важливих ліній аргументації. По-перше, Гізела Боссе характеризує відповідь ЄС на вторгнення як безпрецедентну, а Маріанне Ріддервольд і Пернілле Рікер стверджують, що війна підштовхнула ЄС до більш «дорослої» ролі зовнішньополітичного актора. По-друге, дослідження Д. Панчука, М. Рабіновича, В. Ангел та А. Димитрової показують, що війна заново політизувала розширення, надала йому геополітичного значення, проте не ліквідувала обмежень, пов'язаних із внутрішньою неоднорідністю ЄС і межами неофункціоналістської логіки «перелив». По-третє, Франческа Батцелла переконливо показує, що енергетичні санкції були пізніми й обмеженими за масштабом саме через різні преференції держав-членів. По-четверте, Люсі Маккова та співавторки в дослідженні Чехії й Польщі доводять, що тимчасовий захист українців перевищив мінімальні стандарти директиви, але його часово обмежений характер знижує довгострокову інтеграційну визначеність. По-п'яте, сучасні дослідження громадської думки фіксують доволі стійку, але не безумовну підтримку дальшої допомоги Україні та розширення ЄС [2].

Водночас попри велику кількість окремих студій та офіційних документів, бракує робіт, які б одночасно поєднували: аналіз трансформації самого ЄС; оцінку міграційних, економічних та енергетичних загроз для Союзу; пояснення того, як ці зміни модифікують механізм євроінтеграції України.

Мета статті полягає у виявленні ключових інституційних трансформацій ЄС під впливом війни, оцінці основних загроз для ЄС у міграційному, економічному та енергетичному вимірах, а також у визначенні того, як вони впливають на інструменти, логіку вступу України до ЄС у воєнний період [3].

Виклад основного матеріалу. Найпомітніша трансформація ЄС відбулася у сфері безпеки й оборони. Стратегічний компас було затверджено в березні 2022 року буквально через кілька тижнів після початку повномасштабного вторгнення, а сам документ визначив для ЄС спільне стратегічне бачення та цілі до 2030 року. Надалі цей безпековий поворот закріпився через розширення Європейського фонду миру, під який у 2022–2025 роках було мобілізовано €6,4 млрд для військових потреб України, а також через продовження EUMAM Ukraine до листопада 2026 року з окремим бюджетом майже €409 млн на 2024-2026 роки. Паралельно Європейська Комісія сформувала першу в історії ЄС оборонно-промислову стратегію, що прямо пов'язує війну в Україні з потребою досягти оборонно-примислової готовності, а в межах цієї логіки Україна поступово включається до європейського оборонного ринку через EDIP, офіс оборонних інновацій у Києві та ініціативу BraveTech EU. Це означає, що війна перетворила Україну на периферійно-стратегічний елемент нової оборонної архітектури ЄС, а не лише на об'єкт допомоги.

Не менш важливою є бюджетно-фінансова трансформація ЄС. За даними Ради ЄС сукупна підтримка України з боку ЄС та держав-членів становить €200,6 млрд, із яких €104,6 млрд припадає на фінансову, економічну й гуманітарну підтримку, €75,2 млрд – на військову, €17 млрд – на підтримку біженців у межах ЄС і ще €3,8 млрд – на надходження від знерухомлених російських активів. У межах коротшого фокусу саме ЄС у 2022–2026 роках надав €43,3 млрд макрофінансової допомоги. Одночасно Ukraine Facility закріпив принцип переходу від разових пакетів до програмного фінансування: інструмент передбачає до €50 млрд стабільної підтримки у 2024–2027 роках, понад €38 млрд прямої фінансової допомоги за умови виконання реформ, €9,5 млрд гарантій і грантів для мобілізації до €40 млрд інвестицій, а також окремий контур допомоги при вступі. Важливо, що підтримка тут прив'язана не лише до реформ, а й до умов

щодо демократичних механізмів, верховенства права, прав людини, протидії корупції та авдиту. Інакше кажучи, воєнна підтримка ЄС набуває форми «фіскальної умовності плюс інституційний моніторинг», а це прямо змінює механізм євроінтеграції України зсередини [4].

Третя інституційна зміна – формування порядку денного економічної безпеки. У січні 2024 року Комісія запропонувала комплекс заходів для посилення економічної безпеки ЄС: удосконалення скринінгу іноземних інвестицій, координацію експортного контролю щодо товарів подвійного призначення, оцінку ризиків вихідних інвестицій і посилення безпеки дослідження. 2025 року розпочалися міжінституційні переговори про оновлений режим FDI скринінг, що передбачає обов'язкові механізми скринінгу в усіх державах-членах, ширше охоплення чутливих секторів і кращу координацію між національними органами та Комісією. Для розуміння євроінтеграції України це критично: ЄС дедалі більше очікує від кандидатів не лише формального наближення законодавства, а й включення до режиму стратегічного «захисту відкритості». Отже, входження до ЄС уже не означає входження лише до спільного ринку; це також входження до системи колективного управління технологічними, інвестиційними й безпековими ризиками [5].

Четверта трансформація пов'язана з переосмисленням розширення. Комісія прямо назвала розширення «геостратегічною інвестицією в мир, безпеку і соціально-економічне зростання». Формально переговори з Україною були відкрито в червні 2024 року, а 30 вересня 2025 року Комісія оголосила про успішне завершення двостороннього скринінгу. Проте воєнне розширення не стало автоматично деполітизованим. Восени 2025 року Європейська рада «взяла до відома» оцінку Комісії про готовність кластерів «Основи», «Внутрішній ринок» і «Зовнішні відносини» до відкриття, а в березні 2026 року вже прямо запросила Раду відкрити кластери «без зволікання», починаючи з основного кластера. Це дуже

важлива ознака: технічна готовність більше не гарантує негайного руху, а отже, механізм вступу України визначається не лише готовність на основі acquis, а й внутрішньою політикою ЄС.

Узагальнюючи наведене, можна стверджувати, що війна запустила в ЄС щонайменше шість взаємопов'язаних інституційних зсувів: безпековий, оборонно-промисловий, фіскальний, санкційно-економічний, міграційний та розширювальний. Саме ці зсуви визначають новий контекст, у якому функціонує український переговорний процес.

Зазначимо, що міграційний вимір війни є наймасштабнішим випробуванням європейської міграційної політики з часів попередніх великих криз. Станом на 28 лютого 2026 року в ЄС під тимчасовим захистом перебували 4,40 млн осіб, які виїхали з України внаслідок війни; найбільші групи було зафіксовано в Німеччині, Польщі та Чехії. Як наголошує Рада ЄС, тимчасовий захист надає право на проживання, доступ до праці, житла, соціальної допомоги, медичного забезпечення та освіти, а також знижує тиск на національні притулкові системи, оскільки не потребує індивідуального розгляду кожної заяви на притулок. У червні 2025 року держави-члени погодили продовження цього режиму до 4 березня 2027 року. Такий підхід забезпечує юридичну визначеність, проте водночас відтерміновує вирішення питання про довгостроковий статус мільйонів українців у ЄС [6].

Саме тому 2025 року Комісія й Рада перейшли від логіки екстреного прийому до логіки «керованого переходу». Комісія запропонувала спільний європейський шлях уперед для українців у ЄС, а у вересні 2025 року Рада ухвалила рекомендацію щодо координованого виходу з режиму тимчасового захисту. Концептуально це означає зміну моделі: уже недостатньо просто «утримувати» систему тимчасового захисту; потрібна політика, що одночасно підтримує інтеграцію тих, хто залишиться довше, і створює інституційні умови для безпечного, добровільного й економічно

продуктивного повернення після стабілізації ситуації в Україні. Для механізму євроінтеграції це має прямий наслідок: міграційна політика ЄС щодо українців поступово стає продовженням політики інтеграції України до європейського простору.

Соціально-економічні результати цієї міграції амбівалентні, але загалом не підтверджують примітивної тези про «чистий тягар». Дані УВКБ ООН на основі більш ніж 6000 опитувань показують, що 57% українських біженців у Європі вже працюють, хоча їхній рівень зайнятості все ще на 22 процентні пункти нижчий, ніж у громадян країн перебування. У Польщі, за оцінкою на платформі УВКБ ООН, внесок українських біженців у ВВП 2024 року становив 2,7%, а рівень зайнятості зріс з 61% до 69% лише за рік. Водночас академічне порівняльне дослідження Чехії та Польщі наголошує, що обидві країни вийшли за межі мінімальних стандартів директиви, забезпечивши швидкий доступ до ринку праці, але саме тимчасовість статусу залишається головним обмеженням повної інтеграції. Отже, центральний міграційний ризик для ЄС – не стільки сам факт присутності українців, скільки невідповідність між тривалим характером війни і тимчасовими правовими режимами [7].

Політичний вимір цієї проблеми також не можна недооцінювати. Стандартний євробарометр 103 фіксував 2025 року 80% підтримки прийому людей, які тікають від війни, і 76% підтримки фінансової допомоги Україні, а паралельні опитування щодо політики розширення засвідчували, що 56% громадян ЄС загалом підтримують дальше розширення. Проте ті самі джерела вказують і на ключові побоювання: міграція, корупція, злочинність і фінансова вартість розширення. Це означає, що міграційний трек не можна розглядати окремо від треку вступу: якщо Україна асоціюватиметься в частини європейських суспільств із тривалим соціальним навантаженням без зрозумілої стратегії

інтеграції та повернення, це прямо впливатиме на політичну підтримку її членства.

Економічна політика ЄС щодо війни розвивається в двох паралельних напрямах: санкційному тиску на росію та стабілізаційно-інтеграційній підтримці України. За даними Ради ЄС, економічні санкції вже охоплюють заборону на експорт до росії товарів на понад €48 млрд і заборону на імпорт із росії на €91,2 млрд у поточних цінах, що відповідає 54% довоєнного експорту ЄС до росії і 58% імпорту з росії від рівня 2021 року. Окремий блок становить управління російськими державними активами: близько €210 млрд активів Центрального банку росії були знерухомлено в ЄС, а в травні 2024 року Рада створила правові підстави для використання надзвичайних доходів від них на користь України. На квітень 2026 року в загальній структурі підтримки України ЄС уже враховував €3,8 млрд таких надходжень. Таким чином, санкції перестали бути лише «каральним» інструментом і поступово стали частиною архітектури ресурсного забезпечення української стійкості [8].

Водночас санкційний вимір не можна переоцінювати як повністю автономний. У 2024-2026 роках ЄС дедалі чіткіше поєднує санкції з політикою економічної безпеки. Комісія просуває оновлення скринінгу іноземних інвестицій, розширює координацію з контролю технологій подвійного призначення і просить держави-члени перевіряти вихідні інвестиції у сферах напівпровідників, ШІ та квантових технологій. Така політика відбиває глибший злам: ЄС уже не виходить із припущення, що економічна взаємозалежність автоматично продукує безпеку; натомість він переходить до моделі керованої відкритості. Для України цей злам важливий подвійно: з одного боку, він робить сам ЄС більш вимогливим до стратегічної сумісності кандидатів; з іншого – відкриває можливості для інтеграції України до нових європейських ланцюгів безпеки, виробництва та технологічної стійкості. У цьому сенсі війна стимулює перехід від

«ринкової інтеграції заради ринку» до «ринкової інтеграції заради безпеки».

Як відомо, макроекономічний контекст України залишається тяжким і безпосередньо впливає на євроінтеграцію. За оцінкою Світового банку, вартість відбудови і відновлення України станом на кінець 2025 року оцінювалася майже у $588 млрд на найближче десятиріччя, а загальний розмір прямих пошкоджень – у $195,1 млрд; найбільш постраждали житло, транспорт і енергетика. На цьому тлі зростання української економіки сповільнилося: Світовий банк очікував близько 2% 2025 року порівняно з 2,9% 2024-го, тоді як Macro Poverty Outlook у квітні 2026 року вже вказував, що фактичне зростання 2025 року було на рівні близько 1,8%, а прогноз на 2026 рік – 1,2% за умови продовження бойових дій. Причинами названо енергетичні шоки, руйнування інфраструктури, інвестиційну невизначеність, зростання імпорту енергії та обладнання, а також ослаблення експорту. Це означає, що вступ України до ЄС не може розглядатися відокремлено від її воєнної макрофінансової стабілізації.

Водночас саме економічна й торговельна підтримка ЄС стала для України системним чинником виживання. На сторінці Комісії щодо шляху приєднання прямо зазначається, що ЄС є головним торговельним партнером України: 2024 року на нього припадало понад 50% торгівлі товарами та €67,2 млрд товарообігу. «Шляхи солідарності» з травня 2022 року забезпечили приблизно 209 млн тонн українського експорту та 95 млн тонн імпорту до України, а сумарна вартість торгівлі через ці коридори сягнула близько €260 млрд. Після перехідних автономних торговельних заходів 2022–2025 років ЄС та Україна 2025 року модернізували DCFTA: оновлений текст набув чинності 29 жовтня 2025 року, закріпив стабільніший і довгостроковий режим торгівлі, нові захисні положення та сильніше пов’язав торговельні переваги з поступовим наближенням українських виробничих стандартів до стандартів ЄС. Саме тут видно

подвійність економічного виміру: торгівля є і каналом швидкої інтеграції, і джерелом конфліктів, особливо в аграрному секторі [9].

Енергетичний вимір війни став одним із найочевидніших прикладів трансформації стратегічної поведінки ЄС. За даними Ради ЄС, у 2021-2025 роках частка російського газу в імпорті ЄС скоротилася з 45% до 13%, нафти – з 27% до менш ніж 3%, а вугілля – з 50% до 0%. У січні 2026 року Рада вже формалізувала регламент про поетапну заборону імпорту російського газу, що передбачає поступовий, проте остаточний вихід із цієї залежності до кінця 2027 року. На стратегічному рівні ЄС трактує ці кроки як складник REPowerEU та ширшого переходу до безпечнішої, більш диверсифікованої й «чистої» енергетики. Отже, енергетика в ЄС більше не є лише ринковим питанням; вона стала питанням геополітики й економічної безпеки.

Водночас академічна література слушно застерігає проти надмірно оптимістичного трактування цієї трансформації. Франческа Батцелла показує, що енергетичні санкції ЄС були «пізніми й обмеженими за масштабом», а їх дизайн і темп визначалися різними рівнями залежності, географічними чинниками та комерційними інтересами держав-членів. Це важливо для розуміння того, чому навіть 2025 року росія все ще зберігала помітну частку в газовому імпорті ЄС, а російський енергетичний чинник залишався предметом внутрішньоєвропейського торгу. Таким чином, трансформація енергетичної політики ЄС є реальною, але не завершеною; вона доводить зростання стратегічної спроможності Союзу, але також демонструє межі цієї спроможності в умовах різних національних інтересів.

Для України енергетика є одночасно найболючішою вразливістю та одним із найперспективніших каналів глибинної інтеграції з ЄС. Рада ЄС нагадує, що українську електромережу було синхронізовано з континентальною європейською системою ще в березні 2022 року, а у

зв’язці з CEF, енергетичним фондом підтримки, постачанням генераторів та обладнання це створило нову фактичну інфраструктурну єдність. Комісійний Ukraine 2024 Report при цьому оцінює сферу енергетики як таку, де Україна має *належний рівень підготовки* і демонструє *певний прогрес:* ідеться про ухвалення законодавства щодо відновлюваної енергетики, Національний план з питань енергетики та клімату та заходів з ринкового поєднання. Однак той самий звіт безпосередньо вказує на масове руйнування енергетичної інфраструктури та проблеми монополізації в газовому секторі в умовах воєнного стану. Тобто енергетична інтеграція України до ЄС просувається швидше за низку інших секторів, проте саме вона найбільше залежить від безпекової динаміки війни.

Висновки. Перша велика теза цього дослідження полягає в тому, що війна росії проти України запустила не просто кризову реакцію ЄС, а довготривалу структурну перебудову європейського врядування. Безпековий поворот, фіскальна умовність, економічна безпека, енергетична диверсифікація та перезапуск розширення в геополітичній логіці – це не ізольовані політики, а взаємозалежні прояви нової моделі Союзу. Водночас ця модель не ліквідувала старі обмеження: внутрішня різнорідність держав-членів, точки вето, чутливість до міграції й витрат, а також повільність частини процедур зберігаються. Отже, ЄС став більш стратегічним, проте не став повністю постнаціональним або повністю централізованим актором.

Друга теза полягає в тому, що воєнна євроінтеграція України є гібридною за природою. Її не можна адекватно описати лише через класичну переговорну рамку або лише через пакети солідарності. Вона поєднує щонайменше п’ять контурів: класичну умовність розширення; секторальне наближення до окремих політик ЄС; відбудовчу умовність через Ukraine Facility; безпекове й оборонно-промислове зближення;

глибоке внутрішньодержавне перепрограмування українського управлінського апарату. Звідси випливає, що питання «коли Україна вступить» не може відокремлюватися від питання «наскільки Україна вже вбудовується в ЄС до моменту вступу».

Третя теза стосується ризиків. Міграційні, економічні, енергетичні та політичні загрози одночасно й стимулюють, і гальмують євроінтеграцію України. Вони стимулюють її, оскільки роблять розширення стратегічно потрібним для безпеки Європи; проте вони ж її гальмують, бо створюють у державах-членах соціальні, бюджетні та партійно-політичні стимули до обережності. Саме тому успіх України залежатиме не лише від виконання acquis, а й від здатності європейських інституцій перетворити воєнну солідарність на стійкий політичний консенсус [10].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. European Commission. *A Strategic Compass for security and defence.* 2025. URL: https://www.consilium.europa.eu/en/policies/strategic-compass.

2. Bosse G. *The EU's Response to the Russian Invasion of Ukraine*. *Journal of Common Market Studies*, 2024. URL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jcms.13569.

3. European Commission. *The Ukraine Facility*. 2026. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/ukraine-facility_en.

4. Council of the European Union. *EU solidarity with Ukraine*. 2026. URL: http https://www.consilium.europa.eu/en/policies/eu-solidarity-ukraine.

5. European Commission. *New tools to reinforce the EU's economic security*. 2024. URL: https://commission.europa.eu/news-and-media/news/new-tools-reinforce-eus-economic-security-2024-01-24_en.

6. Eurostat. *Temporary protection for persons fleeing Ukraine – monthly statistics*. 2026. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-

explained/index.php?title=Temporary_protection_for_persons_fleeing_Ukraine_-_monthly_statistics.

7. UNHCR. *Labor market integration of Ukrainian refugees in Europe* : *Employment gaps, skill mismatches and economic gains*. 2026 URL: https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine.

8. Council of the European Union. *EU sanctions against Russia* : *questions and answers*; *Russia's war against Ukraine: EU sanctions*. 2026. URL: https://www.consilium.europa.eu/en/policies/sanctions-against-russia-explained.

9. European Commission. *Ukraine's path towards EU accession*. 2026. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/ukraines-path-towards-eu-accession_en.

10. *Special Eurobarometer and perception surveys on enlargement*. 2025. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/news/special-eurobarometer-and-perception-surveys-2025-09-02_en.

REFERENCES

1. European Commission. *A Strategic Compass for security and defence.* (2025). URL: https://www.consilium.europa.eu/en/policies/strategic-compass. [in English]

2. Bosse, G. *The EU's Response to the Russian Invasion of Ukraine*. *Journal of Common Market Studies*, (2024). URL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jcms.13569. [in English]

3. European Commission. *The Ukraine Facility*. (2026). URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/ukraine-facility_en. [in English]

4. Council of the European Union. *EU solidarity with Ukraine*. (2026). URL: http https://www.consilium.europa.eu/en/policies/eu-solidarity-ukraine. [in English]

5. European Commission. *New tools to reinforce the EU's economic security*. 2024. URL: https://commission.europa.eu/news-and-media/news/new-tools-reinforce-eus-economic-security-2024-01-24_en. [in English]

6. Eurostat. *Temporary protection for persons fleeing Ukraine – monthly statistics*. (2026). URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Temporary_protection_for_persons_fleeing_Ukraine_-_monthly_statistics. [in English]

7. UNHCR. *Labor market integration of Ukrainian refugees in Europe* : *Employment gaps, skill mismatches and economic gains*. (2026). URL: https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine. [in English]

8. Council of the European Union. *EU sanctions against Russia* : *questions and answers*; *Russia's war against Ukraine* : *EU sanctions*. (2026). URL: https://www.consilium.europa.eu/en/policies/sanctions-against-russia-explained. [in English]

9. European Commission. *Ukraine's path towards EU accession*. (2026). URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/ukraines-path-towards-eu-accession_en. [in English]

10. *Special Eurobarometer and perception surveys on enlargement*. (2025). URL: https://enlargement.ec.europa.eu/news/special-eurobarometer-and-perception-surveys-2025-09-02_en. [in English]

Дата першого надходження статті до видання: 29.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 26.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

УДК 351:339.923:061.1ЄС(477)

https://doi.org/10.62664/cpa.2026.01.35

Сергій СЕРДИНСЬКИЙ,
здобувач вищої освіти за третім (освітньо-науковим) рівнем вищої освіти,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
ORCID ID http://orcid.org/0009-0008-6256-7615
(© *СЕРДИНСЬКИЙ С., 2026*)

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПЕРЕГОВОРІВ ПРО ВСТУП ДО ЄС

У статті досліджено механізми державного управління євроінтеграційними процесами України на етапі переходу від імплементації Угоди про асоціацію до повноцінної підготовки держави до членства в Європейському Союзі. Актуальність теми зумовлена тим, що після здобуття статусу кандидата та відкриття переговорів про вступ навантаження на систему публічного управління стало якісно іншим: від уряду, парламенту та центральних органів виконавчої влади вимагається не лише адаптація окремих нормативних актів до acquis ЄС, а побудова довгостроково стійкої архітектури управління вступом, що поєднує стратегічне планування, міжвідомчу координацію, кадрове забезпечення, фінансування, цифровий моніторинг, парламентський контроль і комунікацію з європейськими інституціями. У роботі проаналізовано чинні інституційні структури, включаючи роль центру уряду, профільних заступників міністрів, міжвідомчих механізмів та парламентського контуру; охарактеризовано законодавчі межі – від конституційного закріплення стратегічного курсу на членство в ЄС до Закону «Про

адміністративну процедуру», дорожніх карт за Кластером 1, актів щодо переговорної архітектури та Національної програми адаптації законодавства України до права ЄС. Окремої уваги надано фінансовим інструментам, насамперед Ukraine Facility, реформі управління публічними інвестиціями, зв'язку стратегічного планування з бюджетом, а також проблематиці кадрової спроможності та цифрових систем управління людськими ресурсами. На основі звітів Європейської Комісії, матеріалів OECD/SIGMA, документів уряду України, Верховної Ради України, НАДС та аналітичних і наукових праць встановлено, що ключовими слабкими місцями нинішньої моделі є фрагментарність доказового формування політики, недостатня якість законодавчої підготовки, повільне відновлення меритократичної державної служби, дефіцит кадрів у підрозділах європейської інтеграції, слабке з'єднання моніторингу реформ із бюджетним циклом, а також потреба в сильнішій виконавчо-парламентській синхронізації. Порівняльний аналіз практик Хорватії, Естонії та Польщі дав змогу показати, що ефективне управління вступом до ЄС спирається на формалізований розподіл функцій між політичним керівництвом, технічним секретаріатом, робочими групами та парламентськими комітетами, а також на стабільну професійну бюрократію та обов'язковість системних процедур погодження позицій. Обґрунтовано, що для України пріоритетними є: інституціоналізація дворівневої системи управління вступом до ЄС; перетворення Національної програми адаптації на єдиний планово-моніторинговий інструмент; завершення реформи оплати праці та добору на державну службу; інтеграція цифрових інструментів моніторингу з бюджетуванням і кадровими системами; створення постійного механізму «уряд – парламент» для супроводу acquis; а також посилення регіональної готовності до майбутнього членства. Стаття

завершується практичним планом упровадження рекомендацій із зазначенням строків, відповідальних інституцій та ресурсної бази.

Ключові слова: *державне управління, європейська інтеграція, ЄС, публічна адміністрація, державна служба, адаптація законодавства.*

Serhii SERDYNSKYI,
PhD student
(third, educational and research level of higher education),
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
ORCID ID http://orcid.org/0009-0008-6256-7615
(© *SERDYNSKYI S., 2026*)

IMPROVEMENT OF MECHANISMS OF PUBLIC MANAGEMENT OF UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES IN THE CONDITIONS OF EU ACCESSION NEGOTIATIONS

The article examines the mechanisms of public management of Ukraine's European integration processes at the stage of transition from the implementation of the Association Agreement to the full preparation of the state for membership in the European Union. The relevance of the topic is due to the fact that after obtaining candidate status and opening accession negotiations, the burden on the public administration system has become qualitatively different: the government, parliament and central executive authorities are required not only to adapt individual regulatory acts to the EU acquis, but also to build a long-term sustainable accession management architecture that combines strategic planning, interdepartmental coordination, staffing, financing, digital monitoring, parliamentary control and communication with European institutions. The paper analyzes the current institutional structures, including the role of the government center, relevant deputy ministers,

interagency mechanisms, and the parliamentary circuit; characterizes the legislative framework - from the constitutional consolidation of the strategic course for EU membership to the Law «On Administrative Procedure», roadmaps for Cluster 1, acts on the negotiation architecture, and the National Program for Adapting Ukrainian Legislation to EU Law. Particular attention is paid to financial instruments, primarily the Ukraine Facility, public investment management reform, the link between strategic planning and the budget, as well as the issues of human resource capacity and digital human resource management systems. Based on the reports of the European Commission, OECD/SIGMA materials, documents of the Government of Ukraine, the Verkhovna Rada of Ukraine, the National Agency for the Supervision of Civil Service, and analytical and scientific works, it was established that the key weaknesses of the current model are the fragmentation of evidence-based policymaking, the insufficient quality of legislative preparation, the slow restoration of the meritocratic civil service, the shortage of personnel in the European integration units, the weak connection of reform monitoring with the budget cycle, and the need for stronger executive-parliamentary synchronization. A comparative analysis of the practices of Croatia, Estonia, and Poland made it possible to show that effective management of EU accession relies on a formalized division of functions between the political leadership, technical secretariat, working groups, and parliamentary committees, as well as on a stable professional bureaucracy and the mandatory systematic procedures for coordinating positions. It is substantiated that the following are priorities for Ukraine: institutionalization of a two-tier system of EU accession management; transformation of the National Adaptation Program into a single planning and monitoring tool; completion of the reform of labor remuneration and selection for the civil service; integration of digital monitoring tools with budgeting and personnel systems; creation of a permanent «government-parliament» mechanism for monitoring the acquis; and strengthening regional readiness for

future membership. The article concludes with a practical plan for implementing the recommendations, indicating the deadlines, responsible institutions and resource base.

Keywords: *public administration, European integration, EU, public administration, civil service, adaptation of legislation.*

Постановка проблеми. Конституційне закріплення стратегічного курсу держави на повноправне членство в ЄС створило для України не лише політичний орієнтир, а й довгостроковий юридичний імператив для всієї системи публічного управління. Після набуття чинності Угодою про асоціацію Україна отримала розгорнуту рамку секторального наближення, де строки гармонізації законодавства за окремими напрямами становлять від 2 до 10 років. Проте після 2022 року формат завдання змінився: тепер ідеться не тільки про вибіркове наближення, а про набуття спроможності виконувати обов'язки держави-члена, що охоплює політичні, адміністративні, бюджетні та кадрові аспекти. Європейська Комісія прямо констатує, що інституції, відповідальні за євроінтеграцію, в Україні вже наявні, однак експертиза, планування та міжінституційні механізми мають бути посилені настільки, щоб держава могла ефективно переносити acquis до національного законодавства, а не лише реагувати на поточні сигнали з Брюсселя [1].

Отже, наукова проблема полягає в пошуку такої моделі державного управління, що одночасно забезпечить політичну керованість процесу, технічну якість рішень, кадрову неперервність, бюджетну забезпеченість і результативний моніторинг прогресу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Корпус актуальних джерел із проблематики поєднує три основні групи. Перша – офіційні документи ЄС та України: звіти Європейської Комісії 2024 і 2025 років, акти Кабінету Міністрів щодо переговорної архітектури, дорожніх карт,

Національної системи стратегічного планування, реформування управління публічними інвестиціями, а також матеріали щодо Угоди про асоціацію та Національної програми адаптації законодавства України до права ЄС. Саме ці джерела є найбільш релевантними для аналізу, оскільки фіксують не лише цілі, а й офіційно визнані прогалини системи [2].

Друга група – аналітичні матеріали OECD/SIGMA та профільні українські аналітичні дослідження. SIGMA наголошує на ключовій ролі центру уряду як інституції, що забезпечує стратегічність, послідовність та доказовість урядових рішень, а також показує, що в Україні саме центр уряду є провідною інституцією з питань європейської інтеграції серед країн східного сусідства. Українські аналітичні роботи про архітектуру переговорного процесу наголошують на важливості розмежування політичного координаційного рівня і технічного на рівні секретаріату, а також потребу окремого механізму внутрішнього погодження переговорних позицій.

Третя група – наукові статті українських і європейських авторів. Українські дослідження зосереджуються на впровадженні європейських принципів державного управління, адаптації законодавства про державну службу до стандартів ЄС та інституційних викликах вступу. Англомовні оригінальні дослідження останніх років акцентують на політизації розширення, впливі російської агресії на нове «повернення» політики розширення, межах прискореної секторальної інтеграції та потребі більш передбачуваної, менш волатильної правової моделі розширення. Сукупно ця література добре описує зовнішній контекст і правову динаміку, проте значно менше уваги надає саме внутрішнім механізмам публічного управління вступом до ЄС як єдиному управлінському циклу. Саме цю прогалину й заповнює наша стаття.

Мета статті полягає у виробленні науково обґрунтованої моделі вдосконалення механізмів державного управління євроінтеграційними

процесами України на етапі переговорів про вступ до ЄС через: оцінку чинної інституційної та правової архітектури; виявлення системних слабких місць у координації, фінансуванні, кадровому забезпеченні та моніторингу; порівняння української практики з релевантними прикладами держав ЄС; а також формулювання конкретних рекомендацій для уряду й парламенту із зазначенням строків, відповідальних та ресурсів.

Виклад основного матеріалу. Нормативно-правове осердя української моделі складається з кількох нашарованих контурів. Перший – конституційний: членство в ЄС визначено як стратегічний курс держави. Другий – договірно-зобов'язальний: Угода про асоціацію працює як «керівництво до внутрішніх реформ» і встановлює конкретні строки наближення. Третій – переговорно-інституційний: після рішення Європейської Ради 2022 року про кандидатський статус та міжурядової конференції 25 червня 2024 року Україна перейшла до логіки переговорного процесу, де головну роль відіграють скринінг, дорожні карти, бенчмарки та Національна програма адаптації законодавства. Четвертий – адміністративно-процедурний: Закон «Про адміністративну процедуру» та законодавчий пакет з узгодження приблизно 200 актів із цим Законом формують важливий внутрішній стандарт належного врядування, без якого належне застосування acquis є неможливим.

Координаційне осердя зосереджено в Кабінеті Міністрів України через Урядовий офіс координації європейської та євроатлантичної інтеграції в складі Секретаріату уряду. Постанова 2017 року інституціоналізувала цей офіс, а постанова 2024 року створила спеціальні межі забезпечення переговорного процесу. Звіт Комісії за 2024 рік додатково фіксує, що в міністерствах призначено заступників з питань європейської інтеграції, а для технічного супроводу процесу створено 24 експертні групи. Це означає, що Україна рухається за логікою моделі

центру управління, коли саме урядовий центр, а не окреме галузеве міністерство, відповідає за щоденну синхронізацію євроінтеграції.

Однак 2025 року сама Європейська Комісія зазначила, що внутрішня архітектура координації реформи державного управління змінювалася після урядових кадрових перестановок, а співпраця між відповідальними інституціями, особливо в частині державної служби та цифровізації, потребує істотного посилення. Тобто нинішня модель не є інституційно «порожньою», проте вона ще не досягла стабільності правил і процедур, характерних для держав, що ведуть переговори на високій інтенсивності. У таких умовах головним завданням стає не створення нових органів, а жорстке розмежування функцій між політичним керівництвом, технічним секретаріатом, галузевими робочими групами й парламентським контуром контролю [2].

Важливим кроком стало схвалення 14 травня 2025 року дорожніх карт за Кластером 1 – з верховенства права, реформи державного управління та функціонування демократичних інституцій – а також плану заходів щодо захисту прав національних меншин. За даними уряду, дорожня карта реформи державного управління містить 91 захід. Ця рамка є принципово важливою, оскільки вперше формалізує для переговорного процесу не лише секторні реформи, а й саме реформу державного управління як частину основного кластера. У поєднанні з Концепцією національної системи стратегічного планування 2025 року та дорожньою картою реформування управління публічними інвестиціями вона створює базу для переходу до більш вартісної і на основі календаря моделі виконання зобов’язань. Зокрема, в основоположних договорах ЄС наголошено на тому, що Союз ґрунтується на «цінностях поваги до людської гідності, свободи, демократії, рівності, верховенства права та прав людини, включно з правами осіб, які належать до національних меншин» [4].

Водночас проблема законодавчого управління залишається однією із найгостріших. Комісія у звітах 2024 і 2025 років вказує на слабку якість пояснювальних записок та оцінок впливу, обмежену доказовість формування політики, а також на те, що значна частина ухвалених законів походить від народних депутатів, а не від уряду; 2025 року Комісія прямо зазначила, що лише 32% ухвалених законів були ініційовані урядом. Закон про публічні консультації є позитивним зрушенням, однак його дія не поширюється на законодавчі ініціативи парламентарів у тилі воєнного стану, а сам він повноцінно запрацює лише через 12 місяців після його припинення. Для переговорів про вступ це означає інституційний ризик: acquis може трансформуватися в національне право без достатньої ex ante перевірки наслідків, вартості та інституційної здійсненності.

Парламентський контур у цій системі критично важливий. Верховна Рада України має профільний Комітет з питань інтеграції України до ЄС, до компетенції якого належать оцінка законопроєктів на відповідність міжнародно-правовим зобов'язанням у сфері європейської інтеграції, державна політика у сфері європейської інтеграції, адаптація законодавства та координація програм технічної допомоги ЄС для парламенту. На практиці це створює міцну основу для посилення виконавчо-парламентського «контракту» щодо acquis, проте звіти Комісії водночас наголошують на потребі сильнішого законодавчого нагляду і системнішої співпраці між виконавчою та законодавчою гілками влади. Отже, проблема полягає не в браку парламентських повноважень, а в недостатній процедурній інституціоналізації їх використання саме для цілей вступу до ЄС.

Фінансовий вимір євроінтеграції дедалі більше пов'язано із реформоорієнтованими зовнішніми інструментами. Ukraine Facility передбачає для України 50 млрд євро на 2024-2027 роки, а виплати здійснюються на основі виконання Плану України; станом на 24 квітня

2026 року під цим інструментом загалом мобілізовано 36,8 млрд євро. Це означає, що фінансування євроінтеграції більше не може розглядатися як суто «супутній» складник бюджетного процесу: воно стає частиною архітектури умовності, де якість управління реформами безпосередньо впливає на темп отримання ресурсів. Застосування такого підходу до євроінтеграційного процесу України сприятиме відновленню справедливості для жертв неспровокованої агресії та підтримуватиме Україну в подоланні наслідків цієї агресії [5]. Уряд і парламент, відповідно, мають перейти від секторального бюджетування до оцінювального управління реформами – з прив'язкою кожного блоку acquis до відповідального органу, кадрового профілю, технічної допомоги та бюджетного циклу [3].

Позитивним зрушенням є також реформа управління публічними інвестиціями. І урядові акти, і звіт Комісії за 2025 рік описують нову модель, де єдині конвеєри проєкту на центральному, регіональному та місцевому рівнях поєднуються з прозорими процедурами пріоритизації, оцінювання та відбору проєктів, а цифровою опорою системи стає DREAM. Для євроінтеграції це важливо не лише як інструмент відбудови, а як тренування майбутньої спроможності працювати з логікою політики згуртованості та структурних інструментів ЄС. Однак і тут Комісія вказує на потребу сильнішої стратегічної рамки, кращого зв'язку з бюджетним та просторовим плануванням і формального закріплення ролі DREAM в IT-архітектурі системи.

Кадрова спроможність залишається найбільш матеріальним обмежувачем євроінтеграційного управління. Комісія 2024 року констатувала, що конкурентний добір на державну службу було зупинено, директ-апойнтменти підривали професіоналізм і стабільність, а рівень вакансій залишався високим; 2025 року прогрес зафіксовано, проте повне відновлення наймання на роботу на основі заслуг ще не настало. Дані

НАДС поглиблюють цю картину: загальна штатна чисельність підрозділів, залучених до приведення законодавства відповідно до права ЄС, становила 9232 одиниці, з яких фактично працювали 7193; 22% кадрової спроможності становили вакансії; 43 органи влади потребували посилення, а додаткова потреба оцінена в 514 фахівців. На практиці це означає, що навіть за наявності політичної волі та формально правильних планів темп наближення до acquis визначатиметься здатністю держави швидко укомплектувати й утримувати якісний «середній шар» фахівців – юристів, політичної аналітики, бюджетних експертів, координаторів скринінгу, перекладачів і менеджерів даних [1].

Не менш важливим є питання якості людського капіталу. Опитування і звіти НАДС показують високий структурний попит на короткострокові програми підвищення кваліфікації, сертифікатні програми та стажування саме для фахівців, залучених до виконання зобов'язань у сфері євроінтеграції. Це свідчить, що проблема не зводиться до «кількості штатних одиниць»; ідеться також про мовну, аналітичну, юридичну та процедурну компетентність кадрів.

Отже, посилення механізмів державного управління повинне включати не тільки найм, а й формування окремої кар'єрної траєкторії для сектору євроінтеграції.

Моніторинг та оцінювання – ще один напрям, де сформовано основу, але не завершено систему. Уряд уже має «Пульс угоди» як інформаційно-аналітичну систему моніторингу Угоди про асоціацію, готує систему Accessions Pulse для моніторингу зобов'язань у сфері вступу, а 2024 року запровадив матрицю реформ як аналітичний інструмент відстеження реформ. Водночас Комісія зазначає, що загальний моніторинг політик та законодавства потребує дальшого зміцнення, а майбутня Національна програма адаптації має створити послідовнішу основу, засновану на доказах. Це означає, що на рівні державного управління варто інтегрувати

принаймні чотири контури: нормативний прогрес, бюджетне покриття, кадрову комплектність і проєктно-інвестиційне виконання. Без такого інтегрованого дашборду переговорний процес ризикує залишатися «звітним», але не повністю керованим.

З огляду на зібрані дані Стратегічний порядок денний на 2024-2029 роки (Strategic Agenda 2024–2029) [6] визначає головні пріоритети ЄС у новому інституційному циклі. Першочерговими для уряду є п’ять політичних кроків. По-перше, інституціоналізувати постійний механізм керування на рівні Уряду під головуванням Прем’єр-міністра для розв’язання міжвідомчих конфліктів щодо acquis, бюджету та строків. По-друге, завершити перетворення Національної програми адаптації законодавства до права ЄС на єдине осердя планування – із розбивкою за кластерами, вартістю заходів, кадровими потребами та цифровим відстеженням. По-третє, повністю відновити меритократичний добір на державну службу для всіх євроінтеграційних функцій, поєднавши це із завершенням зарплатної реформи та спеціалізованими програмами розвитку кадрів. По-четверте, інтегрувати Accessions Pulse, Пульс угоди, HRMIS і DREAM в одну панель управління. По-п’яте, поширити логіку готовності до вступу на регіональний рівень, де навантаження від майбутньої імплементації політики згуртованості, стандартів державної допомоги, екологічного та транспортного acquis буде особливо значним.

Для парламенту ключовими є чотири завдання. Перше – закріпити в регламентних процедурах обов’язкову ex ante перевірку законопроєктів на відповідність acquis та міжнародним зобов’язанням у сфері євроінтеграції не лише в межах профільного комітету, а як сталі вимоги законодавчого процесу. Друге – вимагати належних пояснювальних записок, кошторисів та оцінювання впливу для законопроєктів, що стосуються імплементації права ЄС. Третє – розвинути постзаконодавчий контроль щодо виконання ухвалених євроінтеграційних актів. Четверте – інституціоналізувати

регулярні спільні формати роботи з урядом за зразком практик Польщі та Естонії, де парламент не просто коментує, а надає уряду чіткий мандат або політичний сигнал щодо європейських позицій.

У дослідженні враховано лише ті нормативні та інституційні зміни, що були підтверджені офіційними джерелами станом на 2 травня 2026 року. Якщо окремі законопроєкти зареєстровано, проте не ухвалено, вони розглядаються як наміри, а не як завершені реформи. Через воєнний стан і обмеження бюджетної відкритості частина детальних кошторисів або розподіл коштів за статтями для конкретних заходів дорожніх карт у відкритому доступі відсутня; тому в статті використано програмно-інструментальний, а не покомпонентний підхід до оцінки ресурсів.

Висновки. План дій ЄС із прав людини та демократії на 2020-2027 роки (EU Action Plan on Human Rights and Democracy 2020-2027) [7] – ключовий політичний документ, що визначає пріоритети та підходи Європейського Союзу до просування й захисту прав людини і демократії у світі. Удосконалення механізмів державного управління євроінтеграційними процесами України повинно відбуватися не через нескінченне множення нових інституцій, а через перехід до інтегрованої моделі управління вступом до ЄС. Проте, ЄС узяв на себе зобов'язання зміцнити власні внутрішні основи й провести потрібні реформи, щоб визначити свої довгострокові амбіції й способи їх реалізації, а також відповісти на ключові питання щодо пріоритетів, політик і спроможності діяти [8]. Україна вже має потрібну «скелетну» конструкцію: конституційну мету, договірну рамку, урядовий центр координації, переговорну архітектуру, дорожні карти, досвід селф-скринінгу, системи моніторингу виконання Угоди про асоціацію, реформу адміністративної процедури та великий масив секторального наближення. Саме тому головним предметом удосконалення тепер є не створення базових інституцій, а підвищення якості їх взаємодії.

Найбільші системні стримувачі – це кадровий дефіцит, неповне відновлення меритократичної державної служби, недостатня доказовість урядової і парламентської нормотворчості, фрагментація цифрового моніторингу та незавершене з'єднання стратегічного планування з бюджетуванням. Якщо не усунути ці вузькі місця, навіть наявність політичної підтримки вступу та зовнішнього фінансування не забезпечить потрібної швидкості й якості адаптації acquis. Якщо ж уряд і парламент синхронізують свої процедури навколо costed NPAA, merit-based civil service, integrated dashboard та посиленого законодавчого контролю, Україна отримає не просто кращу «координацію євроінтеграції», а повноцінну адміністративну машину вступу до ЄС.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ukraine 2024 Report. European Commission, SWD (2024) 699 final. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en.

2. Ukraine 2025 Report. European Commission, SWD (2025) 759 final. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/17115494-8122-4d10-8a06-2cf275eecde7_en?filename=ukraine-report-2025.pdf.

3. Ukraine Facility : policy page and payment status. Council of the EU; European Commission. URL: https://www.consilium.europa.eu/en/policies/ukraine-facility.

4. Consolidated Version of the Treaty on European Union (TEU) [2012] OJ C 326/13, art. 2. URL: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:2bf140bf-a3f8-4ab2-b506-fd71826e6da6.0023.02/DOC_1&format=PDF.

5. Charter of Fundamental Rights of the European Union [2012] OJ C 326/391. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:12012P/TXT.

6. European Council. Strategic Agenda 2024-2029. Brussels, 27 June 2024. URL: https://www.consilium.europa.eu/en/meetings/european-council/2024/06/27.

7. EU. EU Action Plan on Human Rights and Democracy 2020-2027. Joint Communication, JOIN(2020) 5 final. Brussels, 25 March 2020. 34 p. URL: https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/documents/2024/ActionPlan-EN_2020-2027.pdf.

8. The European Council. 2023. The Granada Declaration. Press release, 6 October 2023. URL: https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2023/10/06/granada-declaration.

REFERENCES

1. Ukraine 2024 Report. (2024). European Commission, SWD (2024) 699 final. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en. [in English]

2. Ukraine 2025 Report. (2025). European Commission, SWD (2025) 759 final. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/17115494-8122-4d10-8a06-2cf275eecde7_en?filename=ukraine-report-2025.pdf. [in English]

3. Ukraine Facility : policy page and payment status. Council of the EU. (2026). European Commission. URL: https://www.consilium.europa.eu/en/policies/ukraine-facility. [in English]

4. Consolidated Version of the Treaty on European Union (TEU) (2012). OJ C 326/13, art. 2. URL: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:2bf140bf-a3f8-4ab2-b506-fd71826e6da6.0023.02/DOC_1&format=PDF. [in English]

5. Charter of Fundamental Rights of the European Union (2012). OJ C 326/391. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:12012P/TXT. [in English]

6. European Council. Strategic Agenda 2024-2029. (2024). Brussels, 27 June 2024. URL: https://www.consilium.europa.eu/en/meetings/european-council/2024/06/27. [in English]

7. EU. (2020). EU Action Plan on Human Rights and Democracy 2020-2027. Joint Communication, JOIN 5 final. Brussels, 25 March 2020. 34 p. URL: https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/documents/2024/ActionPlan-EN_2020-2027.pdf. [in English]

8. The European Council. (2023). The Granada Declaration. Press release, 6 October 2023. URL: https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2023/10/06/granada-declaration. [in English]

Дата першого надходження статті до видання: 28.03.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 26.04.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

УДК 351:352.07:364.614

https://doi.org/10.62664/cpa.2026.01.36

Любомир СЛОБОДЯН,
здобувач вищої освіти
за третім (освітньо-науковим) рівнем вищої освіти,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
ORCID ID https://orcid.org/0009-0005-1616-8742
(© *СЛОБОДЯН Л., 2026*)

МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ БЕЗБАР'ЄРНОСТІ В УМОВАХ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ: РЕГІОНАЛЬНИЙ І МІСЦЕВИЙ РІВЕНЬ

У статті проаналізовано стан та механізми впровадження політики безбар'єрності в Україні на регіональному та місцевому рівні; окрема увага надається висвітленню диспропорцій між обласними центрами та сільськими територіальними громадами; з'ясовано, що попри ухвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору до 2030 року, в Україні спостерігається суттєвий розрив між декларативними цілями на центральному рівні та їх практичною реалізацією в регіонах та на місцях, особливо в умовах децентралізації, де відповідальність перекладено на територіальні громади; виявлено, що в Україні відбувається трансформація соціальної парадигми в Україні, де безбар'єрність перестає бути лише питанням наявності пандусів і стає філософією гідності та рівних прав; доведено, що без вирівнювання потенціалів ми ризикуємо отримати країну «пустель» навколо кількох квітучих мегаполісів; показано, що в контексті повномасштабної агресії рф та зростання кількості ветеранів і цивільних із пораненнями, питання

фізичної, сенсорної та цифрової доступності набуває критичного значення для національної безпеки та соціальної згуртованості; розглянуто європейський досвід створення інклюзивного середовища та запропоновано рекомендації для органів місцевого самоврядування; доведено, що головним показником успіху децентралізації має стати не розмір бюджету громади, а рівень автономії її найвразливіших мешканців; з'ясовано, що сільська безбар'єрність – це не розкіш, а інструмент повернення людського капіталу в громаду, безбар'єрність в умовах децентралізації не може бути реалізованою винятково «згори донизу», оскільки цей процес, потребує поєднання державної стратегії та ініціативи на місцях.

Ключові слова: *безбар'єрність, інклюзія, територіальна децентралізація, територіальні громади, сільські території, універсальний дизайн, маломобільні групи населення, публічне управління та адміністрування.*

Liubomyr SLOBODIAN,
PhD student
(third, educational and research level of higher education),
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
ORCID ID https://orcid.org/0009-0005-1616-8742
(© *SLOBODIAN L., 2026*)

MECHANISMS FOR IMPLEMENTING STATE ACCESSIBILITY POLICY IN THE CONDITIONS OF TERRITORIAL DECENTRALIZATION: REGIONAL AND LOCAL LEVEL

The article analyzes the status and mechanisms of implementing the barrier-free policy in Ukraine at the regional and local levels; special attention is paid to highlighting the disparities between regional centers and rural

territorial communities; It was found that despite the adoption of the National Strategy for Creating a Barrier-Free Space by 2030, there is a significant gap in Ukraine between declarative goals at the central level and their practical implementation in the regions and municipalities, especially in the context of decentralization, where responsibility has been transferred to territorial communities; It has been revealed that a transformation of the social paradigm is taking place in Ukraine, where accessibility ceases to be just a matter of the availability of ramps and becomes a philosophy of dignity and equal rights; it has been proven that without equalization of potentials, we risk getting a country of «deserts» around several flourishing megacities; It is shown that in the context of the full-scale aggression of the Russian Federation and the growing number of veterans and civilians with injuries, the issue of physical, sensory and digital accessibility is becoming critical for national security and social cohesion; the European experience of creating an inclusive environment is considered and recommendations are offered for local governments; that the main indicator of the success of decentralization should not be the size of the community budget, but the level of autonomy of its most vulnerable residents; it was found that rural accessibility is not a luxury, but a tool for returning human capital to the community, accessibility in the context of decentralization cannot be implemented exclusively «top-down», since this process requires a combination of state strategy and local initiative.

Keywords: *barrier-free, inclusion, territorial decentralization, territorial communities, rural areas, universal design, low-mobility population groups, public management and administration.*

Постановка проблеми. Основна проблема сьогодення полягає в інституційній та фінансовій неспроможності багатьох територіальних громад забезпечити базовий рівень інклюзивності. Якщо в обласних центрах існують активні громадські організації та діють пілотні проєкти,

то в сільській місцевості «безбар'єрність» часто залишається формальним поняттям. Існує ризик формування «географічної дискримінації», де рівень доступу громадянина до державних сервісів залежить від місця його проживання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останнім часом до висвітлення проблематики безбар'єрності в своїх наукових розвідках зверталися О. Акімов, Н. Акімова (розглядають соціально-психологічну безбар'єрність як чинник ефективності державного управління інклюзивною освітою) [1], О. Акімов (досліджує стан впровадження принципів універсального дизайну в систему надання державних послуг як елемент безбар'єрності) [2], О. Деміхов, І. Дегтярьова, Н. Ткаченко, І. Торяник, В. Кротов (досліджують медичний аспект безбар'єрності – доступ до спеціалізованих технологій та реабілітації через державні механізми) [3], І. Лопушинський, Л. Слободян (описують безбар'єрність як державну ідеологію й політику забезпечення рівних прав і можливостей громадян [4] та формування безбар'єрного простору як напрямок державної політики в Україні [6]), І. Лопушинський (вивчає стан забезпечення безбар'єрності в органах публічної влади України як рівної можливості всіх суспільних груп населення) [5], Т. Марусей (описує регіональний аспект безбар'єрності в туризмі та гостинності в умовах сьогодення) [7], А. Помаза-Пономаренко (розглядає безбар'єрність як вектор розвитку системи публічного управління у сфері забезпечення рівних прав громадян) [8], А. Цапенко, О. Гнатюк (досліджують інклюзивність та безбар'єрність публічного простору малого міста в Україні (кейс Гребінки) [12] та ін.

Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів реалізації державної політики безбар'єрності на регіональному та місцевому рівні в умовах децентралізації владних повноважень.

Виклад основного матеріалу. Системну державну політику безбар'єрності в Україні започаткував Указ Президента України від 03 грудня 2020 року № 533/2020 «Про забезпечення створення безбар'єрного простору в Україні» [9]. Цей Указ фактично дав старт розробленню всієї сучасної державної політики безбар'єрності. Головна мета Документа – створення безбар'єрного простору в різних аспектах життя людини та забезпечення рівних можливостей для всіх суспільних груп: для самореалізації та працевлаштування, здобуття освіти, розвитку здібностей та потенціалу [9].

На виконання Указу [9] Уряд України розробив Національну стратегію із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року, затверджену розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2021 р. № 366-р [11]. Як зазначається в Документі, безбар'єрність – загальний підхід до формування та імплементації державної політики для забезпечення безперешкодного доступу всіх груп населення до різних сфер життєдіяльності; безбар'єрність має стати наскрізним принципом державної політики та включатиметься до всіх довгострокових рішень та програм на національному та місцевому рівні [11].

Водночас, науковий аналіз свідчить, що реалізація безбар'єрності на регіональному рівні гальмується трьома чинниками: 1. *Технічний консерватизм*: використання застарілих ДБН при ремонті сільських амбулаторій та шкіл. 2. *Бюджетний пріоритет*: спрямування коштів на «видимі» проєкти, замість створення інклюзивної інфраструктури, що сприймається як другорядна. 3. *Відсутність моніторингу*: Формальні звіти про встановлення пандусів (які часто мають кут нахилу 45°), що не відповідають реальним потребам.

У той час, коли в країнах Європейського Союзу безбар'єрність розглядається через призму універсального дизайну. Так, наприклад, скандинавська модель (Швеція, Норвегія) закріплює політику «дизайну

для всіх». Держава субсидує малі громади для переобладнання громадського транспорту та приватних будинків осіб з інвалідністю. Тут ключовим є принцип «соціальної інвестиції» – інклюзивна людина є економічно активною. Інша модель – німецька: це чіткий розподіл повноважень. Муніципалітет не отримає фінансування на дорогу чи будівлю, якщо в проєкті не закладено 100% доступність. Досвід Польщі вирізняється наявністю Програми «Доступність Плюс», що фінансується за рахунок фондів ЄС і фокусується саме на вирівнюванні стандартів життя між містом та селом.

Далі розглянемо регіональні та місцеві особливості впровадження безбар'єрності в Україні. Наукові дослідження останнього часу свідчать, що в Україні безбар'єрність носить «кластерний» характер. Назвемо ці кластери. 1. *Цифрова безбар'єрність:* завдяки додатку «Дія» цей аспект просувається швидше за фізичний, що частково нівелює проблему віддаленості сільських жителів від ЦНАПів. 2. *Фізична доступність*: залишається найслабшою ланкою. Це і незадовільний стан сільських доріг, і відсутність низькопідлогового транспорту між селами та райцентрами, що фактично консервує маломобільні групи всередині їхніх домівок.

Диспропорції між обласними центрами та сільськими громадами торкаються однієї із найгостріших проблем сучасного регіонального розвитку. Якщо розширити цю думку, ми побачимо багаторівневий розрив, що впливає на якість життя мільйонів людей.

Назвемо основні аспекти, через які проявляються ці диспропорції.

1. *Економічний та інвестиційний розрив*. Обласні центри постають «магнітами» для капіталу. Більшість інвестицій зосереджується у містах через розвинену інфраструктуру та доступ до ринків збуту. *Концентрація бізнесу*: у містах розвивається сфера послуг, ІТ та промисловість, тоді як сільські громади часто залишаються монофункціональними (залежними виключно від агросектору). *Податкова база*: через вищі зарплати та

більшу кількість підприємств обласні центри мають значно потужніші бюджети, що дозволяє їм інвестувати у власний розвиток, ще більше збільшуючи відрив.

2. *Демографічна криза та «відтік мізків»*. Сільські території стикаються з подвійною проблемою: природним скороченням населення та активною міграцією. *Урбанізація*: молодь та кваліфіковані фахівці переїжджають до обласних центрів у пошуках кращої самореалізації. *Старіння сіл*: у сільських громадах залишається переважно населення похилого віку, що створює надмірне навантаження на соціальну систему при дефіциті робочої сили.

3. *Доступ до публічних та соціальних послуг*. Це сфера, де нерівність відчувається найгостріше. Мешканець обласного центру має вибір, мешканець села – часто змушений погоджуватися на мінімум. *Медицина*: якщо в місті доступна високотехнологічна допомога (діагностичні центри, спеціалізовані клініки), то в селах часто стоїть питання навіть фізичного збереження ФАПів чи амбулаторій. *Освіта:* диспропорція в матеріально-технічному забезпеченні шкіл та доступі до позашкільної освіти (гуртки, секції, мовні курси).

4. *Цифровий та інфраструктурний розрив*. Сучасний світ тримається на мобільності та зв’язку, але тут панує нерівномірність: *Якість доріг*: сполучення між селами та центром громади часто залишається незадовільним, що блокує розвиток малого бізнесу. *Цифрова нерівність*: швидкісний Інтернет та якісний мобільний зв’язок у містах сприймаються як даність, тоді як у віддалених селах це досі може бути проблемою, що обмежує доступ до е-урядування та дистанційної роботи.

Отже, висвітлення цих диспропорцій є критично важливим для державної політики безбар’єрності. Без вирівнювання потенціалів ми ризикуємо отримати країну «пустель» навколо кількох квітучих мегаполісів. Головна мета аналізу цих розривів – не просто констатувати

факт, а віднайти інструменти (субвенції, податкові пільги для сільського бізнесу, розвиток опорних мереж), що зроблять життя в громаді не менш комфортним, ніж у місті.

Щоб подолати прірву між «багатими» містами та «бідними» селами, недостатньо просто дати грошей. Потрібні системні механізми, що створять умови для самостійного зростання громад.

Проаналізуємо конкретні інструменти, що зазвичай використовуються в європейській та українській практиці децентралізації.

1. *Фінансові інструменти вирівнювання*. Оскільки обласні центри мають об'єктивно більшу податкову базу, держава використовує механізми перерозподілу: *Реверсна дотація*: механізм, коли у багатих громад (де надходження ПДФО на одного мешканця перевищують середній показник) вилучається частина коштів до державного бюджету. *Базова дотація*: Ці вилучені кошти спрямовуються біднішим сільським громадам, щоб підтягнути їх рівень фінансової спроможності до мінімально потрібного. *ДФРР* (Державний фонд регіонального розвитку): Це «інвестиційний гаманець». Громади подають проєкти (школи, заводи, очисні споруди), а фонд фінансує їх. Для сіл це шанс реалізувати дорогі об'єкти, на які в місцевому бюджеті збирали б 10 років.

2. *Створення точок економічного зростання.* Сільська громада не виживе лише на дотаціях. Їй потрібен власний бізнес. *Індустріальні парки в громадах:* надання податкових пільг або готових комунікацій для інвесторів, що готові будувати заводи не в обласному центрі, а в області. *Підтримка сімейного фермерства:* створення кооперативів та переробних цехів (молочарні, сушарки, елеватори). Це дозволяє залишати додану вартість у селі, а не просто продавати сировину великим агроголдингам.

3. *Міжмуніципальне співробітництво* (ММС) Це інструмент, коли кілька невеликих громад об'єднують ресурси для розв'язання спільної проблеми, наприклад, три села не можуть дозволити собі купити сучасне

сміттєпереробне обладнання чи пожежну машину. Вони укладають договір, скидаються грошима і користуються технікою спільно. Це дозволяє сільським територіям отримувати сервіс «міського» рівня за менші гроші.

4. *Розбудова «Опорних мереж».* Щоб не розпорошувати ресурси на застарілу інфраструктуру, створюється мережа якісних точок: *Опорні школи*: замість п’яти маленьких шкіл з пічним опаленням створюється одна сучасна школа з лабораторіями та автобусами (школярі отримують освіту не гіршу за міську). *Центри безпеки*: спільні будівлі, де під одним дахом знаходяться поліція, пожежники та швидка допомога.

5. *Цифровізація як «соціальний ліфт».* Цифрові інструменти здатні фізично стерти кордони між містом і селом: *Розвиток мережі ЦНАПів*: можливість отримати паспорт, довідку чи субсидію у своєму селі, не витрачаючи день на поїздку до обласного центру. *Телемедицина*: консультації з профільними лікарями з Києва чи обласної лікарні через відеозв’язок безпосередньо в сільській амбулаторії.

Далі зупинимося на тому, чому означене виявляється складно впровадити в Україні. На нашу думку, основна перешкода – кадровий голод. Обласні центри перехоплюють кращих управлінців, архітекторів та юристів. Саме тому ключовим інструментом є також інвестиції в «людський капітал» – навчання місцевих лідерів писати гранти та керувати складними проєктами. Коли йдеться про подолання прірви між селом та містом, успіх зазвичай приходить до тих громад, що перестають очікувати на дотації та розпочинають використовувати свої унікальні ресурси як бізнес-активи.

Наведемо кілька яскравих прикладів того, як громади стають сильнішими за сусідні обласні центри у певних нішах.

1. *Український досвід: Громади-феномени.* Глухівська та Тростянецька громади (Сумщина). До повномасштабного вторгнення ці

громади були взірцями того, як невелике місто/село може конкурувати з обласним центром за якістю життя. *Тростянець*: Використав стратегію залучення великого інвестора. Податки від шоколадного гіганта спрямовували не на «проїдання», а на повну реновацію міської лікарні та створення фестивального руху (фестиваль «Схід-Рок»), що зробило громаду туристичним магнітом. Результат: Люди з Сум їхали до Тростянця лікуватися та розважатися, а не навпаки. *Байковецька громада (Тернопільщина).* Це одна із найбагатших громад України, що межує з Тернополем. Замість того, щоб стати «спальним районом» обласного центру, вони: *з*алучили велике японське виробництво SEBN (автомобільна проводка), створили власну астрономічну обсерваторію (!) у сільській школі. Урок: Громада довела, що високі технології та інновації в освіті можуть існувати за межами мегаполісів.

2. *Європейський досвід: Розумна спеціалізація*. *Польща*: Ґміна Клещув. Її часто називають «польським Ельдорадо». Це сільська ґміна, що стала найбагатшою в країні. Механізм: Громада зробила ставку на енергетику та промислові зони навколо вугільного розрізу та електростанції Бельхатув. Що вони зробили: замість простого збору податків, інвестували в інфраструктуру – безкоштовні аквапарки, сучасні медичні центри та неймовірні дороги. Це змусило спеціалістів із великих міст переїжджати жити в село. *Естонія:* Цифрове село. Естонія фактично ліквідувала поняття «провінції» через повну цифровізацію. Рівність: завдяки системі e-Estonia, мешканець найвіддаленішого хутора має той самий доступ до державних послуг, банків та освіти, що й мешканець Таллінна. Робота: розвиток коворкінгів у сільських районах дозволив «цифровим кочевникам» працювати на глобальні компанії, живучи в екологічно чистому селі.

Покажено узагальнено ці переваги в таблиці 1.

Таблиця 1

Чинник	**Як він працює**
Лідерство	Наявність «голови – менеджера», який мислить категоріями інвестицій, а не прохача субсидій
Нішевість	Громада в себе віднаходить те, чого немає в обласному центрі (наприклад, дешева земля під заводи або унікальний туризм)
Якість послуг	Коли дитячий садочок у селі кращий, ніж у місті, диспропорція зникає, містяни починають мігрувати на село

Джерело: авторська розробка

Подолання диспропорцій можливе також і через модель «Місто-магніт проти Громади-спеціаліста». Обласний центр завжди буде більшим, але сільська громада може бути ефективнішою в конкретній галузі (агропереробляння, логістика, рекреація).

Для подолання бар'єрності на місцях пропонується впровадити такі механізми:

1. *Інституційний рівень*: запровадження посади «уповноваженого з питань безбар'єрності» в кожній територіальній громаді (або покладання цих функцій на заступника голови з чіткими KPI).

2. *Фінансовий рівень*. Це насамперед створення цільових субвенцій з обласного бюджету на інклюзивні проєкти «останньої милі» (облаштування зупинок, підходів до лікарень).

3. *Освітній рівень*: Проведення обов'язкових тренінгів для архітекторів та землевпорядників громад щодо сучасних стандартів ДБН В.2.2-40:2018.

4. *Громадський контроль*: Залучення ветеранських організацій до аудиту доступності об'єктів, що фінансуються з бюджету громади.

І насамкінець. Після завершення російсько-української війни Україна матиме одну з найвищих частот інвалідності серед населення в Європі. Адаптація країни – це єдиний спосіб зберегти людей всередині країни та забезпечити їхнє повернення до цивільного життя. Доступне середовище – це матеріальний доказ поваги держави до своїх захисників. Доступність дозволяє ветеранам і цивільним з пораненнями працювати, платити податки та бути економічно активними. Доступність – це питання національної безпеки, нині вона перестає бути теоретичною концепцією і стає стратегічною потребою для виживання України

Висновки. Безбар'єрність в умовах децентралізації не може бути реалізованою винятково «згори донизу». Це процес, що потребує поєднання державної стратегії та ініціативи на місцях. Головним показником успіху децентралізації має стати не розмір бюджету громади, а рівень автономії її найвразливіших мешканців. Сільська безбар'єрність – це не розкіш, а інструмент повернення людського капіталу в громаду. Безбар'єрність нині – це не «бонус» і не «гуманітарна допомога», а фундаментальний інфраструктурний фундамент, на якому будується повоєнне відновлення України. Це шлях від «виживання» до «життя з гідністю».

Перспективи подальших досліджень. Подальшого вивчення потребує питання економічної ефективності безбар'єрності: як інклюзивна інфраструктура впливає на розвиток локального туризму та малого бізнесу в регіонах. Також актуальним є дослідження адаптації інклюзивних норм до умов відбудови міст, що постраждали внаслідок бойових дій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімов О. О., Акімова Н. С. Соціально-психологічна безбар'єрність як чинник ефективності державного управління інклюзивною освітою. *Інвестиції* : *практика та досвід*. 2022. № 3. С. 88-94.

2. Акімов О. О. Впровадження принципів універсального дизайну в систему надання державних послуг як елемент безбар'єрності. *Економіка та держава*. 2022. № 5. С. 42-49.

3. Demikhov O., Degtyarova I., Tkachenko N., Torianyk I., Krotov V. Development and implementation of healthcare technologies in the structural-functional model of public administration : bronchopulmonal dysplasia experience. *Bangladesh Journal of Medical Science*. 2022. Vol. 21, No. 02. P. 321-329.

4. Лопушинський І. П. Безбар'єрність як державна ідеологія й політика забезпечення рівних прав і можливостей громадян / І. П. Лопушинський, Л. Я. Слободян. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія* : *Державне управління*. 2023. Вип. 2. С. 36-46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2023_2_6.

5. Лопушинський І. П. Забезпечення безбар'єрності в органах публічної влади України як рівної можливості всіх суспільних груп населення. Збірник тез ІІ Міжнародної науково-практичної конференції «*Публічне управління в Україні* : *виклики сьогодення та глобальні імперативи*» (м. Хмельницький, 18 травня 2023 року) імені Леоніда Юзькова, Хмельницький : Хмельницький університет управління та права, 2023. С. 45-48.

6. Лопушинський І. П., Слободян Л. Я. Формування безбар'єрного простору як напрямок державної політики в Україні. *Публічне управління в Україні: виклики та перспективи* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Запоріжжя, 27-28 жовтня 2023 р. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2023. 64 с. С. 25-30.

7. Марусей Т. В. Безбар'єрність в туризмі та гостинності в умовах сьогодення : регіональний аспект. *Агросвіт*. 2025. № 8. С. 147-153. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2025_8_20.

8. Помаза-Пономаренко А. Л. Безбар'єрність як вектор розвитку системи публічного управління у сфері забезпечення рівних прав громадян. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. Вип. 5. С. 42-49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dnchpu_2023_5_9.

9. Про забезпечення створення безбар'єрного простору в Україні : Указ Президента України від 03 грудня 2020 року № 533/2020. URL: https://www.president.gov.ua/documents/5332020-35809.

10. Про затвердження плану заходів на 2025-2026 роки з реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 25 березня 2025 № 374-р URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/374-2025-%D1%80#Text.

11. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2021 р. № 366-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text.

12. Цапенко А. В. Інклюзивність та безбар'єрність публічного простору малого міста в Україні (кейс Гребінки) / А. В. Цапенко, О. М. Гнатюк. *Конструктивна географія та раціональне використання природних ресурсів.* 2025. Вип. 6 (1). С. 112-121. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cgrunr_2025_6(1)__15.

REFERENCES

1. Akimov, O. O., Akimova, N. S. (2022). Sotsialno-psykholohichna bezbariernist yak chynnyk efektyvnosti derzhavnoho upravlinnia inkliuzyvnoiu osvitoiu [Socio-psychological barrier-freeness as a factor in the effectiveness of public management of inclusive education]. *Investytsii* : *praktyka ta dosvid*, 3, 88-94. [in Ukrainian]

2. Akimov, O. O. (2022). Vprovadzhennia pryntsypiv universalnoho dyzainu v systemu nadannia derzhavnykh posluh yak element bezbariernosti [Introduction of universal design principles into the system of providing public services as an element of barrier-free access]. *Ekonomika ta derzhava*, 5, 42-49. [in Ukrainian]

3. Demikhov, O., Degtyarova, I., Tkachenko, N., Torianyk, I., Krotov, V. (2022). Development and implementation of healthcare technologies in the structural-functional model of public administration : bronchopulmonal dysplasia experience. *Bangladesh Journal of Medical Science*, 21, 02, 321-329. [in Ukrainian]

4. Lopushynskyi, I. P., Slobodian, L. Ya. (2023). Bezbariernist yak derzhavna ideolohiia y polityka zabezpechennia rivnykh prav i mozhlyvostei hromadian [Barrier-free as a state ideology and policy for ensuring equal rights and opportunities for citizens]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy*. *Seriia* : *Derzhavne upravlinnia*, 2, 36-46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2023_2_6. [in Ukrainian]

5. Lopushynskyi, I. P. (2023). Zabezpechennia bezbariernosti v orhanakh publichnoi vlady Ukrainy yak rivnoi mozhlyvosti vsikh suspilnykh hrup naselennia [Ensuring barrier-free access in public authorities of Ukraine as an equal opportunity for all social groups of the population]. Zbirnyk tez II Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii *«Publichne upravlinnia v Ukraini* : *vyklyky sohodennia ta hlobalni imperatyvy»* (m. Khmelnytskyi, 18 travnia 2023 roku) imeni Leonida Yuzkova, Khmelnytskyi : Khmelnytskyi universytet upravlinnia ta prava, 45-48 [in Ukrainian].

6. Lopushynskyi, I. P., Slobodian, L. Ya. (2023). Formuvannia bezbariernoho prostoru yak napriamok derzhavnoi polityky v Ukraini [Formation of a barrier-free space as a direction of state policy in Ukraine]. *Publichne upravlinnia v Ukraini* : *vyklyky ta perspektyvy* : materialy

mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, m. Zaporizhzhia, 27-28 zhovtnia 2023 r. Lviv – Torun : Liha-Pres, 25-30. [in Ukrainian]

7. Marusei, T. V. (2025). Bezbariernist v turyzmi ta hostynnosti v umovakh sohodennia: rehionalnyi aspekt [Accessibility in tourism and hospitality in today's conditions: a regional aspect]. *Ahrosvit*, 8, 147-153. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2025_8_20. [in Ukrainian]

8. Pomaza-Ponomarenko, A. L. (2023). Bezbariernist yak vektor rozvytku systemy publichnoho upravlinnia u sferi zabezpechennia rivnykh prav hromadian [Barrier-free as a vector for the development of the public administration system in the field of ensuring equal rights of citizens]. *Dniprovskyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*, 5, 42-49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dnchpu_2023_5_9. [in Ukrainian]

9. Pro zabezpechennia stvorennia bezbariernoho prostoru v Ukraini : Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 03 hrudnia 2020 roku № 533/2020 [On ensuring the creation of a barrier-free space in Ukraine : Decree of the President of Ukraine dated December 3, No. 533/2020]. URL: https://www.president.gov.ua/documents/5332020-35809. [in Ukrainian]

10. Pro zatverdzhennia planu zakhodiv na 2025-2026 roky z realizatsii Natsionalnoi stratehii iz stvorennia bezbariernoho prostoru v Ukraini na period do 2030 roku [On approval of the action plan for 2025-2026 for the implementation of the National Strategy for Creating a Barrier-Free Space in Ukraine for the period until 2030] : Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 25 bereznia. № 374-r. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/374-2025-%D1%80#Text. [in Ukrainian]

11. Pro skhvalennia Natsionalnoi stratehii iz stvorennia bezbariernoho prostoru v Ukraini na period do 2030 roku [On approval of the National Strategy for Creating a Barrier-Free Space in Ukraine for the Period Until 2030] : rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid vid 14 kvitnia 2021 r. № 366-r

URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text. [in Ukrainian]

12. Tsapenko, A. V., Hnatiuk, O. M. (2025). Inkliuzyvnist ta bezbariernist publichnoho prostoru maloho mista v Ukraini (keis Hrebinky) [Inclusivity and barrier-free public space of a small town in Ukraine (Hrebinka case)]. *Konstruktyvna heohrafiia ta ratsionalne vykorystannia pryrodnykh resursiv*, 6 (1), 112-121. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cgrunr_2025_6(1)__15. [in Ukrainian]

Дата першого надходження статті до видання: 07.03.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 10.04.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

УДК 351:620.9(477)

https://doi.org/10.62664/cpa.2026.01.37

Вікторія ФІЛІППОВА,
завідувач кафедри державного управління
і місцевого самоврядування,
Херсонський національний технічний університет,
доктор наук з державного управління, професор
ORCID ID http://orcid.org/0000-0002-8476-3341
(© *ФІЛІППОВА В., 2026*)

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ

У статті розглянуто трансформацію енергетичної сфери України як складний і багатовимірний процес, що виходить за межі суто галузевого регулювання та набуває ознак цілісного напряму публічного управління. Показано, що в сучасних умовах розвиток енергетики визначається не лише потребою в технологічному оновленні, а й потребою одночасного розв'язання завдань енергетичної безпеки, повоєнного відновлення, децентралізації генерації, декарбонізації, залучення інвестицій і наближення до європейських правил функціонування енергетичних ринків. У центрі уваги перебуває питання того, яким чином публічна влада має поєднувати стратегічне планування, регуляторні механізми, міжрівневу координацію, взаємодію з приватним сектором і залучення громад для забезпечення послідовного та керованого енергетичного переходу. Аналіз сучасних наукових і аналітичних джерел дав змогу простежити, що енергетична трансформація дедалі чіткіше осмислюється в трьох взаємопов'язаних площинах: як проблема

інструментів державного впливу, як сфера багаторівневого врядування та адміністративної спроможності, а також як простір справедливого й інклюзивного переходу. На цій основі енергетичну трансформацію України подано як процес, у якому мають бути узгоджені безпекова, модернізаційна та соціально справедлива логіки розвитку. Особливу увагу зосереджено на значенні регуляторної стабільності, прозорості процедур, інституційної координації, розвитку розподіленої генерації, нагромаджувачів енергії, локального енергетичного планування та адаптивного врядування в умовах воєнних ризиків і повоєнної відбудови. Підсумовано, що результативність трансформації енергетичної сфери України залежить не стільки від кількості окремих рішень, скільки від цілісності управлінської архітектури, здатної поєднати відновлення інфраструктури з довгостроковою модернізацією, євроінтеграцією та кліматично орієнтованим розвитком. Енергетичний перехід у цьому сенсі постає як стратегічна перебудова всієї системи публічного управління, від якості якої залежатимуть стійкість держави, надійність енергопостачання та соціальна збалансованість майбутніх змін.

Ключові слова: *відновлювальні джерела енергії, енергетична інфраструктура, сфера енергетики, державна влада, альтеративна енергія, державна політика, державне управління, державне регулювання, стратегічне планування, механізм, інструменти, глобалізація, модернізація.*

Viktoriia FILIPPOVA,
Head of the Department of Public Administration
and Local Self-Government,
Kherson National Technical University,
Doctor of Science in Public Administration, Professor
ORCID ID http://orcid.org/0000-0002-8476-3341

(© FILIPPOVA V., 2026)

PUBLIC ADMINISTRATION OF THE TRANSFORMATION OF UKRAINE'S ENERGY SECTOR

The article examines the transformation of Ukraine's energy sector as a complex and multidimensional process that extends beyond narrow sector-specific regulation and acquires the characteristics of an integrated domain of public administration. It is demonstrated that, under current conditions, energy sector development is determined not only by the need for technological modernization, but also by the necessity of simultaneously addressing the tasks of energy security, post-war recovery, decentralized generation, decarbonization, investment attraction, and approximation to European rules governing energy markets. The study focuses on how public authorities should combine strategic planning, regulatory mechanisms, multilevel coordination, interaction with the private sector, and community engagement in order to ensure a consistent and manageable energy transition. An analysis of contemporary scholarly and analytical sources made it possible to trace how energy transformation is increasingly conceptualized in three interrelated dimensions: as a matter of instruments of state influence, as a sphere of multilevel governance and administrative capacity, and as a space for a just and inclusive transition. On this basis, the transformation of Ukraine's energy sector is presented as a process in which the logics of security, modernization, and social justice must be aligned. Particular attention is paid to the importance of regulatory stability, procedural transparency, institutional coordination, the development of distributed generation, energy storage systems, local energy planning, and adaptive governance under conditions of wartime risks and post-war reconstruction. It is concluded that the effectiveness of the transformation of Ukraine's energy sector depends less on the number of individual decisions than on the integrity of the governance architecture capable of combining

infrastructure recovery with long-term modernization, European integration, and climate-oriented development. In this sense, the energy transition emerges as a strategic restructuring of the entire system of public administration, the quality of which will determine state resilience, the reliability of energy supply, and the social balance of future change.

***Keywords**: renewable energy sources, energy infrastructure, energy sector, public authorities, alternative energy, public policy, public administration, state regulation, strategic planning, mechanism, instruments, globalization, modernization.*

Постановка проблеми. Трансформація енергетичної сфери України відбувається в умовах, коли питання безпеки постачання, відновлення пошкодженої інфраструктури, децентралізації генерації, інтеграції до європейського ринку та декарбонізації більше не можуть розглядатися відокремлено. Саме тому енергетична політика перестає бути вузькосекторною сферою технічного регулювання і перетворюється на складний об’єкт публічного управління, у якому перетинаються інтереси держави, територіальних громад, приватного капіталу, регуляторів та споживачів. За таких обставин проблема полягає не лише у виборі технологічної траєкторії розвитку енергетики, а передусім у відсутності цілісної управлінської моделі, здатної поєднати завдання енергетичної безпеки, повоєнного відновлення, інвестиційної передбачуваності, соціальної справедливості та інституційної сумісності з правом і практиками Європейського Союзу.

Отже, ключового значення набуває питання про те, якими саме інструментами, механізмами координації та формами відповідальності має користуватися публічна влада, щоб енергетична трансформація України була не фрагментарною, а послідовною та керованою.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У сучасній науковій літературі дослідження енергетичної трансформації дедалі частіше здійснюються не лише в техніко-економічному, а й у публічноуправлінському вимірі. Це зумовлено тим, що перехід до нової енергетики охоплює не окремі секторні зміни, а комплекс взаємопов'язаних процесів – від формування правил ринку та інституційної координації до забезпечення соціальної справедливості, регуляторної стабільності й участі різних груп стейкголдерів. У науковому дискурсі ці процеси найчастіше аналізуються в трьох взаємопов'язаних площинах: як проблема інструментів державного регулювання, як питання багаторівневого врядування та адміністративної спроможності, а також як виклик справедливого й інклюзивного енергетичного переходу. У цьому контексті А. Фарідзад та співавтори, узагальнюючи значний масив наукових праць, доводять, що саме публічноуправлінські механізми, політична узгодженість та питання енергетичної справедливості дедалі виразніше визначають дослідницький порядок денний у сфері енергетичного переходу [1].

Дальший розвиток цієї проблематики пов'язано із пошуком оптимальних інструментів державного впливу. Так, С. Парк обґрунтовує, що ефективне врядування у сфері відновлюваної енергетики не може спиратися лише на один тип регуляторного впливу, оскільки адміністративні, ринкові та інформаційні засоби мають застосовуватися у взаємодоповнювальний спосіб [2]. Своєю чергою, А. Сен і Т. Джамасб показують, що енергетичний перехід не зменшує ролі держави, а скоріше трансформує її функції: держава дедалі частіше постає не тільки регулятором, а й координатором ринкових процесів, розпорядником стратегічних ресурсів й активним учасником нових інституційних конфігурацій [3]. Подібну логіку підтримують Т. Сонг, Х. Лі та Ц. Фен, які наголошують, що результативність енергетичного переходу значною

мірою залежить від узгодженості політичних рішень і якості взаємодії між урядом та приватним сектором [4]. Узагальнюючи ці підходи, можна стверджувати, що в сучасній літературі ефективність енергетичного переходу дедалі меншою мірою пов'язується лише з ринковою лібералізацією і дедалі більшою з якістю публічного управління, інституційною узгодженістю та здатністю держави конструювати правила довгострокової трансформації.

Окремий блок досліджень присвячено багаторівневому врядуванню та адміністративній спроможності органів влади. Н. Кюн і М. Вастрем звертають увагу на те, що рішення місцевих посадовців у сфері вітрової енергетики формуються не лише під впливом формальних нормативів, а й під дією локальної логіки публічного управління, рівня конфліктності та характеру взаємодії з громадами. Такий підхід є важливим для розуміння того, що енергетична трансформація реалізується не тільки через національні стратегії, а й через практики місцевого врядування, де вирішується питання суспільної підтримки, просторового планування та прийнятності конкретних проєктів [5].

Водночас А. Вахаб, М. Хасрул і С. Сярифуддін наголошують, що навіть змістовно якісна політика у сфері відновлюваної енергетики втрачає ефективність за відсутності достатніх ресурсів, належної міжрівневої координації та адміністративної спроможності виконавців [6]. У подібному ключі Д. Сойлемез і А. Сойлемез [7], а також Р. Лоні та С. Павлович [8] пов'язують успішність енергетичного переходу з наявністю послідовних структур управління, регуляторної передбачуваності, прозорих процедур і системної участі стейкголдерів.

Ще один напрям наукових досліджень стосується інклюзивності переходу, справедливої трансформації та якості ринкових механізмів. У своїх наукових працях Б. Совакул та співавтори доводять, що соціальні інновації здатні прискорювати енергетичний перехід, оскільки вони

посилюють суспільну підтримку, залучення місцевих спільнот і легітимність змін [9]. М. Робінсон і М. де Вібе, своєю чергою, звертають увагу на ризики непрозорості, конфлікту інтересів і слабкої підзвітності у секторі відновлюваної енергетики, що безпосередньо впливає на справедливість енергетичного переходу [10]. Е. Матьє та Х. Валенсуела наголошують, що аукціони у сфері відновлюваної енергетики варто розглядати не лише як ціновий механізм, а як окрему управлінську архітектуру, у межах якої важливими є розподіл повноважень, координація та вплив приватних операторів [11]. Л. Рейман-Бакхус і П. Волш застерігають від надмірного спрощення оцінки енергетичного переходу через універсальні індекси, оскільки управлінські рішення мають ураховувати національний контекст і чинник невизначеності [12]. У контексті глобального врядування А. Луґсамі демонструє водночас інституційну комплементарність і фрагментарність механізмів регулювання відновлюваної енергетики [13]. Дж. Дутра і Ж. Васконселос наголошують, що децентралізація, цифровізація та зростання кількості учасників ринку посилюють потребу в адаптивному регулюванні [14]. Доповнюючи це, у матеріалах UNDP акцентується, що справедливий енергетичний перехід потребує поєднання прямої політики держави з партнерськими механізмами залучення приватного сектору [15].

Водночас, попри значний обсяг наукових напрацювань, у наявних дослідженнях недостатньо системно поєднано публічноуправлінський, безпековий, євроінтеграційний і відновлювальний виміри трансформації енергетичної сфери України в межах єдиної аналітичної моделі, придатної для обґрунтування практичних управлінських рішень. Саме це зумовлює потребу в цілісному осмисленні енергетичного переходу не лише як техніко-галузевої модернізації, а як складного предмета публічного управління, що вимагає узгодження інституційних, регуляторних і соціальних механізмів розвитку.

Мета статті полягає в обґрунтуванні ключових напрямів та інструментів публічного управління трансформацією енергетичної сфери України на основі узагальнення сучасних наукових і аналітичних джерел.

Виклад основного матеріалу. Енергетична трансформація є не просто зміною джерел енергії, а складним і тривалим процесом перебудови правил, інституцій та механізмів взаємодії між державою, ринком і суспільством. Вона охоплює не лише технологічний вимір, а й питання публічного управління, регуляторної координації, фінансового забезпечення та соціальної справедливості, що зумовлює потребу в цілісному науковому осмисленні її змісту й управлінських наслідків. У сучасних умовах енергетична політика вже не може розглядатися як суто галузеве регулювання виробництва й постачання енергії [2; 13]. Її варто трактувати як багатовимірний напрям публічного управління, у межах якого формуються довгострокові орієнтири розвитку, узгоджуються інтереси різних акторів і визначаються інструменти забезпечення стійкості енергетичної системи. Саме тому дослідження енергетичного переходу потребує виходу за межі вузького секторного підходу та зосередження на логіці управління самою архітектурою змін.

Передусім потрібно виходити з того, що енергетична трансформація не зводиться до простого заміщення одного виду енергоносіїв іншим і не може бути описана як швидкий або лінійний процес. Ідеться про тривалу й багатовимірну перебудову правил, інституцій, механізмів координації та моделей взаємодії між державою, ринком і суспільством. У такому розумінні енергетичний перехід охоплює не лише зміну технологічної бази, а й переосмислення способів ухвалення рішень, розподілу повноважень й управління ризиками. Саме тому традиційна галузева логіка, зосереджена переважно на регулюванні виробництва та постачання енергії, є недостатньою для пояснення сучасних трансформаційних процесів. За таких умов енергетична політика має розглядатися як

комплексний напрям публічного управління, у якому одночасно поєднуються регуляторні, фінансові, технологічні та соціальні інструменти [1]. Це означає, що стратегічні документи, правові норми, тарифна політика, ринкові стимули, механізми аукціонного розподілу, цифрові сервіси, інформаційні кампанії та інструменти залучення споживачів не можуть існувати окремо один від одного. Їх результативність залежить від внутрішньої узгодженості, послідовності застосування та здатності працювати як єдиний інструментальний комплекс, орієнтований на довгострокові цілі розвитку.

При цьому варто розуміти, що енергетичний перехід не означає зменшення ролі держави. Навпаки, у нових умовах змінюється сама природа її участі: держава вже не постає лише органом контролю, а перетворюється на ключового координатора, що забезпечує поєднання ринкових механізмів із суспільно значущими цілями. Її функція полягає не лише в установленні правил, а й у створенні умов для ресурсної доступності, підтриманні балансу інтересів, запобіганні диспропорціям та гарантуванні передбачуваності для всіх учасників ринку [3].

Отже, у центрі публічного управління в енергетичній сфері перебуває вже не окремий сектор чи ресурс, а цілісна архітектура переходу, здатна забезпечити стійкість, справедливість і керованість змін. Звідси випливає, що успішність енергетичної трансформації визначається не масштабом державного втручання як таким, а якістю його організації. Важливим стає не просто наявність політичних рішень, а їх узгодженість між собою, відповідність інституційним можливостям та здатність формувати збалансоване поєднання різних політичних і регуляторних інструментів. Особливої ваги набуває взаємодія між державою і приватним сектором, оскільки саме вона забезпечує практичну реалізацію стратегічних намірів, мобілізацію ресурсів й адаптацію до нових ринкових умов. У цьому сенсі енергетична політика постає як простір, де

визначальним є не окремий механізм впливу, а загальна логіка управлінського дизайну, що формує траєкторію розвитку всієї системи.

Рис. 1 Контур публічного управління трансформацією енергетичної сфери України

Джерело: *укладено автором на основі аналізу* [1-17]

Проте навіть добре вибудуваний інструментальний комплекс не забезпечує бажаного результату автоматично, якщо його не інтегровано до системи багаторівневого врядування. Енергетична трансформація за своєю природою потребує узгодження рішень, що ухвалюються на різних рівнях публічної влади, оскільки саме на стику національних стратегій, регіональних пріоритетів і місцевих інтересів формується реальна траєкторія змін [5]. На місцевому рівні рішення щодо розвитку енергетичної інфраструктури, зокрема вітроенергетики, залежать не лише від формальних державних приписів, а й від того, як органи влади співвідносять їх із просторовими обмеженнями, соціальними очікуваннями, конфліктами інтересів та позицією громад [14]. Для України це означає, що енергетична трансформація не може бути зведена до

централізованого управлінського імпульсу: вона потребує активної участі регіонів і територіальних громад у плануванні, розміщенні нових генерувальних потужностей, розвитку розподіленої генерації, модернізації мережевої інфраструктури та впровадженні систем нагромадження енергії. Особливо це стосується умов воєнного часу та повоєнного відновлення, коли саме громади, регіони та локальні оператори часто стають першими суб'єктами реагування, відновлення й адаптації енергетичної інфраструктури до нових ризиків.

Роль територіальних громад у забезпеченні повоєнної енергетичної стійкості України не може обмежуватися статусом виконавців рішень, сформованих на центральному рівні, оскільки саме на локальному рівні дедалі частіше концентруються практичні завдання відновлення, адаптації та підтримання неперервності енергозабезпечення. У воєнних і повоєнних умовах громади стають не лише простором реалізації державної політики, а й самостійними суб'єктами формування енергетичної спроможності територій, оскільки від їх організаційної готовності, здатності до локального планування, якості взаємодії з операторами систем, бізнесом і населенням залежить швидкість відновлення критичної інфраструктури та ефективність впровадження нових енергетичних рішень. Ідеться насамперед про розвиток локальної генерації, резервних джерел живлення, мікромереж, систем нагромадження енергії, енергоефективних рішень для об'єктів соціальної сфери, а також про створення механізмів управління споживанням у кризових ситуаціях. Водночас значення громад полягає не лише в технічній або організаційній функції, а й у здатності забезпечувати соціальну прийнятність енергетичних змін, оскільки саме на місцевому рівні найбільш відчутними стають наслідки тарифних рішень, просторового розміщення нових потужностей, змін у доступі до енергетичних послуг і розподілі вигод від реалізації інфраструктурних проєктів. З цього погляду громади варто розглядати як ключову ланку

стійкості, що поєднує безпековий, управлінський і соціальний виміри енергетичної політики. Саме тому посилення їх ролі потребує не декларативного закріплення повноважень, а розвитку реальних інституційних можливостей: доступу до фінансових ресурсів, аналітичної підтримки, фахових кадрів, інструментів енергетичного планування та процедур участі населення в ухваленні рішень. Лише за такої умови громади зможуть поставати не периферійним елементом відбудови, а активним носієм нової моделі енергетичної стійкості, у якій локальна ініціатива, управлінська спроможність і суспільна довіра стають важливими чинниками загальнонаціональної трансформації.

Однак, сама наявність стратегічно правильних рішень ще не гарантує їх результативності, якщо адміністративна система не здатна забезпечити їх практичне втілення. Адміністративні бар'єри, нестача кадрових і фінансових ресурсів, слабка горизонтальна та вертикальна координація, а також недостатня узгодженість між нормативними вимогами й виконавськими можливостями можуть істотно знижувати ефективність навіть найбільш обґрунтованої політики [6; 13]. Саме тому для України проблема інституційної спроможності є не допоміжною, а базовою. Вона охоплює здатність центральних органів влади формувати послідовні та взаємоузгоджені рішення, спроможність регуляторних інституцій діяти незалежно, передбачувано й професійно, а також наявність у місцевого самоврядування потрібних ресурсів, процедур і компетентностей для підготовки та реалізації енергетичних проєктів.

За таких умов ключового значення набуває питання якості самої моделі врядування. Ефективні структури публічного управління у сфері енергетики ґрунтуються на регуляторній стабільності, прозорості процедур і системному залученні зацікавлених сторін до формування та реалізації політики. Ідеться не лише про формальне розмежування повноважень, а про створення такої управлінської архітектури, у якій рішення не

втрачають узгодженості під час проходження між рівнями влади, а навпаки зберігають стратегічну цілісність і водночас адаптуються до локальних умов. У цьому сенсі децентралізовані рішення, міжсекторальна координація та тісніший зв'язок енергетичної політики з завданнями територіального розвитку постають не додатковими перевагами, а потрібними передумовами успішної трансформації [7; 12].

Особливого значення в цьому контексті набуває інклюзивність переходу, що має не декларативний, а функціональний характер. Соціальні інновації, кооперативні моделі, міські та громадські енергетичні ініціативи, а також нові форми участі здатні не лише підвищувати суспільну підтримку рішень, а й прискорювати сам перехід до нової енергетики. Це зумовлено тим, що залучення громад змінює не тільки спосіб ухвалення рішень, а й механізм їх легітимації, створюючи умови для ширшого доступу до інформації, більшої підзвітності та спільного розподілу вигод. Отже, участь населення та місцевих спільнот не варто зводити до формального громадського обговорення; вона має набувати форми реального співуправління, локальної імплементації політики та включення громад до процесу ухвалення рішень [13].

Саме в цій площині особливо важливими є застереження щодо ризиків непрозорості у відновлюваній енергетиці. Якщо механізми ліцензування, розподіл земельного ресурсу, доступ до субсидій, формування фондів громадської вигоди чи корпоративна структура інвестора залишаються непрозорими, то енергетичний перехід може породжувати нові нерівності замість їх пом'якшення. До того ж для України, де великий обсяг повоєнних інвестицій поєднуватиметься з високими антикорупційними вимогами, ця теза має принципове значення.

Дальший аналіз вимагає перейти від загальних інституційних передумов енергетичної трансформації до тих конкретних механізмів, через які вона реалізується на практиці. Це важливо, оскільки ефективність

енергетичного переходу визначається не лише наявністю стратегічних цілей, а й тим, як саме вони матеріалізуються в інструментах державної політики, процедурах відбору проєктів, правилах доступу до ринку та способах взаємодії між різними суб'єктами. Саме на цьому рівні стає очевидним, що управління енергетичною трансформацією є не суто ринковим, а насамперед публічноуправлінським процесом. У цьому контексті аукціони у сфері відновлюваної енергетики варто розглядати не просто як технічний механізм розподілу підтримки, а як окрему управлінську архітектуру, у межах якої поєднуються регуляція, координація, розподіл повноважень і вплив приватних операторів [13; 15]. Для України це означає, що впровадження конкурентних процедур підтримки ВДЕ має спиратися не лише на формальне запровадження ринкового інструменту, а на створення прозорих правил участі, передбачуваних умов виконання зобов'язань і чіткої взаємодії між урядом, регулятором, системними операторами та інвесторами. Без такого узгодження аукційні механізми ризикують стати не інструментом розвитку, а джерелом нової інституційної нестабільності. Таким чином, управлінська якість аукціонного механізму варто оцінювати не лише за ціновим результатом, а й за рівнем процедурної прозорості, стабільністю регуляторних умов, виконуваністю контрактних зобов'язань та здатністю механізму сприяти стратегічним цілям енергетичної трансформації.

Важливо звернути увагу на ще один елемент – фінансово-інвестиційну архітектуру трансформації енергетичної сфери України, що має розглядатися не як сукупність окремих джерел фінансування, а як системно організований механізм мобілізації, розподілу та захисту ресурсів, спрямованих на досягнення довгострокових цілей енергетичного переходу. У сучасних умовах критично важливим є не лише залучення коштів на відбудову зруйнованих об'єктів, а й формування такої моделі інвестування, що не відтворюватиме структурні вади попереднього етапу

розвитку галузі, зокрема надмірну залежність від централізованої генерації, слабку диверсифікацію джерел енергії та хронічну невизначеність регуляторного середовища [13; 16;17]. Саме тому інвестиційна політика у сфері енергетики має бути підпорядкована логіці стратегічного оновлення, у межах якої пріоритет отримують проєкти, що одночасно підвищують стійкість енергосистеми, розширюють можливості розподіленої генерації, стимулюють розвиток мережевої інфраструктури, нагромаджувачів енергії та цифрових рішень, а також посилюють сумісність України з європейським енергетичним простором. За таких умов особливого значення набуває здатність держави створити зрозумілу й довгостроково передбачувану рамку для інвестора, у якій поєднуються гарантії виконання зобов'язань, мінімізація політичних і регуляторних ризиків, прозорість процедур відбору та моніторингу проєктів, а також чітке визначення ролі міжнародної допомоги, публічних фінансів, кредитних механізмів, приватного капіталу й інструментів державно-приватного партнерства. У цьому сенсі фінансова архітектура енергетичної трансформації має бути не просто ресурсною основою реформ, а самостійним елементом публічного управління, оскільки саме через неї держава формує сигнали для ринку, визначає реальні пріоритети модернізації та впливає на те, які технології, території й управлінські моделі отримують розвиток. Для України це означає потребу переходу від переважно ситуативного фінансування відновлення до побудови багаторівневої інвестиційної системи, здатної поєднати короткострокові потреби енергетичної стабілізації з середньо- та довгостроковими завданнями структурної перебудови галузі.

Водночас самі по собі управлінські механізми й інструменти не гарантують успіху, якщо вони спираються на спрощене уявлення про перебіг енергетичного переходу [14]. Порівняльні індекси та рейтинги можуть виконувати орієнтаційну функцію, однак вони не здатні повною

мірою віддзеркалити національну специфіку, нерівномірність реформ і локальні обмеження системи. Саме тому для України важливішими мають бути не позиції у формальних порівняннях, а реальні результати трансформації: прискорення приєднання нових потужностей, узгодження розвитку мереж із динамікою генерації, підвищення гнучкості енергосистеми та узгодження ринкових стимулів із соціальними зобов'язаннями держави. Саме ці параметри більшою мірою віддзеркалюють реальну керованість переходу, ніж абстрактні індикатори.

Не менш суттєвим, проте часто недооціненим виміром публічного управління трансформацією енергетичної сфери є формування цілісної системи управління даними, без якої жодна стратегія, регуляторна модель чи інвестиційна програма не можуть бути достатньо точними, узгодженими й адаптивними. У сучасних умовах керованість енергетичного переходу залежить не лише від наявності політичної волі або фінансових ресурсів, а й від здатності держави, регулятора, операторів систем, місцевого самоврядування та інших учасників працювати на основі сумісної, актуальної та відкритої інформації про стан генерувальних потужностей, мережевої інфраструктури, балансування, локального попиту, втрат, резервів, технічних обмежень, рівня пошкоджень, темпів відновлення та фактичної динаміки підключення нових об'єктів [4; 11; 15]. Ідеться не просто про цифровізацію як технічне оновлення сервісів, а про створення повноцінної інформаційно-аналітичної архітектури публічного управління, у межах якої дані стають інструментом планування, координації, раннього виявлення ризиків і коригування рішень. Для України це має особливе значення, оскільки в умовах воєнних загроз, фізичного пошкодження об'єктів, нерівномірності регіонального відновлення та швидкого зростання ролі розподіленої генерації енергетична система стає значно складнішою з погляду спостереження, прогнозування й управління. Саме тому ефективне публічне управління в

ції сфері потребує розвитку цифрових реєстрів енергетичної інфраструктури, прозорих систем обліку та звітності, механізмів міжвідомчого обміну інформацією, інтеграції енергетичних і просторових даних, а також створення єдиних підходів до оцінювання стійкості, гнучкості та готовності територій до впровадження нових енергетичних рішень. Така система має забезпечувати не лише центральний рівень ухвалення рішень, а й розширювати аналітичні можливості регіонів і громад, що дедалі більше залучаються до планування локальної генерації, модернізації мереж, управління критичною інфраструктурою та реалізації проєктів енергетичної самодостатності. У цьому сенсі цифрова прозорість і якісна аналітика повинні розглядатися не як допоміжний елемент реформи, а як одна із базових передумов інституційної спроможності держави управляти енергетичною трансформацією в режимі постійної невизначеності, коли швидкість реакції, обґрунтованість рішень і здатність до своєчасного коригування політики стають не менш важливими, ніж сам зміст стратегічних цілей.

Із цього випливає, що значення зовнішнього інституційного середовища для України також не можна недооцінювати. Глобальне врядування у сфері відновлюваної енергетики створює додаткові можливості для координації, проте водночас зберігає свою фрагментованість, оскільки міжнародні інституції не усувають потреби у внутрішньому правовому та організаційному узгодженні. Це особливо важливо в умовах децентралізації ресурсів, цифровізації енергетики, зростання самогенерації та появи нових ринкових ролей, що вимагають адаптивного регулювання [13]. У такій ситуації справедливий енергетичний перехід доцільно розуміти як результат поєднання прямих дій держави (нормативних, фіскальних, процедурних) із партнерськими механізмами залучення приватного сектору, а не як наслідок саморегуляції ринку. Саме тому українська енергетична трансформація має одночасно

повоєнний, євроінтеграційний і кліматично орієнтований характер. Вона не обмежується відновленням пошкодженої інфраструктури, а передбачає глибше переосмислення моделі розвитку енергетичної системи, її інвестиційних пріоритетів, мережевої архітектури та технологічної гнучкості. У цьому сенсі відбудова стійкої, вуглецево-нейтральної енергосистеми України потребує не лише зростання ролі відновлюваних джерел, а й структурного переорієнтування інвестицій та посилення здатності системи адаптуватися до змін попиту, ризиків і ринкових умов.

Паралельно з цим поглиблення інтеграції до енергетичного ринку Європейського Союзу, оновлення регуляторної бази, розвиток розподіленої генерації та посилення вимог до незалежності регулятора і корпоративного врядування формують нову рамку для всієї системи публічного управління в енергетичній сфері.

Проведений аналіз [1-17] дає підстави виокремити кілька взаємопов’язаних пріоритетів публічного управління трансформацією енергетичної сфери України: потребу синхронізувати безпекову та модернізаційну логіку енергетичної політики, щоб короткострокові рішення з відновлення інфраструктури не консервували технологічно застарілу модель галузі; забезпечити регуляторну стабільність для інвестицій у ВДЕ, розподілену генерацію, нагромаджувачі та мережі, зменшуючи процедурну невизначеність; послідовно розвивати багаторівневе енергетичне планування, у якому регіони й громади отримують не лише обов’язки, а й інструменти впливу; зробити механізми підтримки і доступу до ринку конкурентними, але водночас прозорими і соціально чутливими; а також застосовувати принципи справедливого енергетичного переходу не після ухвалення рішень, а на етапі їх проєктування через консультації, відкритість даних, запобігання конфлікту інтересів та справедливий розподіл вигод.

Вищесказане дозволяє визначити пріоритети трансформації публічного управління енергетичною сферою України. Так, поданий на рис. 2 розподіл показує, що короткостроковий горизонт закономірно визначається домінуванням безпекових і стабілізаційних завдань, тоді як у середньостроковій перспективі зростає значення структурної модернізації, розвитку мереж, нагромаджувачів та розподіленої генерації, тоді як у довгостроковому вимірі пріоритетність дедалі більше зміщується вбік декарбонізації, кліматичної нейтральності та повної інституційної сумісності з європейським енергетичним простором.

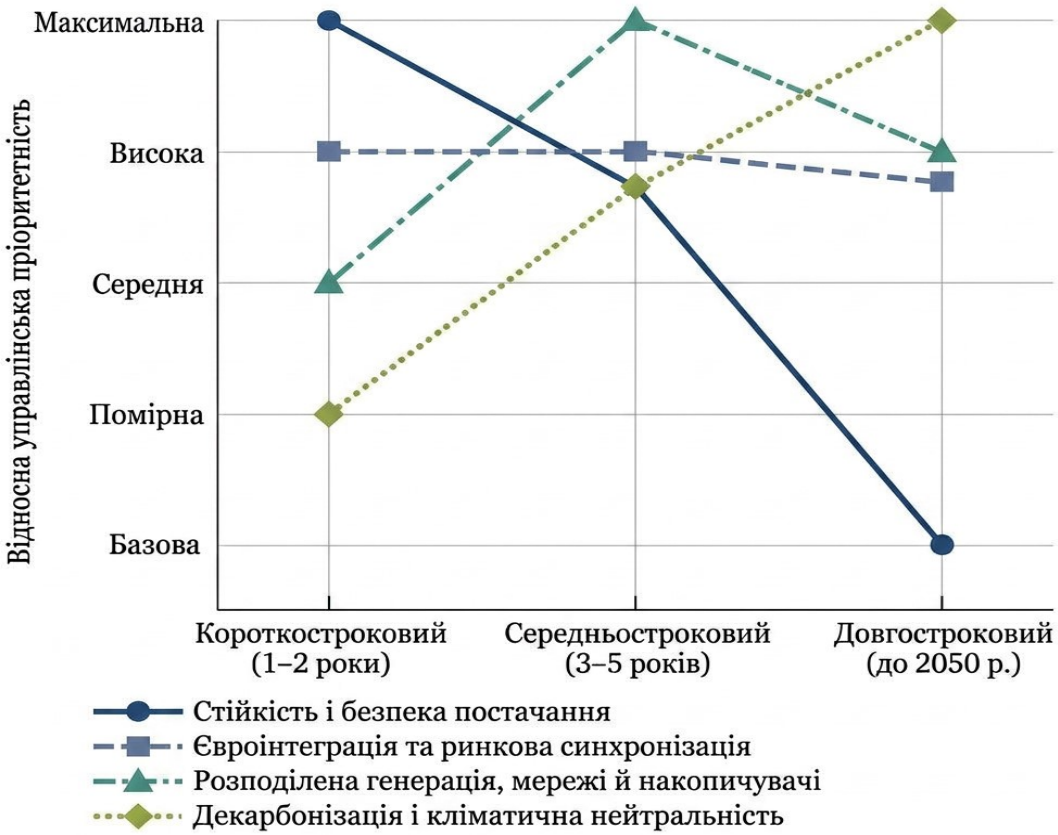


Рис. 2 Пріоритети публічного управління трансформацією енергетичної сфери України за часовими горизонтами

Джерело: *укладено автором на основі аналізу* [1-17]

Як бачимо, рисунок відбиває не лише часову послідовність пріоритетів, а й зміну панівної логіки публічного управління: від

стабілізаційно-безпекової до структурно-модернізаційної та кліматично орієнтованої.

Водночас часовий вимір не вичерпує логіки публічного управління енергетичною трансформацією. Не менш важливим є оцінювання порівняльної значущості тих інструментів, за допомогою яких держава, регуляторні інституції та органи місцевого самоврядування здатні забезпечити практичну реалізацію визначених пріоритетів. Саме тому доцільно окремо подати інструментальний контур трансформації, у межах якого ключове значення мають стратегічне планування, регуляторна стабільність, міжрівнева координація, механізми залучення інвестицій, прозорість процедур, цифровізація управління та участь громад.

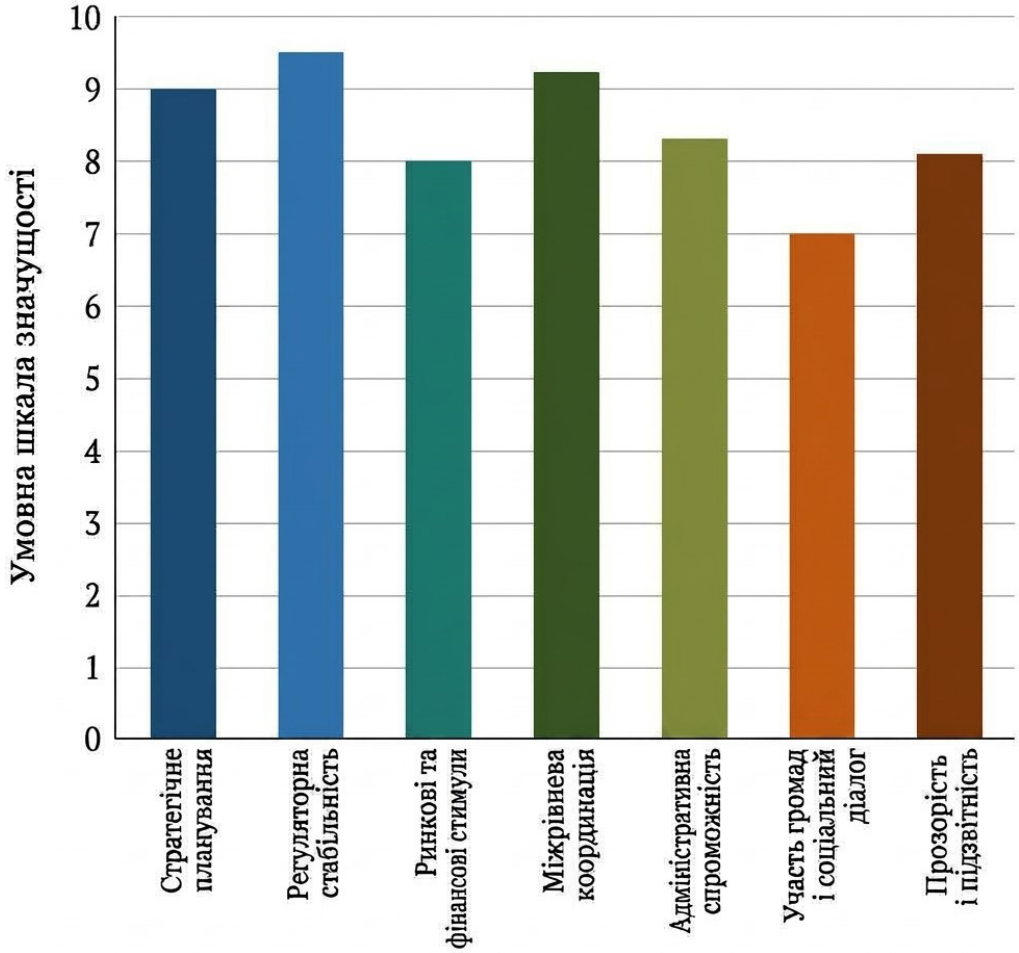


Рис. 3 Порівняльна значущість ключових інструментів публічного управління енергетичною трансформацією України

Джерело: *укладено автором на основі аналізу* [1-17]

Подане на рис. 3 співвідношення показує, що в українських умовах найбільшу значущість мають ті інструменти, що забезпечують не окремі рішення, а загальну керованість системи, а саме стратегічне планування, інституційна координація, регуляторна передбачуваність і прозорість процедур. Водночас механізми участі, цифровізації, локального енергетичного планування та соціальної чутливості не є другорядними, оскільки саме вони забезпечують адаптацію загальнонаціональної політики до конкретних територіальних умов, підвищують легітимність трансформаційних рішень і знижують ризик відтворення нових нерівностей.

Таким чином, управлінська архітектура трансформації енергетичної сфери України має формуватися не як механічне поєднання окремих галузевих рішень, а як цілісна система публічного управління, у межах якої узгоджуються три взаємопов'язані логіки: безпека, розвиток і справедливість. Саме така постановка питання дає змогу розглядати енергетичну трансформацію не у вузькому техніко-економічному сенсі, а як комплексний інституційний процес, що охоплює стратегічне планування, регуляторне забезпечення, координацію інтересів, розподіл відповідальності та формування нових механізмів взаємодії між державою, ринком і суспільством.

У зазначеному контексті безпекова логіка визначає потребу гарантування стійкості постачання, захищеності критичної інфраструктури та здатності енергетичної системи функціонувати в умовах воєнних загроз, ринкової нестабільності й технологічних викликів. Водночас логіка розвитку зосереджує увагу на модернізації мережевої інфраструктури, розширенні розподіленої генерації, впровадженні систем нагромадження енергії, підвищенні гнучкості енергосистеми та посиленні її конкурентоспроможності в умовах європейської ринкової інтеграції. Своєю чергою, логіка справедливості передбачає, що енергетичний

перехід має бути соціально збалансованим, інклюзивним і таким, що не відтворює нових форм нерівності, а навпаки забезпечує доступність енергетичних послуг, участь громад і справедливий розподіл вигод та витрат трансформації.

На нашу думку, поєднання цих трьох логік є принципово важливим, оскільки саме воно унеможливлює відтворення структурних вразливостей попередньої моделі розвитку енергетики. Якщо повоєнне відновлення обмежиться лише відбудовою зруйнованих об'єктів без зміни підходів до публічного управління, країна ризикує відновити не стійку систему майбутнього, а модифіковану версію старої централізованої моделі з її залежностями, дисбалансами та низькою адаптивністю. Натомість трансформаційний підхід передбачає, що відновлення має бути водночас модернізацією, а модернізація – інституційно керованим процесом, підпорядкованим довгостроковим публічним цілям. У цьому сенсі йдеться не лише про технологічне оновлення енергетичної бази, а про зміну самої логіки врядування, у якій пріоритет віддається не ситуативному реагуванню, а стратегічній послідовності, інституційній сумісності та випереджальному управлінню ризиками.

Звідси випливає, що результативність енергетичної трансформації визначатиметься не стільки кількістю ухвалених рішень, скільки якістю побудованої системи координації. Для цього потрібне чітке узгодження повноважень між центральними органами влади, регулятором, операторами систем, органами місцевого самоврядування, бізнесом і споживачами. Не менш важливою є наявність стабільних правил, що забезпечуватимуть інвестиційну передбачуваність, нормативну послідовність і довіру до державної політики. Саме тому інституційна спроможність, регуляторна незалежність, прозорість процедур та здатність до міжрівневої координації варто розглядати не як супровідні умови, а як базові передумови керованої енергетичної трансформації. Лише за таких

обставин енергетична політика може виконувати не реактивну, а стратегічно-конструктивну функцію, спрямовану на формування нової моделі розвитку.

Для України енергетична трансформація має особливий характер, оскільки поєднує в собі завдання повоєнного відновлення, європейської інтеграції та кліматичної модернізації, особливої ваги набувають висновки UNECE щодо відбудови стійкої, вуглецево-нейтральної енергосистеми [16] та оцінки Energy Community стосовно реформування ринку, зміцнення регуляторної незалежності й інтеграції до європейського енергетичного простору [17]. Це означає, що публічне управління у цій сфері має бути зорієнтоване не лише на компенсацію поточних втрат, а й на закладення довгострокових інституційних і технологічних передумов для формування нової енергетичної системи. Така система повинна бути більш стійкою до криз, більш відкритою до інновацій, більш чутливою до соціального виміру політики та більш сумісною з європейськими нормами врядування. Виходячи з цього, енергетична трансформація України постає як стратегічна перебудова всієї системи публічного управління, у межах якої вирішується не лише питання енергетичного балансу, а й питання державної стійкості, якості розвитку та соціальної згуртованості.

Висновки. Отже, трансформація енергетичної сфери України має розглядатися як цілісний напрям публічного управління, у межах якого поєднуються завдання безпеки, відновлення, розвитку та справедливості. Її зміст уже не зводиться до модернізації окремих потужностей чи запровадження нових технологій, а охоплює глибшу перебудову інституційних механізмів, моделей координації та принципів ухвалення рішень у сфері енергетики. Успішність цього процесу залежить від того, наскільки послідовно буде забезпечено взаємозв’язок між стратегічним плануванням, регуляторною стабільністю, багаторівневим врядуванням, інвестиційною передбачуваністю та участю громад. Саме така

управлінська логіка дає змогу розглядати повоєнне відновлення не як повернення до попереднього стану, а як можливість для формування стійкішої, гнучкішої та технологічно сучаснішої енергетичної системи. Водночас європейська інтеграція та кліматична орієнтація енергетичної політики зумовлюють потребу дальшого наближення національних регуляторних підходів до стандартів прозорості, конкурентності, підзвітності та інституційної сумісності. За таких умов ключового значення набуває не кількість окремих рішень, а здатність держави забезпечити їх узгодженість, довгострокову послідовність і практичну реалізацію на всіх рівнях публічної влади. У цьому сенсі енергетична трансформація України постає як стратегічна перебудова всієї системи публічного управління, від якості якої залежатимуть не лише параметри енергетичного балансу, а й загальна стійкість держави, спроможність до відновлення та якість суспільного розвитку.

Перспективним напрямом дальших досліджень є розроблення конкретних моделей інституційної координації, механізмів багаторівневого врядування та інструментів оцінювання ефективності публічного управління трансформацією енергетичної сфери України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES

1. Faridzad, A., Sim, C. H., Gek, J. C. S. & Yeo, K. H. K. (2026). Energy Transition and Governance : A Systematic Literature Review. *Progress in Energy and Environment*, 32 (1), 10-29. DOI: https://doi.org/10.37934/progee.32.1.1029. [in English]

2. Park, S. (2015). State renewable energy governance : Policy instruments, markets, or citizens. *Review of Policy Research*, 32 (3), 273-296. DOI: https://doi.org/10.1111/ropr.12126. [in English]

3. Sen, A. & Jamasb, T. (2024). The New Energy State : Offshore Governance Regimes for Renewables as Natural Resources. *The Energy*

Journal, 45 (6), 61-77. https://doi.org/10.1177/01956574241281565. [in English]

4. Song, T., Li, H. & Feng, Z. (2024). Policy and market mechanisms for promoting sustainable energy transition : Role of government and private sector. *Economic Change and Restructuring*, 57 (4), 153. DOI: https://doi.org/10.1007/s10644-024-09734-6. [in English]

5. Kühn, N. S. & Vasstrøm, M. (2024). A public administration perspective on wind power development : decision-making logic of local government officials. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 26, 205-217. DOI: https://doi.org/10.1080/1523908X.2024.2321186. [in English]

6. Wahab, A., Hasrul, M. & Syarifuddin, S. (2023). Administrative Challenges in Implementing Renewable Energy Policies in Public Administration and Policy Effectiveness. *Journal Social Civilecial*, 1 (3), 160-171. URL: https://surl.li/wusxno. [in English]

7. Söylemez, D. I. & Söylemez, A. (2024). Governance frameworks for renewable energy development : energy transition and public governance. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18 (11), 1-19. DOI: https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n11-110. [in English]

8. Loni, R. & Pavlovic, S. (2024). Developing renewable energy sources: Enhancing energy governance for a sustainable future. SimTerm Proceedings 2024. *Renewable energy sources*, 67-75. DOI: https://doi.org/10.5937/SimTerm24067L. [in English]

9. Sovacool, B. K., Brugger, H., Brunzema, I., Dańkowska, A., Wemyss, D., Vernay, A. L., ... & Rogge, K. S. (2023). Social innovation supports inclusive and accelerated energy transitions with appropriate governance. *Communications Earth & Environment*, 4 (1), 289. DOI: https://doi.org/10.1038/s43247-023-00952-w. [in English]

10. Robinson, M. and de Vibe, M. (2024) Working Paper 53 : Good governance and the just transition : Implications for renewable energy

companies. *Basel Institute on Governance Working Papers*, (53), 58. DOI: https://doi.org/10.12685/bigwp.2024.53.58. [in English]

11. Mathieu, E. & Valenzuela, J. M. (2025). The governance of renewable energy auctions : A multidimensional comparative policy analysis. *Journal of Comparative Policy Analysis : Research and Practice*, 27 (1), 39-61. DOI: https://doi.org/10.1080/13876988.2024.2405589. [in English]

12. Rayman-Bacchus, L. M. & Walsh, P. R. (2025). Energy transition governance models and uncertainty : Comparative examination of the World Energy Council ETI framework. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 220, 115887. DOI: https://doi.org/10.1016/j.rser.2025.115887. [in English]

13. Lougsami, A. Shaping the Global Governance of Renewables : A Comparative Institutional Analysis. URL: https://surl.li/ygxtfp. [in English]

14. Dutra, J., Vasconcelos, J. Energy Transition Governance : Addressing the new governance of the industry, and the regulatory challenges. URL: https://surl.li/nkamph. [in English]

15. Innovating Governance for a Just Energy Transition : Enhancing Public Policies for Private Sector Participation. URL: https://surl.li/jtlmsv. [in English]

16. Ukraine Energy Market Observatory : *Quarterly Report* Q4 2025. URL: https://surl.li/qcnaqw. [in English]

17. Rebuilding Ukraine with a Resilient, Carbon-Neutral Energy System. URL: https://surl.li/gyhqlj. [in English]

Дата першого надходження статті до видання: 19.03.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 20.04.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

АВТОРИ

Арабчук Ярослав – доцент кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, кандидат філософських наук, доцент, заслужений економіст України.

Берладинюк Євген – здобувач вищої освіти за третім (освітньо-науковим) рівнем вищої освіти кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу.

Білоцький Олександр – доцент кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, кандидат юридичних наук, доцент.

Венцель Віктор – директор Департаменту фінансів Житомирської обласної державної адміністрації, доктор наук з державного управління.

Вольська Олена – професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету (м. Хмельницький), доктор наук з державного управління, професор.

Гречаник Богдан – професор кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, доктор економічних наук, доцент.

Гривнак Богдан – директор Інституту гуманітарної підготовки та державного управління, доцент кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки (за сумісництвом) Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, кандидат філософських наук, доцент.

Дабіжа Віра – доцент кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна», кандидат наук з державного управління, доцент.

Делятинчук Андрій – здобувач вищої освіти за третім (освітньо-науковим) рівнем вищої освіти кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу.

Демченко Володимир – доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету (м. Хмельницький), кандидат філологічних наук, доцент.

Дзвінчук Дмитро – професор кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, доктор філософських наук, кандидат наук з державного управління, професор, заслужений працівник освіти України.

Драбаніч Віталій – здобувач вищої освіти за третім (освітньо-науковим) рівнем вищої освіти комунального закладу вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти».

Дрига Дмитро – здобувач вищої освіти за третім (освітньо-науковим) рівнем вищої освіти Інституту права та суспільних відносин Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна».

Іванишин Михайло – магістр публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу.

Кадлубович Тетяна – доцент кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна», кандидат політичних наук, доцент.

Казюк Яніна – професор кафедри публічного управління та проєктного менеджменту, Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України, доктор наук з державного управління, професор.

Кириченко Ганна – доцент кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна», кандидат наук з державного управління.

Коваль Ганна – професор кафедри публічного управління та адміністрування Державного університету економіки і технологій (м. Кривий Ріг), доктор наук з державного управління, професор.

Ковнір Олена – представник служби соціальних послуг в окрузі Хеннепін, Міннеаполіс, штат Міннесота (США), кандидат педагогічних наук, доцент.

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

Кочубей Лариса – професор кафедри інформаційної діяльності та зв'язків з громадськістю Київського національного університет культури і мистецтв, доктор політичних наук, професор.

Куліковський Роман – здобувач вищої освіти за третім (освітньо-науковим) рівнем вищої освіти кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу.

Кушнірюк Володимир – доцент кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, кандидат психологічних наук, доцент.

Лехман Аліна – магістр публічного управління та адміністрування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу.

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

Макуха Сергій – доцент кафедри загальної економічної теорії та економічної політики Одеського національного економічного університету, кандидат економічних наук, доцент.

Малімон Віталій – доцент кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, кандидат наук з державного управління, доцент.

Мандрик Ярослав – професор кафедри суспільних наук Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, доктор історичних наук.

Мануілова Катерина – доцент кафедри управління повсякденною діяльністю підрозділів Військової академії (м. Одеса), доктор наук з державного управління.

Марич Володимир – здобувач вищої освіти за третім (освітньо-науковим) рівнем вищої освіти кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу.

Міхальський Томаш – професор кафедри політичної географії Інституту соціальних наук, Університет Гданська (Республіка Польща), доктор наук про Землю у галузі географії.

Молодцов Олександр – професор кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, доктор наук з державного управління, доцент.

Мосора Лариса – доцент кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, кандидат наук з державного управління, доцент.

Некряч Анастасія – професор кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна», доктор політичних наук, професор.

Несененко Павло – професор кафедри економіки, права та управління бізнесом Одеського національного економічного університету, доктор економічних наук, доцент.

Оленюк Володимир – здобувач вищої освіти за третім (освітньо-науковим) рівнем вищої освіти кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу.

Онищук Світлана – голова Івано-Франківської обласної державної адмінстрації-начальник обласної військової адміністрації, професор кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (за сумісництвом), доктор наук з державного управління, професор.

Остап'як Василь – професор кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, доктор політичних наук, доцент.

Палагнюк Михайло – завідувач кафедри суспільних наук Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, кандидат філософських наук, доцент.

Петренко Віктор – професор кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, доктор економічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України.

Помф`юк Тарас – здобувач вищої освіти за третім (освітньо-науковим) рівнем вищої освіти кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу.

Попов Сергій – професор кафедри управління повсякденною діяльністю підрозділів Військової академії (м. Одеса), доктор наук з державного управління, професор.

Проніна Оксана – доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету (м. Хмельницький), кандидат наук з державного управління, доцент.

Процюк Наталія – доцентка кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова, кандидат економічних наук, доцент.

Пурій Микола – здобувач вищої освіти за третім (освітньо-науковим) рівнем вищої освіти Приватного вищого навчального закладу «Київський університет культури».

Радченко Олександр – професор кафедри публічного управління та адміністрування Одеського національного технологічного університету, доктор наук з державного управління, професор, заслужений працівник освіти України.

Сердинський Віктор – здобувач вищої освіти за третім (освітньо-науковим) рівнем вищої освіти кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу.

Сердинський Сергій – здобувач вищої освіти за третім (освітньо-науковим) рівнем вищої освіти кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу.

Скидан Діана – здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу.

Слободян Любомир – здобувач вищої освіти за третім (освітньо-науковим) рівнем вищої освіти кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу.

Філіппова Вікторія – завідувач кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету (м. Хмельницький), доктор наук з державного управління, професор.

Цихоня Артем – здобувач вищої освіти за третім (освітньо-науковим) рівнем вищої освіти КЗВО Вінницька академія безперервної освіти.

Чебан Олександр – доцент кафедри управління повсякденною діяльністю підрозділів Військової академії (м. Одеса), кандидат наук з державного управління, доцент.

Шевченко Микола – здобувач вищої освіти за третім (освітньо-науковим) рівнем вищої освіти Приватного закладу вищої освіти «Київський університет культури».

Яковлева Лілія – професор кафедри гуманітарних та соціально-економічних дисциплін Військової академії (м. Одеса), доктор політичних наук, професор.

Яценко Володимир – доцент кафедри соціально-гуманітарних наук Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка», кандидат наук з державного управління, доцент.

КООРДИНАТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Електронне наукове фахове видання

Відповідальні за випуск:

Головний редактор:

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

Відповідальний секретар:

Малімон Віталій Іванович — доцент кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, кандидат наук з державного управління, доцент.

Комп'ютерна верстка: **Малімон Віталій Іванович** — доцент кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, кандидат наук з державного управління, доцент.