ISSN 1992–2337

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

ДЕРЖАВНЕ БУДІВНИЦТВО

№ 1 (39)/2026

збірник наукових праць
Електронний ресурс

Заснований у 2006 році

STATE FORMATION

№ 1 (39)/2026

collection of scientific works
Electronic edition

Founded in 2006

ХАРКІВ–2026–KHAKIV

https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1

Редакційна колегія:
Карамишев Дмитро Васильович, доктор наук з державного управління, професор (Україна) *(головний редактор)*;

Барал Суканта Кумар, доктор філософії, професор (Індія);
Величко Лариса Юріївна, доктор юридичних наук, професор (Україна);
Дзюндзюк В'ячеслав Борисович, доктор наук з державного управління, професор (Україна);
Древаль Юрій Дмитрович, доктор наук з державного управління, професор (Україна);
Дрешпак Валерій Михайлович, доктор наук з державного управління, професор (Україна);
Крутій Олена Миколаївна, доктор наук з державного управління, професор (Україна);
Момо Зекері, доктор філософії, доцент (Нігерія);
Пархоменко-Куцевил Оксана Ігорівна, доктор наук з державного управління, професор (Україна).

Засновником є Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна.
Видається двічі на рік – у червні та грудні
Заснований у 2006 році

Затверджено до друку Вченою радою
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
протокол № 9 від 25 травня 2026 р.

Відповідальні за випуск: Д. В. Карамишев, В. В. Богатова

Державне будівництво : зб. наук. праць ; електронний ресурс. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна. – 2026. – № 1 (39). – 480 с.

Галузь знань "Публічне управління та адміністрування"
відповідно до чинного переліку галузей знань.

З 2007 року включено до переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук.
Включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління категорії Б, спеціальність 281 "Публічне управління та адміністрування"–
наказ Міністерства освіти і науки України № 89 від 1 лютого 2022 р.

З 2017 року збірник індексується в міжнародній наукометричній базі
Index Copernicus International https://journals.indexcopernicus.com/search/details?id=49377.

Журнал містить наукові доробки з питань теорії та практики публічного управління, публічного управління у сфері національної безпеки і оборони, регіонального й галузевого управління, кадрової політики у сфері публічного управління, політико–правових засад публічного управління, а також надбання світового досвіду з публічного врядування та публічної політики.

Для науковців, державних службовців, слухачів, студентів і викладачів, які цікавляться проблемами публічного управління.

Ідентифікатор медіа у Реєстрі суб'єктів у сфері медіа: R40–06755
(Рішення № 2802 від 18.12.2025 р Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення. Протокол № 28)

© Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2026

https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1

Editorial boar
Karamyshev Dmytro Vasylovych, Doctor of Science in Public Administration, Professor (Ukraine) (Chief Editor);
Baral Sukanta Kumar, Doctor of Philosophy, Professor (India);
Velychko Larysa Yuriyivna, Doctor of Law, Professor (Ukraine);
Dzyundzyuk Vyacheslav Borisovich, Doctor of Science in Public Administration, Professor (Ukraine);
Dreval Yuriy Dmytrovych, Doctor of Science in Public Administration, Professor (Ukraine);
Dreshpak Valeriy Mykhailovych, Doctor of Science in Public Administration, Professor (Ukraine);
Krutiy Olena Mykolayivna, Doctor of Science in Public Administration, Professor (Ukraine);
Momo Zekeri, Doctor of Philosophy, Associate Professor (Nigeria);
Parkhomenko-Kutsevil Oksana Ihorivna, Doctor of Science in Public Administration, Professor (Ukraine).

Founder: V.N. Karazin Kharkiv National University
Published semiannually – in June and December
Founded in 2006

Approved for publication by the Academic Council ot the V.N. Karazin Kharkiv National University, protocol number 9 from 25.05.2026.

Responsible for the issue: Karamyshev D. V., Bogatova V. V.

State Formation : coll. of science works ; electronic edition. – Kharkiv : V. N. Karazin Kharkiv National University. – 2026. – № 1 (39). – 480 p.

Field of knowledge "Public management and administration" in accordance with the current list of fields of knowledg.

Since 2007, it has been included in the list of specialized scientific publications of Ukraine, in which the results of dissertations for obtaining the scientific degrees of doctor and candidate of sciences can be published.
Included in the List of scientific and professional publications of Ukraine on public administration category B, specialty 281 " Public management and administration"–
order of the Ministry of Education and Science of Ukraine no. 89 of February 1, 2022

Since 2017, the collection has been indexed in the international scientometric database
Index Copernicus International https://journals.indexcopernicus.com/search/details?id=49377

The magazine contains scientific works on the theory and practice of public administration, державного управління у сфері національної безпеки і оборони, regional and sectoral administration, personnel policy in the field of public administration, political and legal foundations of public administration, as well as the acquisition of global experience in public administration and public policy.

For scientists, civil servants, listeners, students and teachers who are interested in the problems of public administration.

Media identifier in the Register of the field of Media Entities: R40–06755
(Decision № 2802 dated December 18, 2025 of the National Council of Television and Radio Broadcasting of Ukraine, Protocol № 28)

© V. N. Karazin Kharkiv National University, 2026

ЗМІСТ

ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА ТА РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

ВАКУЛЕНКО ВОЛОДИМИР МИКОЛАЙОВИЧ
ФОРМУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ЗМІН 8

СТАТІВКА НАТАЛІЯ ВАЛЕРІЇВНА, ГАРАЗ ІВАН ВІКТОРОВИЧ
ПУБЛІЧНО–УПРАВЛІНСЬКІ ЗАСАДИ ПЕРЕТВОРЕННЯ ЗНАНЬ НА ПУБЛІЧНУ ЦІННІСТЬ У НАЦІОНАЛЬНІЙ ІННОВАЦІЙНІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ 18

ОРЛОВА НАТАЛІЯ СЕРГІЇВНА, ОРЛОВ ДАНИЛО ЮРІЙОВИЧ
ЦИФРОВЕ ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ: ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТА ГЛОБАЛЬНІ ТРЕНДИ 37

СОБОЛЬ РОМАН ГЕОРГІЙОВИЧ, КОЗЛОВ КОСТЯНТИН ІВАНОВИЧ, ЄФІМОВ ЮРІЙ ВІКТОРОВИЧ, СОБОЛЬ МАРІЯ РОМАНІВНА
КІБЕРСТРАХУВАННЯ ЯК АНТИКРИЗОВИЙ ПІДХІД ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА ТА ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ 48

ЛЕГКИЙ СЕРГІЙ ВОЛОДИМИРОВИЧ
ФІНАНСОВО–БЮДЖЕТНІ МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ 61

ТИЩУК ОЛЕКСІЙ МИХАЙЛОВИЧ, МОРОЗ СВІТЛАНА АНАТОЛІЇВНА, БУКА СТАНІСЛАВ АНАТОЛІЙОВИЧ, МОРОЗ ВОЛОДИМИР МИХАЙЛОВИЧ
ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗМІСТУ ТА ПРАКТИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ 76

КСЕНДЗОВ СЕРГІЙ
ДЕРЖАВНА ОЦІНКА МЕДИЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ: МІЖСЕКТОРАЛЬНА ВЗАЄМОДІЯ У МАКРОЕКОНОМІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ 98

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ

ВЕЛИЧКО ЛАРИСА ЮРІЇВНА, ОЦЕРКЛЕВИЧ ОЛЕКСІЙ ЯРОСЛАВОВИЧ
МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРАЦІЄЮ ВІЙСЬКОВОЇ ТА ЦИВІЛЬНОЇ БЕЗПЕКОВОЇ ЕКСПЕРТИЗИ: НАЦІОНАЛЬНА СИСТЕМА СТІЙКОСТІ 114

КОВАЛЬЧУК ВЕРОНІКА ГЕННАДІЇВНА
МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ 134

БРАТКО ІРИНА СВЯТОСЛАВІВНА
СТРУКТУРНО–ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ 147

КРУТІЙ ОЛЕНА МИКОЛАЇВНА, КОРОТЧЕНКО НАТАЛІЯ ОЛЕГІВНА
ШЛЯХИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ 157

ВАСИЛЬКОВСЬКИЙ ОЛЕКСАНДР ТИМОФІЙОВИЧ
ДІАГНОСТИКА МІЖВІДОМЧОЇ КООРДИНАЦІЇ У ЗАПОБІГАННІ СУЇЦИДАЛЬНІЙ ПОВЕДІНЦІ СЕРЕД ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ: ВІД ПІЛОТНОГО ЕКСПЕРИМЕНТУ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ В УКРАЇНІ 168

РЕГІОНАЛЬНЕ ТА ГАЛУЗЕВЕ УПРАВЛІННЯ

СУВОРОВ ВАЛЕНТИН ПАВЛОВИЧ
СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНТЕГРУЮЧИЙ МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ БАГАТОРІВНЕВОГО ВРЯДУВАННЯ НА СУБНАЦІОНАЛЬНОМУ РІВНІ 186

НАЗАРЕНКО АНТОН МИХАЙЛОВИЧ
ІННОВАЦІЙНА МОДЕЛЬ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ МІСТОБУДІВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ В УКРАЇНІ 196

КОСЕНКО ВІКТОР ВІКТОРОВИЧ
ІНТЕГРАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО БЮДЖЕТУВАННЯ У ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА: ПУБЛІЧНО–УПРАВЛІНСЬКИЙ ВИМІР РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО ТА КОМУНАЛЬНОГО СЕКТОРІВ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ 212

МОХАММЕД КАДДАФІ ІБРАГІМ, ОБОРОМЕНІ ВЕЙНО, МЕВІС Б. МАДУ, АМІНАТ А. АБДУЛРАШІД
ПІДПРИЄМНИЦЬКА СТІЙКІСТЬ ТА СТАЛИЙ БІЗНЕС У ПОСТКОНФЛІКТНИХ ГРОМАДАХ: ДОСВІД ПІВНІЧНОГО СХОДУ 231

ШИМУШОВСЬКИЙ ВІТАЛІЙ РОМАНОВИЧ
ТЕОРЕТИКО–КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТІЙКОСТІ СИСТЕМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО–ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ 252

СВІТОВИЙ ДОСВІД ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА

ДРЕВАЛЬ ЮРІЙ ДМИТРОВИЧ, КАРАМИШЕВ ДМИТРО ВАСИЛЬОВИЧ
ГЛИБИННІ ПРИЧИНИ ТА СПОНУКАЛЬНІ ЧИННИКИ ВІДЗНАЧЕННЯ МІЖНАРОДНОГО ДНЯ ДЕМОКРАТІЇ 267

ОРЛОВ ОЛЕКСАНДР ВАЛЕНТИНОВИЧ
ГЕНОМ РЕЖИМУ УПРАВЛІННЯ: АНАЛІТИЧНИЙ КАРКАС ДЛЯ ПОРІВНЯННЯ СИСТЕМ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ 278

ВАШЕВ ОЛЕГ ЄГОРОВИЧ, КРАМАР НАТАЛІЯ ВІКТОРІВНА
АНАЛІЗ ІНТЕРСЕКТОРАЛЬНОГО МІЖДИСЦИПЛІНАРНОГО ПІДХОДУ ДО МЕНТАЛЬНОГО ЗДОРОВ'Я ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У КРАЇНАХ АЗІЇ ТА БЛИЗЬКОГО СХОДУ 297

СІКАЛО МАКСИМ ВОЛОДИМИРОВИЧ
ПАСТКА ІМІТАЦІЙНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ: АСИМЕТРІЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЦИФРОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТА МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ СОЦІАЛЬНО–ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ 313

СОЦІАЛЬНІ ТА ГУМАНІТАРНІ СКЛАДОВІ СУСПІЛЬНОГО РОЗВИТКУ

ЗАХАРЧЕНКО ВОЛОДИМИР ІВАНОВИЧ
СУСПІЛЬНІ РЕФОРМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ: ФУНКЦІОНАЛЬНО–ТИПОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ 335

ПАРХОМЕНКО–КУЦЕВІЛ ОКСАНА ІГОРІВНА
ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЕФЕКТИВНОЇ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ 352

ДУНАЄВ ІГОР ВОЛОДИМИРОВИЧ, ВЕЛИЧКО ДАНІЇЛ ЮРІЙОВИЧ
ДЕЛЕГУВАННЯ І ЗБЕРЕЖЕННЯ ПУБЛІЧНИХ ФУНКЦІЙ У ЦИФРОВИХ СЕРЕДОВИЩАХ КАР'ЄРНОЇ АДАПТАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ 365

ПОСТУПНА ОЛЕНА ВІКТОРІВНА
МЕХАНІЗМИ КООРДИНАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ОСВІТНЬОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ПІДГОТОВКИ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ 389

ЛАЩЕНКО ОКСАНА ВАСИЛІВНА
КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ІНСТИТУЦІЙНА ОСНОВА СТАНОВЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА 412

РУДЕНКО ОЛЕКСАНДР МИКОЛАЙОВИЧ
РОЗВИТОК ДЕМОКРАТІЇ УЧАСТІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА ПОСТКОНФЛІКТНОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ 431

МОНАСТИРНИЙ ВЛАДИСЛАВ МИКОЛАЙОВИЧ
ТРАНСФОРМАЦІЯ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ МІЖРЕГІОНАЛЬНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА В УКРАЇНІ 445

ФАЛЮШ ВЛАДИСЛАВ ВАЛЕРІЙОВИЧ
УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ 455

КОЛОМІЄЦЬ СТАНІСЛАВ АНАТОЛІЙОВИЧ
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНА МОДЕЛЬ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНИХ ОР-ГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ 468

CONTENTS

PUBLIC POLICY AND THE DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION

VAKULENKO V. M.
FORMATION OF PUBLIC POLICY INSTRUMENTS IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION CHANGES 8

STATIVKA N. V., HARAZ I. V.
PUBLIC ADMINISTRATION PRINCIPLES OF TRANSFORMING KNOWLEDGE INTO PUBLIC VALUE IN THE NATIONAL INNOVATION SYSTEM OF UKRAINE 18

ORLOVA N. S., ORLOV D. Yu.
DIGITAL PUBLIC ADMINISTRATION OF UKRAINE: ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND GLOBAL TRENDS 37

SOBOL R. G., KOZLOV K. I., YEFIMOV YU. V., SOBOL M. R.
CYBERINSURANCE AS AN ANTI-CRISIS APPROACH TO INFORMATION POLICY OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF SOCIETY AND HYBRID THREATS 48

LEHKYI S. V.
FINANCIAL AND BUDGETARY MECHANISMS FOR PUBLIC POLICY IMPLEMENTATION IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S POST-WAR RECOVERY 61

TYSHCHUK O. M., MOROZ S. A., BUKA S. A., MOROZ V. M.
IMPROVING THE CONTENT AND PRACTICE OF IMPLEMENTING PUBLIC POLICY IN THE FIELD OF QUALITY ASSURANCE OF HIGHER EDUCATION IN UKRAINE 76

KSENDZOV S.
STATE ASSESSMENT OF MEDICAL TECHNOLOGIES AS A PUBLIC POLICY TOOL: INTERSECTORAL INTERACTION IN THE MACROECONOMIC ENVIRONMENT 98

PUBLIC ADMINISTRATION OF NATIONAL SECURITY AND DEFENSE AREA

VELYCHKO L. Yu., OTSERKLEVYCH O. Ya.
PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISM FOR THE INTEGRATION OF MILITARY AND CIVILIAN SECURITY EXPERTISE: THE NATIONAL RESILIENCE SYSTEM 114

KOVALCHUK V. G.
MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF FINANCIAL SECURITY OF UKRAINE UNDER MODERN CHALLENGES 134

BRATKO I. S.
STRUCTURAL AND ORGANIZATIONAL MECHANISM OF PUBLIC ADMINISTRATION OF THE CIVIL PROTECTION SYSTEM OF THE POPULATION UNDER MODERN CONDITIONS 147

KRUTIY O. M., KOROTCHENKO N. O.
PATHWAYS OF DIGITAL TRANSFORMATION IN THE PUBLIC GOVERNANCE SYSTEM AMID HYBRID THREATS 157

VASYLKIVSKYI O. T.
DIAGNOSIS OF INTERAGENCY COORDINATION IN PREVENTING SUICIDAL BEHAVIOUR AMONG WAR VETERANS: FROM A PILOT EXPERIMENT TO A NATIONAL SYSTEM IN UKRAINE 168

REGIONAL AND BRANCH MANAGEMENT

SUVOROV V. P.
STRATEGIC PLANNING AS AN INTEGRATING MECHANISM FOR IMPLEMENTING MULTI-LEVEL GOVERNANCE AT THE SUBNATIONAL LEVEL 186

NAZARENKO A. M.
AN INNOVATIVE MODEL OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS IN THE FIELD OF URBAN DEVELOPMENT UNDER THE CONDITIONS OF POST-WAR RECONSTRUCTION IN UKRAINE 196

KOSENKO V. V.
INTEGRATION OF MARKETING BUDGETING INTO ENTERPRISE FINANCIAL MANAGE-MENT: PUBLIC ADMINISTRATION DIMENSION OF REFORMING THE STATE-OWNED AND MUNICIPAL SECTORS OF UKRAINE'S ECONOMY 212

GADDAFI M. I., WEINOH O., MADU M. B., ABDULRASHEED A. A.
ENTREPRENEURIAL RESILIENCE AND BUSINESS SUSTAINABILITY IN POST-CONFLICT COMMUNITIES: EVIDENCE FROM NORTH EAST 231

SHYMUSHOVSKYI V. R.
THEORETICAL AND CONCEPTUAL PRINCIPLES OF FORMING THE SUSTAINABILITY OF HEALTH SYSTEMS IN THE CONDITIONS OF SOCIO-ECONOMIC TRANSFORMATIONS 252

GLOBAL EXPERIENCE OF PUBLIC ADMINISTRATION: THEORY AND PRACTIC

DREVAL Yu. D., KARAMYSHEV D. V.
DEEP REASONS AND PUSHING FACTORS FOR THE CELEBRATION OF THE INTERNATIONAL DAY OF DEMOCRACY 267

ORLOV O. V.
THE GOVERNANCE GENOME: AN ANALYTICAL FRAMEWORK FOR COMPARING SYSTEMS OF PUBLIC GOVERNANCE 278

VASHEV O. Ye., KRAMAR N. V.
ANALYSIS OF INTERSECTORAL INTERDISCIPLINARY APPROACH TO MENTAL HEALTH OF CIVIL SERVANTS IN ASIA AND THE MIDDLE EAST COUNTRIES 297

SIKALO M. V.
THE IMITATIVE MODERNIZATION TRAP: ASYMMETRIES OF EUROPEAN DIGITAL REGULATION AND THE PUBLIC GOVERNANCE OF DIGITAL TRANSFORMATION IN UKRAINE'S SOCIO-ECONOMIC SYSTEM 313

SOCIAL AND HUMANITARIAN COMPONENTS OF SOCIAL DEVELOPMENT

ZAKHARCHENKO V. I.
SOCIAL REFORMS AS AN INSTRUMENT OF STATE POLICY IMPLEMENTATION: FUNCTIONAL-TYPOLOGICAL ANALYSIS 335

PARKHOMENKO-KUTSEVIL O. I.
HUMAN-CENTERED TRANSFORMATION OF PUBLIC SERVICE AS A PREREQUISITE FOR EFFECTIVE POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE 352

DUNAYEV I. V., VELYCHKO D. Yu.
DELEGATION AND RETENTION OF PUBLIC FUNCTIONS IN THE DIGITAL ENVIRONMENTS FOR CAREER ADAPTATION OF WAR VETERANS 365

POSTUPNA O. V.
MECHANISMS FOR COORDINATION OF STATE EDUCATIONAL POLICY IN THE FIELD OF TRAINING OF MILITARY SERVANTS AND LOCAL SELF-GOVERNMENT IN RELATION TO ENSURING THE QUALITY OF ADMINISTRATIVE SERVICES 389

LASHCHENKO O. V.
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS AN INSTITUTIONAL BASIS FOR THE FORMATION OF EFFECTIVE SOCIAL PARTNERSHIP 412

RUDENKO O. M.
DEVELOPMENT OF PARTICIPATORY DEMOCRACY IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION AND POST-CONFLICT RECONSTRUCTION OF UKRAINE 431

MONASTYRNYI V. M.
TRANSFORMATION OF THE REGULATORY FRAMEWORK FOR STATE REGULATION OF INTERREGIONAL COOPERATION IN UKRAINE 445

FALIUSH V. V.
IMPROVEMENT OF THE PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISM FOR DIGITALIZATION OF TRANSPORT INFRASTRUCTURE IN UKRAINE 455

KOLOMIIETS S. A.
ORGANIZATIONAL AND FUNCTIONAL MODEL OF DIGITAL TRANSFORMATION OF REGIONAL PUBLIC AUTHORITIES 468

ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА ТА РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-01

Вакуленко Володимир Миколайович,
кандидат наук з державного управління, доцент,
завідувач кафедри права та публічного управління
Національної академії статистики, обліку та аудиту,
вулиця Підгірна, 1, м. Київ, 04107, Україна
e–mail: vmvakulenko@gmail.com https://orcid.org/0000–0002–7097–6944

ФОРМУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Анотація. У статті досліджено сутність, еволюцію та особливості формування та застосування інструментів публічної політики в умовах глобалізаційних змін та запропоновані підходи до їхнього удосконалення. Виявлено, що завдяки поєднанню традиційних (законів, податків) із новими гнучкими інструментами публічної політики (поведінковими, цифровими та колабораційними) відбувається вплив на трансформацію системи публічного управління. При цьому надійність системи публічного управління базується на стратегіях гнучкості та стійкості, що дає можливості витримувати, адаптуватися та швидко відновлюватися після глобальних шоків, криз і багатовимірних загроз.

Встановлено, що глобалізація сприяє поширенню універсальних стандартів управління, принципів належного врядування, відкритості, підзвітності та участі громадян. Водночас вона висуває нові вимоги до інструментів реалізації політики, які повинні забезпечувати швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища та враховувати міжнародний досвід, а також базується на принципах партнерства, децентралізації, цифровізації та орієнтації на результат.

Обґрунтовано, що подальша модернізація інструментів публічної політики в умовах глобальних змін буде стосуватись впровадження нових технологічних рішень, які дозволять створити стійкі комунікаційні платформи, забезпечать здатність швидко адаптуватися до змін та носитимуть випереджувальний характер щодо прогнозування кризових явищ за допомогою аналізу великих даних (Big Data) та штучного інтелекту.

Ключові слова: публічна політика, глобалізація, інструменти публічної політики, публічне управління, трансформація, зміни.

Як цитувати: Вакуленко В. М. Формування інструментів публічної політики в контексті глобалізаційних змін. *Державне будівництво*. 2026. № 1 (39). С. 8–17. https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-01

In cites: Vakulenko, V.M. (2026). Formation of public policy instruments in the context of globalization changes. *State Formation, no. 1 (39), 8–17.* https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-01 [in Ukrainian].

© Вакуленко В. М., 2026
This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Постановка проблеми. Сучасний етап суспільного розвитку характеризується інтенсифікацією глобалізаційних процесів, які трансформують традиційне уявлення про публічне управління. Класичні моделі публічного управління поступово поступаються місцем більш відкритим, мережевим та інклюзивним формам врядування.

Крім того, зростання взаємозалежності держав, розвиток інформаційно–комунікаційних технологій, посилення міжнародної співпраці та інтеграційних процесів спричиняють зміни і у способах формування та реалізації публічної політики. У цих умовах ефективність архітектури публічної політики залежить не лише від правильності стратегічних цілей, а й від гнучкості та адекватності інструментів її впровадження, яке відбувається під тиском кількох головних трансформаційних векторів та базується на розвитку цифровізації, мережевих платформ та співпраці між стейкхолдерами.

Глобальні тренди впровадження інструментів публічної політики дуже чітко простежуються і в сучасній практиці України. Попри виклики повномасштабної війни, а часто й під їхнім безпосереднім впливом, Україна стала одним із лідерів у застосуванні цифрових інструментів та активно впроваджує європейські підходи, що впливає на підвищення якості управлінських рішень, прозорість діяльності органів влади та залучення громадян до процесів ухвалення рішень.

Разом з тим, незважаючи на численні наукові праці в галузі публічної політики, дослідженню еволюції інструментів публічної політики, їх трансформації під впливом технологічних та глобалізаційних факторів, уваги було приділено недостатньо.

Огляд літератури. Глобалізаційні процеси докорінно змінюють природу держави, змушуючи її переходити від класичного жорсткого керування (*Government*) до гнучкого партнерського врядування (*Governance*). В науковому середовищі це ставить виклики щодо обґрунтування і доцільності впровадження традиційних та інноваційних інструментів публічної політики, а також можливості їх поєднання в умовах сучасного розвитку, адже це матиме в перспективі суттєві політичні, управлінські та соціально–економічні наслідки.

Один із класиків інструментального підходу у публічній політиці британський політолог Крістофер Гуд в дослідженні «Інструменти управління» детально описує концептуальну модель ресурсів державного управління, відому як класифікація NATO, що складається з чотирьох основних інструментів політики. Це: інформаційні (Nodality) – здатність уряду перебувати в центрі інформаційних потоків і діяти як джерело або збирач інформації, нормативно–правові (Authority)– легальна спроможність держави видавати накази, закони, заборони та ліцензії, економічні (Treasure) – фінансові ресурси, які використовуються для субсидій, грантів або економічних стимулів та організаційні інструменти (Organization) – безпосередній адміністративний апарат, персонал, земля та інфраструктура для надання послуг [1].

Відомі політологи Д. Капано та М. Ґоулетт в своїх дослідженнях наголошують на тому, що базові типи інструментів мають бути чітко розмежовані, зокрема на субстантивні (забезпечують безпосередній розподіл ресурсів чи послуг) та процедурні (впливають на сам процес ухвалення рішень), що впливатиме на кінцеві результати реалізації політики [2]. Вони також описали, як зміна глобальних режимів управління (governance modes) трансформує підходи до вибору інструментів та визначили роль «інструментальних груп» – коаліцій акторів, які просувають певні інструменти незалежно від контексту.

Проблемним питанням впливу глобалізації на вибір інструментів публічної політики значну увагу приділено у роботах низки зарубіжних та українських дослідників. О. Чальцева в своїх дослідженнях аналізує перехід від жорсткого державного адміністрування (Public Administration) до відкритої публічної політики (Public Policy), де влада є модератором діалогу, а громадяни – активними учасниками процесу ухвалення рішень та узагальнює інструментарій публічної політики з урахуванням впливу глобалізації, цифровізації та кризових ситуацій [3].

К. Анселл та Я. Трондала наголошують, що турбулентність стала «новою нормальністю» для сучасного світу. Публічні органи влади мають відмовитися від суто жорсткого планування на користь динамічних спроможностей та мережевої взаємодії. А надійність публічного управління має поєднувати в собі стратегію гнучкості (agility) та стійкості (resilience) [4]. Т. Берцель та Т Піссе розкривають механізми дифузії (поширення) інструментів публічної політики через кордони під впливом глобалізаційних та інтеграційних процесів [5]. Й. Коппен'яна та Еріка–Х. Клейна акцентують увагу на тому, як мережеві інструменти замінюють традиційну ієрархію в управлінні глобальними суспільними викликами [6]. В наукових працях Є. Тарана досліджують питання удосконалення інструментів публічної політики національної безпеки в умовах глобальних викликів [7].

Зазначимо, що сучасне публічне управління трансформується завдяки поєднанню традиційних інструментів (законів, податків) із новими гнучкими інструментами (поведінковими, цифровими та колаборaційними). Головна відмінність полягає в переході від жорсткого примусу «згори вниз» до гнучкої взаємодії, що базується на даних та психології людини. Саме на вибір та комбінування інструментів політики у складних динамічних системах акцентують в своїх роботах увагу представники сучасної школи політичного дизайну М. Ґоулетт, М. Рамеш та інші [8; 9]. П. Джон у своєму дослідженні розвиває ідею впровадження поведінкових інструментів підштовхування до прийняття рішень та їхнього глобального поширення у практиці сучасних урядів [10]. Використання хмарних технологій і платформ як провідних інструментів публічної політики відображаються в роботах П. Данліві [11] й Х. Маргеттс і К. Доробанту [12] та інших дослідників. Вони стверджують, що самі ці інструменти дозволять спростити процеси вибору й прийняття управлінських рішень.

В цілому потрібно зазначити, що проблема формування та реалізації публічної політики перебуває у центрі уваги багатьох міжнародних та вітчизняних дослідників. Водночас, попри наявність значної кількості праць, механізми взаємодії між класичними (ієрархічними) та новітніми (мережевими, цифровими та іншими) інструментами публічного управління в умовах динамічних глобальних криз та загроз потребують подальшого дослідження.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному аналізі новітніх інструментів публічної політики в контексті глобалізаційних трансформації та розроблення пропозицій щодо їх впровадження в практику публічного управління в Україні.

Методологія дослідження поєднує комплекс сучасних філософських, загальнонаукових, спеціально–наукових методів пізнання, включаючи діалектичний, системний, структурно–функціональний, класифікації тощо.

Виклад основного матеріалу дослідження. Публічна політика розглядається як система цілеспрямованих дій органів публічної влади, спрямованих на вирішення суспільно значущих проблем та задоволення потреб громадян. У теперішніх умовах вона формується не лише на національному рівні, а й під впливом міжнародних організацій, глобальних економічних процесів та транснаціональних мереж.

Сучасний етап світового розвитку характеризується безпрецедентною динамікою глобальних трансформацій. Повернення до політики домінування «великих» держав, руйнація системи міжнародних договорів, локальні та регіональні збройні конфлікти (зокрема, затяжна агресія проти України), а також економічна фрагментація докорінно змінюють умови, в яких формується та реалізується публічна політика. Якщо раніше публічна політика більшості демократичних країн була орієнтована на концепції сталого розвитку, лібералізації ринків та підвищення якості державних послуг, то сьогодні на перший план виходить безпековий імператив, а система публічного управління змушена оперативно адаптуватися до зовнішніх викликів, де геополітичні загрози стають визначальним фактором внутрішньої політики. Тому головним трендом стає розбудова системи публічного управління на засадах концепції «національної стійкості» (*resilience*) [13], що передбачає. перехід від реактивного антикризового менеджменту до проактивної розбудови системи, здатної передбачати, витримувати, адаптуватися та швидко відновлюватися після шоків, криз і багатовимірних загроз. На сьогодні публічна політика у сфері медицини, енергетики та транспорту тепер якраз розробляється через призму стрес–тестування на випадок надзвичайних ситуацій чи воєнного стану.

Глобалізація сприяє поширенню універсальних стандартів управління, принципів належного врядування, відкритості, підзвітності та участі громадян. Водночас вона висуває нові вимоги до інструментів реалізації політики, які повинні забезпечувати швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища та враховувати міжнародний досвід, а також базується на принципах партнерства, децентралізації, цифровізації та орієнтації на результат. Це обумовлює необхід-

ність використання комплексного набору інструментів публічної політики та управління суспільним розвитком.

Таким чином класичні «жорсткі» інструменти публічної політики мають поступово інтегруватися з новітніми, гібридними формами управління, адаптуючись до нових викликів, пов’язаних з новими технологіями та іншими сучасними проблемами.

Серед вже традиційних, але сучасних, інструментів публічної політики можна виділити нормативно-правові та регуляторні інструменти, стратегічне планування, публічно-приватне партнерство, електронне врядування та інші, які поступово еволюціонують та змінюються під тиском глобалізаційних процесів. Розглянемо окремі приклади такої еволюції.

Потрібно зауважити, що стратегічне планування є одним із ключових інструментів публічної політики, зокрема в Україні. Воно забезпечує визначення довгострокових цілей розвитку держави, регіонів та громад, а також формування механізмів їх досягнення. В умовах глобалізації стратегічне планування дозволяє враховувати міжнародні тенденції та інтегрувати національні пріоритети у світовий контекст. Крім того стратегічне планування стає важливим елементом програм відновлення України. Разом з тим в умовах високої невизначеності традиційні п’ятирічні чи десятирічні стратегії, як свідчить досвід останніх років, є неефективними. Тому, як доповнення до класичного стратегічного планування органи публічної влади мають впроваджувати динамічне сценарне планування (наприклад, аналіз сценаріїв «чорних лебедів» (рідкісних, непередбачуваних подій із колосальними наслідками), що фокусується не на спробах їх точного прогнозування, а на створенні системної стійкості (антикрихкості). Оскільки точні дати чи причини таких подій спрогнозувати майже неможливо, головний фокус полягає у підготовці до пом’якшення їхнього удару).

Еволюції нормативно–правових інструментів публічної політики в першу чергу пов’язана з гармонізацією національного законодавства у відповідність до міжнародних стандартів (наприклад, адаптація права України до директив ЄС) та використання міжнародних рекомендацій, індексів, кодексів поведінки та керівних принципів (ООН, Світовий банк, ОЕСР), які не є юридично обов'язковими, але визначають вектори розвитку реформ (Soft Law). Це призведе до заміни прямих заборон на адаптивне законодавство (regulatory sandboxes) та запровадження гнучких стандартів.

Глобалізація сприяє розширенню співпраці між державою та бізнесом у вирішенні суспільних проблем. Публічно-приватне партнерство, як інструмент публічної політики, дозволяє залучати додаткові ресурси, інновації та управлінський досвід для реалізації інфраструктурних, соціальних та екологічних проєктів. Воно забезпечує більш ефективне використання бюджетних коштів та підвищує якість надання суспільних послуг. Європейська практика також демонструє високу ефективність публічно–приватного партнерства, особливо у сферах розвитку транспортної інфраструктури, енергетики, охорони здоров'я та освіти.

Впровадження нових інструментів публічної політики сьогодні відбувається під тиском кількох головних трансформаційних векторів та базуються на розвитку мережевих платформ, співпраці, поведінкових дослідженнях та підходах до розробки політики з використанням великих даних та штучного інтелекту.

Одним з таких векторів є цифровізація та Data-driven політика (політика, керована даними). Використання штучного інтелекту, хмарних обчислень та великих даних дозволяє органам публічної влади перейти від реактивного управління до проактивного. Інструмент *Nodality* (інформація) [1] трансформувався в алгоритми поведінкового підштовхування (*nudging*) [8; 9]. Замість жорстких заборон чи штрафів держава створює цифрові умови (архітектуру вибору), за яких громадяни добровільно обирають суспільно корисний варіант (наприклад, у сферах охорони здоров'я, сортування сміття чи сплати податків). Впровадження цього підходу в Україні є одним із ключових пріоритетів. Зокрема, Міністерство цифрової трансформації України реалізує концепцію «Data-driven держави», проводячи масштабні аудити публічних послуг для ліквідації штучних бар'єрів та спрощення бюрократії. Ще одним із найуспішніших прикладів цифрової трансформації стала платформа «Дія», яка забезпечує надання державних послуг в електронній формі та сприяє скороченню бюрократичних процедур. Впровадження електронного документообігу, відкритих даних та цифрових сервісів підвищило ефективність взаємодії громадян із державою.

Сучасні публічні проблеми (кіберзагрози, транскордонні екологічні кризи, глобальні ланцюги постачання) є занадто складними для вирішення окремою державою самотужки. Держава дедалі частіше діє не як монопольний суб’єкт влади, а як модератор глобальних публічно-владних мереж [6]. Мережеві структури на сьогодні охоплюють всі рівні публічного управління, неурядові організації та громадські інституції, що сприяє формуванню нових відносин як в середині країни, так і між державами, та вливає на формування системи багаторівневого врядування. Європейський Союз є одним із найбільш успішних прикладів формування багаторівневої системи публічного врядування в умовах глобалізації, яка дозволяє ефективно координувати політику держав–членів у сферах економіки, соціального захисту, екології, цифровізації та безпеки.

У цілому мережеві структури мають спрощувати процес прийняття управлінських рішень та залучати до нього широке коло суб’єктів, які мають впливати на використання тих чи інших інструментів публічної політики через форми прямої демократії, формування бюджетів участі, різноманітних партнерств в оцінюванні самої публічної політики.

Аналізуючи еволюцію інструментів публічної політики (таблиця 1) потрібно звернути увагу на те, що новітні інструменти сформувалися під впливом глобальних тенденцій та розвитку технологій і тому вони є більш доступними та зрозумілими.

Разом з тим частина з них є еволюцією вже традиційних інструментів (наприклад – електронного врядування чи стратегічного планування), а інші створенні для задоволення сучасних потреб або мінімізації глобальних та регі-

ональних загроз. Основна проблема в запровадженні нових інструментів полягає в їх узгодженні та відповідності поставленим цілям, інакше публічна політика буде приречена на невдачу. При цьому вирішення складних задач в реалізації публічної політики потребує поєднання інструментів, які не суперечать один одному, а діють синергетично.

Таблиця 1. – Порівняльний аналіз еволюції інструментів публічної політики під впливом сучасних трендів

Table 1. – Comparative analysis of the evolution of public policy instruments under the influence of modern trends

Критерій порівняння Comparison Criteria	**Традиційні інструменти Traditional Tools**	**Новітні (трансформаційні) інструменти Latest (Transformational) Tools**
Суб'єкт впливу	Держава як єдиний ієрархічний центр прийняття рішень	Мережеві структури, Публічно-приватне партнерство (ППП), ТНК, НУО
Характер дії	Прямий юридичний примус або пряме фінансове субсидування	Поведінковий дизайн (*nudging*), цифрові екосистеми, добровільні стандарти
Джерело даних	Ретроспективна статистика, паперові звіти, соціологічні опитування	*Big Data*, предиктивна аналітика, алгоритми штучного інтелекту
Масштаб координації	Національний або локальний рівні всередині країни	Багаторівневе врядування (*multi–level governance*), транснаціональні мережі

Подальша модернізація інструментів публічної політики в умовах глобальних змін буде стосуватись впровадження нових технологічних рішень, які дозволять створити стійкі комунікаційні платформи між органами влади, бізнесом, науковими установами та інститутами громадянського суспільства, забезпечать здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища без тривалих бюрократичних погоджень та носитимуть випереджувальний характер щодо прогнозування кризових явищ за допомогою аналізу великих даних (Big Data) та штучного інтелекту. Досягти цього можливо через:

– впровадження «регуляторних пісочниць» для тестування інновацій під наглядом державних регуляторів;

– подальший розвиток концепції Data-Driven Policy (політика, що базується на аналізі великих даних);

– використання штучного інтелекту для моделювання наслідків прийняття управлінських рішень;

– залучення експертних спільнот через механізми «краудсорсингу» для розробки стратегічних документів;

– створення постійно діючих цифрових діалогових платформ (на кшталт e-dem) для зміцнення співпраці з громадскістью та іншими стейкхолдерами тощо.

Таким чином, удосконалення інструментів публічної політики в умовах глобалізації це не просто заміна паперових носіїв цифровими, а фундаментальна зміна філософії управління: від контролю до координації, від реактивності до проактивності, від закритих кабінетів до відкритих мережевих екосистем.

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших досліджень. Аналіз наукових праць у сфері публічної політики в умовах глобальних трансформацій засвідчив, що завдяки реалізації традиційних інструментів публічної політики (законів, податків) та поєднанні їх із новими гнучкими інструментами (поведінковими, цифровими та колабораційними) відбувається трансформація системи публічного управління. При цьому надійність системи публічного управління базується на стратегіях гнучкості та стійкості, що дає можливості витримувати, адаптуватися та швидко відновлюватися після глобальних шоків, криз і багатовимірних загроз.

Обґрунтовано, що подальша модернізація інструментів публічної політики в умовах глобальних змін буде стосуватись впровадження нових технологічних рішень, які дозволять створити стійкі комунікаційні платформи між органами влади, бізнесом, науковими установами та інститутами громадянського суспільства, забезпечать здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища без тривалих бюрократичних погоджень та носитимуть випереджувальний характер щодо прогнозування кризових явищ за допомогою аналізу великих даних (Big Data) та штучного інтелекту.

Перспективи подальших досліджень лежать в площині вивчення поведінкових та колабораційних інструментів публічної політики, механізмів взаємодії між ними та практики їх впровадження в Україні з урахуванням євроінтеграційних процесів та глобальних криз.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Hood C. C. The tools of government. Macmillan. 1983. URL: https://archive.org/details/toolsofgovernmen0000hood

2. Capano G., Howlett M. The Knowns and Unknowns of Policy Instrument Analysis: Policy Tools and the Current Research Agenda on Policy Mixes. *SAGE Open*. 2020. Vol. 10, No. 1. https://doi.org/10.1177/2158244019900568

3. Чальцева О. М. Аналіз сучасних теоретичних траєкторій дослідження публічної політики. *Політичне життя*. 2025. № 4. С. 5– 14. https://doi.org/10.31558/2519–2949.2025.4.1

4. Ansell C., Trondal J. Governing turbulent times: Conceptualizing agile and resilient governance. *Governance*. 2023. 36(1). С. 5–22. https://doi.org/10.1111/gove.12750

5. Börzel T. A., Risse T. From Europeanization to diffusion: Introduction. *West European Politics.* 2020. 43(1). С. 1–19. https://doi.org/10.1080/01402382.2019.1596691

6. Koppenjan J., Klijn E. Policy networks and global governance challenges. *Public Administration.* 2024. 102(1). С. 45–62. https://doi.org/10.1111/padm.12931

7. Таран Є. І. Трансформація підходів до розуміння державної політики національної безпеки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. № 1. С. 94–101. https://doi.org/10.32782/tnv–pub.2025.1.12

8. Howlett M., Mukherjee I. Policy instruments and policy design. *Policy and Society*. 2022. 41(1). С. 1–17. https://doi.org/10.1093/polsoc/puab016

9. Michael Howlett, Sarah Giest, Ishani Mukherjee & Araz Taeihagh: New policy tools and traditional policy models: better understanding behavioural, digital and collaborative instruments, *Policy Design and Practice.* 2025. https://doi.org/10.1080/25741292.2025.2495373

10. John P. Behavioral insights and public policy: The next generation of nudge. *Policy Sciences*. 2023. 56(2). С. 211–228. https://doi.org/10.1007/s11077–023–09498–3

11. Dunleavy P. Digital era governance and the cloud–based state. *Public Policy and Administration.* 2021. 36(3). С. 345–367. https://doi.org/10.1177/0952076720935564

12. Margetts H., Dorobantu C. Rethinking public policy making in the age of artificial intelligence. *Patterns*. 2021. 2(10). С. 100343. https://doi.org/10.1016/j.patter.2021.100343

13. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища: монографія. Київ : НІСД, 2022. 456 с. https://www.marshallcenter.org/sites/default/files/fles/2022–04/Reznikova_Resilience_UKR.pdf

14. Кейсі Дж. Third Sector Participation in the Policy Process: A Framework for Analysis. *Policy & Politics*. 2004. Vol. 32, № 2. P. 239–256. https://doi.org/10.1332/030557304773558170

15 The Evolution of Public Policy Tools: from Traditional Administration to Interactive Governance. *Pressing Problems of Public Administration*. 2019. https://doi.org/10.3388330/Evolution_Policy_Tools

Стаття надійшла до редакції 20.03.2026 р.
Стаття рекомендована до друку 22.04.2026 р.
Опубліковано 30.05.2026 р.

Vakulenko Volodymyr Mykolayovych,
Candidate of Science in Public Administration, Associate Professor,
Head of the Department of Law and Public Administration
of the National Academy of Statistics, Accounting and Audit,
1 Pidhirna Street, Kyiv, 04107, Ukraine
e–mail: vmvakulenko@gmail.com https://orcid.org/0000–0002–7097–6944

FORMATION OF PUBLIC POLICY INSTRUMENTS IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION CHANGES

Abstract. The article examines the essence, evolution, features of the formation and application of public policy instruments in the context of globalization changes, and proposes approaches to their improvement. It is found that the combination of traditional (laws, taxes) with new flexible public policy instruments (behavioral, digital and collaborative) has an impact on the transformation of the public administration system. At the same time, the reliability of the public administration system is based on strategies of flexibility and resilience, which makes it possible to withstand, adapt and quickly recover from global shocks, crises and multidimensional threats.

It is established that globalization contributes to the spread of universal management standards, principles of good governance, openness, accountability and citizen participation. At the same time, it puts forward new requirements for policy implementation tools, which should ensure rapid adaptation to changes in the external environment and take into account international experience, and is also based on the principles of partnership, decentralization, digitalization and result orientation.

It is substantiated that further modernization of public policy tools in the context of global changes will involve the implementation of new technological solutions that will allow the creation of sustainable communication platforms, ensure the ability to quickly adapt to changes and be proactive in predicting crisis phenomena using Big Data analysis and artificial intelligence.

Keywords: public policy, globalization, public policy tools, public administration, transformation, changes.

REFERANCES

1. Hood, C.C. (1983). The tools of government. Macmillan. https://archive.org/details/toolsofgovernmen0000hood

2. Capano, G., Howlett, M. (2020). The Knowns and Unknowns of Policy Instrument Analysis: Policy Tools and the Current Research Agenda on Policy Mixes. SAGE Open. 2020. Vol. 10, No. 1. https://doi.org/10.1177/2158244019900568 [in Ukrainian].

3. Chaltseva, O.M. (2025). Analysis of current theoretical trajectories of public policy research. Political Life. N. 4. S. 5–14. https://doi.org/10.31558/2519-2949.2025.4.1 [in Ukrainian].

4. Ansell, C., & Trondal, J. (2023). Governing turbulent times: Conceptualizing agile and resilient governance. Governance, 36(1), 5–22. https://doi.org/10.1111/gove.12750

5. Börzel, T. A., & Risse, T. (2020). From Europeanization to diffusion: Introduction. West European Politics, 43(1), 1–19. https://doi.org/10.1080/01402382.2019.1596691

6. Koppenjan, J., & Klijn, E. (2024). Policy networks and global governance challenges. Public Administration, 102(1), 45–62. https://doi.org/10.1111/padm.12931 [in Ukrainian].

7. Taran E. I. (2025).Transformation of approaches to understanding state policy of national security. Tavria Scientific Bulletin. Series: Public management and administration. No. 1. P. 94–101. URL: https://doi.org/10.32782/tnv–pub.2025.1.12 [in Ukrainian].

8. Howlett, M., & Mukherjee, I. (2022). Policy instruments and policy design. Policy and Society, 41(1), 1–17. https://doi.org/10.1093/polsoc/puab016

9. Michael Howlett, Sarah Giest, Ishani Mukherjee & Araz Taeihagh (24 Apr 2025): New policy tools and traditional policy models: better understanding behavioural, digital and collaborative instruments, Policy Design and Practice, https://doi.org/10.1080/25741292.2025.2495373

10. John, P. (2023). Behavioral insights and public policy: The next generation of nudge. Policy Sciences, 56(2), 211–228. https://doi.org/10.1007/s11077–023–09498–3

11. Dunleavy, P. (2021). Digital era governance and the cloud–based state. Public Policy and Administration, 36(3), 345–367. https://doi.org/10.1177/0952076720935564

12. Margetts, H., & Dorobantu, C. (2021). Rethinking public policy making in the age of artificial intelligence. Patterns, 2(10), 100343. https://doi.org/10.1016/j.patter.2021.100343 [in Ukrainian].

13. National Resilience in a Changing Security Environment: Monograph. (2022). Kyiv: NISD. 456 p. https://www.marshallcenter.org/ sites/default/files/f les/2022–04/Reznikova_ Resilience_ UKR.pdf [in Ukrainian].

14. Casey, J. (2004). Third sector participation in the policy process: A framework for analysis. Policy & Politics, 32(2), 239–256. https://doi.org/10.1332/030557304773558170

15. The Evolution of Public Policy Tools: from Traditional Administration to Interactive Governance. (2019). Pressing Problems of Public Administration. https://doi.org/10.3388330/Evolution_Policy_Tools

The article was received by the editors 20.03.2026.
The article is recommended for printing 22.04.2026.
Published 30.05.2026.

https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-02
УДК 351:001.895:330.341.1

Статівка Наталія Валеріївна,
доктор наук з державного управління, професор,
заступник директора навчально-наукового інституту "Інститут державного управління"
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна
e-mail: nstativka@ukr.net https://orcid.org/0000-0003-0903-6256

Гараз Іван Вікторович,
аспірант кафедри економічної політики та менеджменту
навчально-наукового інституту "Інститут державного управління"
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна
e-mail: garaz@gmail.com https://orcid.org/0009-0005-9868-5398

ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІ ЗАСАДИ ПЕРЕТВОРЕННЯ ЗНАНЬ НА ПУБЛІЧНУ ЦІННІСТЬ У НАЦІОНАЛЬНІЙ ІННОВАЦІЙНІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ

Анотація. У статті обґрунтовано публічно-управлінські засади перетворення знань на публічну цінність у національній інноваційній системі (НІС) України. Актуальність дослідження зумовлена тим, що в умовах війни, повоєнного відновлення, європейської інтеграції, технологічної модернізації та цифрової трансформації результативність національної інноваційної системи не може визначатися лише кількістю наукових досліджень, патентів, стартапів, грантів або окремих елементів інноваційної інфраструктури. Ключового значення набуває здатність публічного управління забезпечувати повний рух знань від їх створення до практичного використання, масштабування, оцінювання суспільно значущого результату та управлінської корекції.

Розкрито, що національна інноваційна система України має розглядатися не тільки як сукупність суб'єктів інноваційної діяльності, а як складне інституційне середовище руху знань, у межах якого взаємодіють органи публічної влади, університети, наукові установи, бізнес, інноваційна інфраструктура, регіони, цифрові платформи, громадянське суспільство та міжнародні партнери. Доведено, що наявність цих суб'єктів сама по собі не гарантує інноваційного розвитку, якщо між ними не сформовано стійких каналів координації, трансферу, фінансування, аналітичного супроводу та оцінювання результатів.

Визначено, що публічна цінність може виступати критерієм результативності національної інноваційної системи, оскільки дозволяє оцінювати не лише факт створення знань або технологічних розробок, а їх здатність забезпечувати технологічну стійкість, обороноздатність, якість публічних послуг, цифрову спроможність держави, економічне відновлення, регіональний розвиток, енергетичну незалежність, екологічну безпеку та довіру до публічних інституцій.

Як цитувати: Статівка Н. В., Гараз І. В. Публічно-управлінські засади перетворення знань на публічну цінність у національній інноваційній системі України. *Державне будівництво.* 2026. № 1 (39). С. 18–36. https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-02

In cites: Stativka, N.V., Haraz, I.V. (2026). Public administration principles of transforming knowledge into public value in the national innovation system of Ukraine. *State Formation, no. 1 (39), 18–36.* https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-02 [in Ukrainian].

© Статівка Н. В., Гараз І.В., 2026
This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Обґрунтовано значення європейської логіки валоризації знань для оновлення інноваційної політики України, оскільки вона виходить за межі вузької комерціалізації та орієнтує результати досліджень на створення економічної, соціальної, екологічної й управлінської цінності.

Науковий результат статті полягає в обґрунтуванні того, що перетворення знань на публічну цінність не потребує виокремлення нового самостійного конверсійно-орієнтованого механізму. Доцільнішим є застосування конверсійно орієнтованого принципу узгодження вже наявних механізмів публічного управління розвитком національної інноваційної системи: нормативно-правового, інституційного, організаційно-координаційного, фінансово-інструментального, інформаційно-аналітичного, комунікаційно-партисипативного, контрольно-оцінювального та корекційного. Запропоновано керований цикл перетворення знань на публічну цінність, що охоплює створення знань – відбір і пріоритезацію – прикладну трансформацію – впровадження – масштабування – оцінювання публічної цінності – управлінську корекцію. Практичне значення результатів полягає в можливості їх використання під час удосконалення інноваційної політики України, формування системи індикаторів результативності НІС і проєктування механізмів міжсекторної координації у сфері інноваційного розвитку.

Ключові слова: національна інноваційна система; публічне управління; знання; публічна цінність; інноваційна політика; валоризація знань; механізми публічного управління.

Вступ. Розвиток національної інноваційної системи України в сучасних умовах безпосередньо пов’язаний із завданнями воєнної стійкості, повоєнного відновлення, європейської інтеграції, технологічної модернізації та підвищення результативності публічного управління. Однак наявність наукового, освітнього, технологічного й підприємницького потенціалу сама по собі не забезпечує інноваційного прориву. Загальна проблема полягає в тому, що створені знання, результати досліджень, технологічні розробки та експертні рішення не завжди проходять повний шлях до практичного використання, масштабування і створення суспільно значущого результату.

У національній інноваційній системі взаємодіють органи публічної влади, університети, наукові установи, бізнес, інноваційна інфраструктура, регіональні інноваційні екосистеми, цифрові платформи, громадянське суспільство та міжнародні партнери. Проте результативність такої системи залежить не лише від кількості її суб’єктів, а передусім від якості зв’язків між ними. За недостатньої координації, слабких каналів трансферу знань, фрагментарного фінансування, обмеженого інформаційно-аналітичного супроводу й відсутності належного оцінювання результатів знання можуть залишатися в межах академічного, технологічного або експертного середовища, не перетворюючись на публічну цінність.

Ця проблема має безпосередній зв’язок із важливими науковими завданнями, оскільки потребує уточнення змісту знань як об’єкта публічно-управлінського впливу, визначення публічної цінності як критерію результативності національної інноваційної системи та обґрунтування ролі механізмів публічного управління у забезпеченні узгодженого руху знань. Водночас вона має практичне значення для формування інноваційної політики України, удосконалення стратегічного планування, розвитку інструментів трансферу технологій,

підтримки прикладних досліджень, цифровізації управлінських процесів і посилення міжсекторної взаємодії.

Отже, актуальність дослідження зумовлена потребою переходу від фрагментарної підтримки окремих інноваційних активностей до системного публічного управління процесом перетворення знань на публічну цінність. У такій логіці механізми публічного управління мають узгоджуватися зі стадіями руху знань: створенням, відбором, прикладною трансформацією, впровадженням, масштабуванням, оцінюванням суспільного результату та управлінською корекцією.

Огляд літератури. Проблематика перетворення знань на публічну цінність у національній інноваційній системі формується на перетині досліджень інноваційної політики, управління знаннями, публічного управління, цифрової трансформації та європейської політики валоризації знань. У вітчизняній літературі важливе значення має підхід О. С. Марченко та О. В. Ярмак, які розглядають національну інноваційну систему як інтегратор знань і наголошують на її здатності забезпечувати продукування, передачу, отримання й використання знань [3, с. 6–8]. Цей підхід дозволяє трактувати НІС не лише як сукупність суб'єктів інноваційної діяльності, а як систему організованого руху знань.

Правові та інституційні умови функціонування НІС України розкриті у монографії за редакцією С. В. Глібка та О. В. Розгон, де її подано через підсистеми генерації знань та освіти, виробництва продукції і послуг, інноваційної інфраструктури, трансферу технологій, інформаційно-комунікативних технологій і регіональних складових [4, с. 3–6]. Водночас сама наявність нормативного й інституційного забезпечення не гарантує перетворення знань на суспільно значущий результат без належної координації, фінансування, аналітичного супроводу та оцінювання публічної цінності.

Теоретично важливими є дослідження управління знаннями в публічному секторі. Х. Лайхонен, А.-А. Корк та Л.-М. Сінерво розглядають управління знаннями у публічній адміністрації не як технічне опрацювання даних, а як соціальний процес формування знань, у межах якого інформація збирається, інтерпретується, поширюється і набуває значення для публічної політики [12, с. 223–226]. Це положення є важливим для аналізу НІС, оскільки знання стають ресурсом публічного управління лише тоді, коли включаються в процес прийняття рішень, інституційного узгодження та практичного використання.

Європейська політика валоризації знань розширює традиційне уявлення про комерціалізацію результатів досліджень. Рекомендація Ради ЄС 2022/2415 орієнтує держави на використання результатів досліджень та інновацій для створення суспільної й економічної цінності [6]. Документи Європейської комісії та Horizon Europe також підкреслюють необхідність перетворення знань на соціальну, економічну й управлінську цінність через взаємодію різних секторів і суб'єктів [7; 8]. Для України ці підходи є значущими, оскільки дозволяють розглядати знання як ресурс не лише ринку, а й безпеки, відновлення, цифрової спроможності, регіонального розвитку та якості публічних послуг.

Сучасний український контекст розвитку НІС висвітлено у доповіді Р. Бандури, П. Рейналь та Л. Леончук, які наголошують на поєднанні довоєнних проблем української науково-технологічної та інноваційної екосистеми з новими викликами, спричиненими повномасштабною війною [5]. Аналітичні документи OECD також підкреслюють, що інноваційна екосистема України має розглядатися як чинник відновлення, модернізації та інтеграції до європейського простору [16; 17].

Значущими для теми є праці з місійно орієнтованої інноваційної політики, у яких доведено необхідність спрямування інновацій на розв'язання складних суспільних проблем [10; 13; 20, с. 474–476]. Цифровий вимір цієї проблематики розкрито І. Мергель, Н. Едельманн та Н. Гауг, які трактують цифрову трансформацію як зміну процесів, взаємодій і способів створення цінності у публічному секторі [14].

Отже, у літературі достатньо ґрунтовно розкрито окремі аспекти функціонування НІС, управління знаннями, валоризації, цифрової трансформації та публічної цінності. Водночас недостатньо досліджено саме публічно-управлінську логіку перетворення знань на публічну цінність у НІС України, зокрема узгодження механізмів публічного управління зі стадіями руху знань від їх створення до впровадження, масштабування, оцінювання суспільного результату та управлінської корекції.

Метою статті є обґрунтування публічно-управлінських засад перетворення знань на публічну цінність у національній інноваційній системі України.

Методологія дослідження. Дослідження побудоване на комплексній методології, що поєднує системний, інституційний, публічно-управлінський, ціннісно орієнтований і порівняльно-аналітичний підходи. Системний підхід дав змогу розглянути національну інноваційну систему України як взаємопов'язану сукупність суб'єктів, інститутів, механізмів, ресурсів і процедур, що забезпечують рух знань від їх створення до практичного використання. Інституційний підхід використано для аналізу правил, повноважень, організаційних структур і процедур, які впливають на здатність НІС забезпечувати перетворення знань на суспільно значущі результати.

Публічно-управлінський підхід дозволив зосередити увагу на керованості, координації, підзвітності, стратегічному спрямуванні, інформаційно-аналітичному супроводі та управлінській корекції інноваційної політики. Ціннісно орієнтований підхід застосовано для обґрунтування публічної цінності як критерію результативності НІС. Порівняльно-аналітичний підхід дав змогу зіставити український контекст розвитку НІС із європейськими підходами до валоризації знань, управління знаннями та місійно орієнтованої інноваційної політики.

У процесі дослідження використано методи аналізу, синтезу, узагальнення, систематизації, інституційного аналізу та логіко-структурного моделювання. Їх застосування дозволило виконати три пошукові завдання: узагальнити підходи до розуміння знань як ресурсу публічного управління; визначити зміст

публічної цінності як критерію результативності НІС; обґрунтувати роль механізмів публічного управління у забезпеченні руху знань між стадіями створення, трансформації, впровадження, масштабування, оцінювання та корекції. Це дало змогу досягти мети статті – обґрунтувати публічно-управлінські засади перетворення знань на публічну цінність у національній інноваційній системі України.

Основні результати дослідження. Розвиток національної інноваційної системи України в сучасних умовах потребує зміщення дослідницького акценту від опису окремих суб'єктів, інструментів або напрямів інноваційної політики до аналізу здатності публічного управління забезпечувати повний рух знань від їх створення до практичного використання та суспільно значущого результату. Такий підхід є особливо важливим для України, оскільки війна, повоєнне відновлення, європейська інтеграція, технологічна конкуренція, цифровізація публічного сектору та потреба у зміцненні національної стійкості істотно підвищують вимоги до результативності інноваційної політики. У цих умовах знання не можуть розглядатися лише як результат наукової діяльності або ресурс економічного розвитку. Вони набувають статусу об'єкта публічно-управлінського впливу, оскільки потребують нормативного врегулювання, інституційної координації, фінансового забезпечення, інформаційно-аналітичного супроводу, організаційного впровадження, масштабування та оцінювання суспільної корисності.

Національна інноваційна система є не просто сукупністю організацій, що здійснюють наукову, освітню, технологічну або підприємницьку діяльність. Її управлінська сутність полягає в тому, що вона формує інституційне середовище для створення, поширення, поєднання, трансферу та використання знань. О. С. Марченко та О. В. Ярмак розглядають національну інноваційну систему як інтегратор знань, підкреслюючи, що знання та інформація в умовах економіки знань стають головними ресурсами соціально-економічного прогресу, а ефективна система їх продукування, передачі, отримання й використання є важливою умовою розвитку [3, с. 6–8]. Така позиція є важливою для публічно-управлінського аналізу, оскільки дозволяє відійти від вузького розуміння НІС як інфраструктури підтримки інновацій і розглядати її як систему організованого руху знань.

У цьому контексті знання не є тотожними інформації. Інформація може існувати у вигляді даних, повідомлень, статистичних показників, звітів, технологічних описів або результатів досліджень, однак управлінське значення вона набуває лише тоді, коли інтерпретується, співвідноситься з цілями публічної політики, включається в процес ухвалення рішень і трансформується у практичні дії. Саме тому для публічного управління важливим є не лише накопичення знань, а й формування умов для їх організованого використання. Х. Лайхонен, А.-А. Корк та Л.-М. Сінерво обґрунтовують, що управління знаннями у публічному секторі має розглядатися як соціальний процес, у межах якого інформація збирається, інтерпретується, поширюється і набуває значення для вироблення політики [12, с. 223–226]. Це положення є методологічно важливим для дослі-

дження НІС, адже інноваційна система функціонує не як механічний канал передачі наукових результатів до ринку, а як політико-адміністративне й інституційне середовище, у якому знання проходять етапи відбору, осмислення, застосування та суспільної оцінки.

Для України особливо значущим є те, що наявність наукового, освітнього й технологічного потенціалу сама по собі не гарантує інноваційного розвитку. Проблема полягає у здатності держави, університетів, наукових установ, бізнесу, регіональних органів влади, інноваційної інфраструктури та міжнародних партнерів діяти як взаємопов'язана система. У монографії за редакцією С. В. Глібка та О. В. Розгон національна інноваційна система розкривається через підсистеми генерації знань та освіти, виробництва продукції і послуг, інноваційної інфраструктури, трансферу технологій, інформаційно-комунікативних технологій і регіональних підсистем [4, с. 3–6]. Така структура підтверджує, що перетворення знань на практичний результат неможливе в межах лише однієї інституції або одного механізму. Воно потребує узгодженої взаємодії всіх підсистем НІС.

Важливою характеристикою знань як об'єкта публічного управління є їхня міжсекторна природа. Знання створюються не лише в академічному середовищі, а й у бізнесі, громадському секторі, органах публічної влади, міжнародних дослідницьких мережах, цифрових платформах, регіональних інноваційних екосистемах. Тому публічне управління розвитком НІС має забезпечувати не лише підтримку науки, а й організацію зв'язків між суб'єктами, які здатні перетворювати знання на управлінські, технологічні, соціальні, безпекові та економічні рішення. У цьому сенсі НІС постає як система не лише генерації, а й інтеграції знань.

Водночас міжсекторна природа знань ускладнює їх управлінське використання, оскільки різні суб'єкти НІС діють у межах різних інституційних логік. Для університетів і наукових установ пріоритетним часто є отримання нового наукового результату, публікаційна активність, участь у проєктах і збереження академічної автономії. Для бізнесу ключове значення мають комерційна доцільність, швидкість упровадження, захист конкурентних переваг і прогнозованість регуляторного середовища. Для органів публічної влади важливими є відповідність стратегічним пріоритетам, бюджетна обґрунтованість, правова визначеність, підзвітність і суспільна легітимність рішень. Для громадян і громадського сектору значущими є доступність результатів інновацій, їх вплив на якість життя, безпеку, довіру до інституцій і можливість участі у формуванні пріоритетів розвитку.

Саме тому публічно-управлінське забезпечення руху знань не може бути зведене до створення окремих інноваційних структур або формального закріплення повноважень органів влади. Йдеться про формування таких правил, процедур і каналів взаємодії, які дозволяють поєднувати різні інтереси суб'єктів НІС без втрати орієнтації на суспільно значущий результат. Якщо ці інституційні логіки не узгоджуються, знання можуть залишатися замкненими у сфері

академічного обігу, бізнес може не бачити стимулів для їх використання, а держава – не мати достатніх інструментів для перетворення наукових і технологічних результатів на елементи публічної політики. У такому випадку НІС формально зберігає наукові, освітні, технологічні й інфраструктурні компоненти, однак не забезпечує їх результативної взаємодії.

Отже, одним із ключових завдань публічного управління є не лише підтримка суб'єктів, які створюють знання, а й організація переходів між різними середовищами їх використання. Такими переходами є передача результатів досліджень із наукової сфери до прикладних розробок, поєднання технологічних рішень із потребами публічного сектору, включення бізнесу в процес масштабування інновацій, використання експертного знання у виробленні політики, а також залучення громадян до оцінювання суспільної значущості інноваційних результатів. Саме ці переходи визначають, чи набуває знання практичного значення, чи залишається лише потенційним ресурсом розвитку.

Таким чином недостатня інтегрованість знань у практику є однією з проблем української інноваційної системи. У матеріалах «Добровських читань» акцентовано, що діяльність ученого пов'язана не тільки зі здобуванням нового знання, а й із передачею цього знання в практику та приростенням наукового потенціалу [1, с. 4–5]. Ця теза має важливе значення для сучасного публічного управління, оскільки дозволяє показати, що наукова діяльність не завершується отриманням нового результату. Її суспільна значущість розкривається тоді, коли знання стає основою практичних змін, інноваційних рішень, управлінських дій і довгострокового розвитку.

В. Павлов, І. Штулер, Н. Герасимчук, Т. Мірзоєва, А. Лісовий та І. Кучер, аналізуючи концепт національної інноваційної системи, підкреслюють потребу в інтегративній моделі управління інноваційною економікою, здатній узгоджувати інтереси, функції та потенціал органів влади, бізнесу, наукових установ і споживачів у процесі створення, впровадження та поширення інновацій [19, с. 191–192]. Для нашого дослідження це положення є важливим, оскільки воно підсилює тезу про те, що знання переходять у суспільно значущий результат лише за умови належної координації суб'єктів, ресурсів і управлінських процедур.

У зв'язку з цим знання в НІС України доцільно визначати як стратегічний ресурс публічного управління, що потребує керованого руху між суб'єктами інноваційного процесу. Такий рух включає створення знань, їх експертизу, відбір, захист прав інтелектуальної власності, трансфер, прикладну трансформацію, впровадження, масштабування та оцінювання суспільно значущого результату. Без такого управлінського супроводу знання залишаються або у сфері академічної комунікації, або в межах окремих технологічних розробок, не набуваючи належного впливу на розвиток держави, економіки й суспільства.

Традиційно результативність інноваційної системи оцінюється через кількісні показники: витрати на дослідження і розробки, кількість патентів, публікацій, стартапів, інноваційно активних підприємств, обсяги фінансування,

технологічні розробки або комерціалізовані продукти. Такі показники є важливими, однак вони не дають повного уявлення про суспільну результативність НІС. Для публічного управління принциповим є питання не лише про те, скільки знань створено, а й про те, чи були вони використані для розв'язання суспільно значущих проблем.

Категорія публічної цінності дає змогу перевести оцінювання НІС із площини формальних інноваційних результатів у площину суспільного ефекту. У класичному підході М. Г. Мура публічна цінність пов'язується зі здатністю публічного управління створювати результати, які мають значення для суспільства, громадян і легітимності державних інституцій [15]. Для інноваційної політики це означає, що інновації мають оцінюватися не тільки через ринковий або технологічний ефект, а й через їхній внесок у безпеку, стійкість, якість публічних послуг, цифрову спроможність, регіональний розвиток, екологічну сталість, соціальну згуртованість і довіру до держави.

У сучасних умовах для України публічна цінність інновацій має особливо широкий зміст. Вона може проявлятися у зміцненні обороноздатності, технологічній незалежності, підвищенні ефективності публічних послуг, розвитку цифрової держави, відновленні зруйнованої інфраструктури, модернізації освіти й науки, розвитку регіональних інноваційних екосистем, підвищенні якості управлінських рішень. Не випадково на рівні урядових рішень розвиток критичних технологій у сфері виробництва озброєння та військової техніки розглядається як важливий напрям технологічної спроможності держави [2]. Отже, інновація, яка не створює безпосереднього комерційного прибутку, але забезпечує суспільно значущий результат, також має бути включена до поля публічно-управлінської уваги.

Європейська політика валоризації знань підтверджує цю логіку. Рекомендація Ради ЄС 2022/2415 щодо керівних принципів валоризації знань орієнтує держави на ширше використання результатів досліджень та інновацій для створення суспільної й економічної цінності [6]. Такий підхід є важливим для України, оскільки дозволяє не зводити перетворення знань лише до комерціалізації або трансферу технологій у вузькому економічному розумінні. Валоризація знань охоплює також використання результатів досліджень у публічній політиці, соціальних інноваціях, цифрових сервісах, управлінських рішеннях, безпекових технологіях і практиках відновлення.

Подібну логіку розвивають документи Європейської комісії щодо політики валоризації знань, у яких акцент зроблено на підвищенні суспільного впливу досліджень та інновацій [7]. Додатково програма підтримки валоризації знань у межах Horizon Europe орієнтує дослідницькі та інноваційні результати на створення соціальної й економічної цінності через взаємодію між різними секторами, дисциплінами та суб'єктами [8]. З позицій публічного управління це означає, що держава має бути не лише регулятором або фінансовим донором інноваційної діяльності, а й організатором середовища, у якому знання можуть переходити в суспільно значущі результати.

Публічна цінність як критерій результативності НІС дає можливість інакше оцінити роль механізмів публічного управління. Нормативно-правові акти, державні програми, інституції підтримки інновацій, фінансові інструменти, цифрові платформи, механізми моніторингу та оцінювання мають розглядатися не ізольовано, а через їхню здатність забезпечувати рух знань до суспільно значущого результату. Якщо інструмент підтримки науки не сприяє практичному використанню результатів досліджень, якщо інноваційна інфраструктура не забезпечує взаємодії між наукою і бізнесом, якщо цифрові платформи не посилюють доказовість управлінських рішень, то такі елементи НІС не створюють достатньої публічної цінності.

У цьому контексті місійно орієнтована інноваційна політика є важливою теоретичною основою для переосмислення результативності НІС. М. Маццукато обґрунтовує, що інноваційна політика має спрямовуватися на розв'язання великих суспільних проблем, а не лише на підтримку окремих технологічних секторів [13]. Р. Каттел і М. Маццукато пов'язують такий підхід із потребою розвитку динамічних спроможностей публічного сектору [10]. І. Ванценбек, Й. Г. Весселінг, К. Френкен, М. П. Геккерт та К. М. Вебер також акцентують, що місійно орієнтована інноваційна політика працює зі складними проблемами, для яких характерні невизначеність, багатосуб'єктність і потреба в узгодженні різних траєкторій рішень [20, с. 474–476]. Для України це означає, що інноваційна політика має бути зорієнтована на ті напрями, де знання можуть забезпечити найбільший суспільний ефект: безпеку, відновлення, енергетичну стійкість, цифрову трансформацію, медицину, освіту, регіональну модернізацію та технологічний суверенітет.

Таким чином, публічна цінність є не лише бажаним наслідком інноваційної діяльності, а критерієм управлінської результативності НІС. Вона дозволяє оцінювати, наскільки механізми публічного управління забезпечують не тільки створення знань, а й їх практичне використання для досягнення суспільно значущих цілей.

Європейський підхід до валоризації знань є особливо важливим для України в контексті євроінтеграції та участі в європейському дослідницькому просторі. Його сутність полягає в тому, що результати досліджень, дані, технології, ноу-хау та інші форми знань мають переходити в економічну, соціальну, екологічну й управлінську цінність. Такий підхід виходить за межі традиційного розуміння комерціалізації, оскільки враховує не тільки ринковий ефект, а й ширший суспільний результат.

Для України це має принципове значення. Вітчизняна НІС тривалий час характеризувалася фрагментарністю інституційної взаємодії, недостатньою узгодженістю між наукою, бізнесом і державою, слабкістю інноваційної інфраструктури та обмеженими каналами трансферу технологій. І. Коблянська та Л. Калачевська наголошують, що стратегічні документи України недостатньо відображали системний характер НІС, а зв'язки між учасниками не були поставлені в центр інноваційної політики [11, с. 53–55]. Це положення є важливим

для нашого дослідження, оскільки підтверджує, що ключовою проблемою є не лише наявність окремих ресурсів чи інституцій, а якість їхньої взаємодії.

Українська науково-технологічна та інноваційна екосистема має значний потенціал, однак її використання стримується низкою структурних обмежень. Р. Бандура, П. Рейналь та Л. Леончук у доповіді Центру стратегічних і міжнародних досліджень щодо української науково-технологічної та інноваційної екосистеми наголошують на поєднанні довоєнних проблем, пов'язаних із неефективністю, недофінансуванням і недостатньою прозорістю, із новими викликами, спричиненими повномасштабною війною [5]. У таких умовах європейська логіка валоризації знань може бути використана як орієнтир для оновлення української інноваційної політики, оскільки вона акцентує не лише на підтримці досліджень, а й на створенні умов для їх практичного використання.

Важливим джерелом для українського контексту є також аналітична доповідь OECD «Building Back a Better Innovation Ecosystem in Ukraine», у якій інноваційна екосистема України розглядається як один із важливих чинників відновлення та економічної модернізації [16]. Цей підхід дозволяє розглядати НІС не як вузьку сферу науково-технічної політики, а як складову стратегії відновлення, підвищення конкурентоспроможності та інтеграції України до європейського простору. Отже, відновлення має бути не лише інфраструктурним або фінансовим, а й інноваційно-знаннєвим.

Загальні тенденції сучасної науково-технологічної та інноваційної політики також підтверджують потребу в переорієнтації на трансформаційні суспільні результати. У звіті OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2023 наголошено, що інноваційна політика дедалі більше має забезпечувати переходи в умовах нестабільності, технологічних змін і складних суспільних викликів [17]. Для України ця теза означає, що НІС має розглядатися не лише як сфера підтримки досліджень і розробок, а як інструмент зміцнення спроможності держави реагувати на критичні виклики розвитку.

Цифрова трансформація публічного сектору посилює можливості валоризації знань, але водночас створює нові управлінські вимоги. І. Мергель, Н. Едельманн та Н. Гауг доводять, що цифрова трансформація у публічному секторі не зводиться до оцифрування наявних процедур, а передбачає зміну способів роботи зі стейкхолдерами, нові рамки надання послуг і нові форми відносин між публічною адміністрацією та громадянами [14]. Для НІС України це означає, що цифрові платформи, відкриті дані, електронні сервіси, аналітичні системи й інструменти взаємодії мають розглядатися як засоби перетворення знань у практичні рішення, а не як самодостатні технологічні елементи.

З погляду публічного управління цифровізація може сприяти перетворенню знань на публічну цінність за кількох умов. По-перше, цифрові інструменти мають забезпечувати доступ до якісних даних для ухвалення рішень. По-друге, вони мають підтримувати взаємодію між суб'єктами НІС. По-третє, цифрові платформи повинні сприяти прозорості, підзвітності та участі зацікавлених сторін. По-четверте, цифрове середовище має забезпечувати моніторинг результатів інноваційної політики та своєчасну управлінську корекцію.

У цьому контексті важливими є висновки OECD/SIGMA щодо публічної адміністрації України. У звіті підкреслюється, що ефективне відновлення та європейська інтеграція залежать від сильних публічних інституцій, адміністративної спроможності, координації політики, прозорих процедур і цифровізації [18, с. 7–10]. Це положення має пряме значення для нашої теми, оскільки перетворення знань на публічну цінність неможливе без спроможної публічної адміністрації. Навіть найкращі дослідження й технологічні розробки не забезпечать суспільного результату, якщо публічні інституції не здатні координувати політику, визначати пріоритети, забезпечувати ресурси, контролювати виконання та коригувати управлінські рішення.

Європейська логіка валоризації знань для України має бути адаптована не як зовнішня модель, що механічно переноситься у національне нормативно-правове поле, а як управлінський орієнтир. Вона має допомогти переорієнтувати українську НІС із підтримки окремих інноваційних активностей на управління повним циклом руху знань. Такий цикл охоплює створення знань, їх відбір і пріоритезацію, прикладну трансформацію, впровадження, масштабування, оцінювання публічної цінності та управлінську корекцію.

Перетворення знань на публічну цінність у НІС України потребує узгодженої дії механізмів публічного управління. При цьому недоцільно виокремлювати окремий самостійний «конверсійно-орієнтований механізм», оскільки це може призвести до дублювання функцій уже наявних механізмів. Доцільнішим є обґрунтування конверсійно орієнтованого принципу їх узгодження, за якого кожен механізм виконує певну роль на відповідних стадіях руху знань.

Нормативно-правовий механізм визначає правила створення, захисту, передачі й використання знань. Він охоплює законодавче регулювання інноваційної діяльності, наукової і науково-технічної діяльності, трансферу технологій, інтелектуальної власності, публічних закупівель інновацій, державно-приватного партнерства та участі України в європейських програмах. Його значення полягає в тому, що він створює правову визначеність для суб’єктів НІС. Водночас формальної наявності нормативної бази недостатньо. Важливо, щоб правове регулювання забезпечувало не лише декларування інноваційних пріоритетів, а й реальні процедури руху знань від дослідження до впровадження.

Інституційний механізм забезпечує розподіл ролей між органами публічної влади, науковими установами, університетами, фондами, інноваційними структурами, бізнесом, регіонами та міжнародними партнерами. Його ключова функція полягає в тому, щоб суб’єкти НІС не діяли ізольовано, а формували взаємопов’язану систему. Саме інституційна фрагментарність часто перешкоджає перетворенню знань на практичні результати, оскільки створені знання не знаходять належного каналу трансферу, фінансування, впровадження або масштабування.

Організаційно-координаційний механізм забезпечує узгодження дій суб’єктів НІС. Його значення особливо зростає в умовах багаторівневого врядування, коли інноваційна політика реалізується одночасно на національному,

регіональному, місцевому та міжнародному рівнях. Для України цей механізм має забезпечувати зв'язок між державними стратегіями, регіональними інноваційними пріоритетами, університетською наукою, бізнесом, інноваційною інфраструктурою та потребами відновлення. Без такого узгодження знання залишаються розпорошеними між різними суб'єктами.

Фінансово-інструментальний механізм створює ресурсні умови для перетворення знань на публічну цінність. Йдеться не лише про фінансування науки, а й про підтримку прикладних досліджень, прототипування, експериментальних розробок, стартапів, інноваційних кластерів, публічних закупівель інновацій, державно-приватного партнерства та масштабування рішень. Особливе значення мають інструменти, які дозволяють подолати розрив між науковим результатом і практичним впровадженням. Саме на цій стадії знання часто втрачають потенціал суспільної користі через нестачу фінансування, слабкість інноваційних посередників або відсутність попиту з боку держави і бізнесу.

Інформаційно-аналітичний механізм забезпечує збирання, обробку, інтерпретацію та використання даних для ухвалення управлінських рішень. Н. Гавкалова, С. Лабунська, А. Пилипенко та О. Прокопишина обґрунтовують доцільність застосування когнітивних інструментів у публічному управлінні розвитком НІС, зокрема для сценарного моделювання та підвищення обґрунтованості інноваційної політики [9, с. 114–116]. Для нашої теми це важливо, оскільки перетворення знань на публічну цінність потребує не лише підтримки інновацій, а й постійного аналітичного супроводу: які знання створюються, які з них відповідають суспільним потребам, які потребують підтримки, які вже дали результат, а які мають бути переорієнтовані або припинені.

У межах інформаційно-аналітичного механізму особливого значення набуває формування системи індикаторів, здатних відображати не тільки формальну інноваційну активність, а й фактичний рух знань до публічної цінності. Традиційні показники, пов'язані з кількістю наукових публікацій, патентів, заявок, проєктів або обсягів фінансування, залишаються важливими, однак вони не дають відповіді на питання про те, чи були результати досліджень використані у практиці публічного управління, бізнесу, регіонального розвитку або надання суспільно важливих послуг. Тому оцінювання має включати показники, які відображають прикладну трансформацію знань, наявність каналів трансферу, кількість упроваджених рішень, рівень їх масштабування, вплив на якість публічних послуг, внесок у безпеку, відновлення, технологічну стійкість і суспільну довіру.

Такий підхід змінює логіку моніторингу інноваційної політики. Моніторинг має бути не завершальною процедурою після виконання програми, а постійним елементом управлінського циклу. Його призначення полягає в тому, щоб своєчасно виявляти, на якій стадії руху знань виникає ускладнення: на етапі створення знань, їх відбору, прикладної трансформації, фінансування, упровадження, масштабування або оцінювання результатів. Якщо проблема виникає на стадії генерації знань, управлінська реакція має бути пов'язана з підтримкою

науки, дослідницької інфраструктури та людського капіталу. Якщо обмеження з'являється на етапі трансферу, потрібне посилення інноваційних посередників, правового захисту інтелектуальної власності та стимулів для бізнесу. Якщо знання не масштабуються, необхідно переглядати фінансові, організаційні та регіональні інструменти політики.

З огляду на це управлінська корекція повинна бути не епізодичною реакцією на невиконання окремих заходів, а постійною функцією публічного управління розвитком НІС. Вона має забезпечувати повернення результатів оцінювання до процесу ухвалення рішень. Це означає, що дані моніторингу мають впливати на оновлення стратегічних пріоритетів, розподіл фінансових ресурсів, зміну інструментів підтримки, удосконалення процедур міжвідомчої координації та уточнення критеріїв публічної цінності. Без такого зворотного зв'язку НІС ризикує відтворювати формальну активність без належного суспільного результату.

Комунікаційно-партисипативний механізм забезпечує включення зацікавлених сторін у процес визначення інноваційних пріоритетів, оцінювання потреб і результатів. Публічна цінність не може бути визначена виключно адміністративно, оскільки вона пов'язана з очікуваннями, потребами та оцінками суспільства. Тому участь громадян, експертних спільнот, бізнесу, університетів, регіональних суб'єктів і громадського сектору є важливою умовою легітимності інноваційної політики. У цьому сенсі перетворення знань на публічну цінність є не тільки технологічним або економічним, а й комунікативним процесом.

Контрольно-оцінювальний і корекційний механізм дозволяє визначати, чи забезпечили знання очікуваний суспільний результат. У традиційній практиці інноваційна політика часто оцінюється за фактом виконання заходів або освоєння коштів. Однак у логіці публічної цінності важливо оцінювати не лише виконання програми, а й реальний вплив: чи були створені рішення впроваджені, чи стали вони доступними для користувачів, чи підвищили якість послуг, чи сприяли відновленню, безпеці, стійкості або розвитку. Якщо результат не досягнуто, має запускатися управлінська корекція: зміна інструментів, перегляд пріоритетів, перерозподіл ресурсів, оновлення процедур або зміна відповідальних суб'єктів.

Узагальнення зазначеного дозволяє сформулювати авторський дослідницький результат: перетворення знань на публічну цінність у НІС України має здійснюватися як керований цикл, у межах якого механізми публічного управління узгоджуються зі стадіями руху знань. Такий цикл охоплює: створення знань – відбір і пріоритезацію – прикладну трансформацію – впровадження – масштабування – оцінювання публічної цінності – управлінську корекцію.

На стадії створення знань провідну роль відіграють наукові установи, університети, дослідницькі центри, бізнес і міжнародні партнери, а публічне управління має забезпечити стратегічні пріоритети, фінансування та інституційну підтримку. На стадії відбору й пріоритезації важливо визначити, які знання відповідають суспільним потребам, пріоритетам відновлення, безпеки,

технологічної стійкості та європейської інтеграції. На стадії прикладної трансформації знання переходять у розробки, прототипи, технологічні рішення, управлінські інструменти або політичні рішення. На стадії впровадження вони входять у практику публічного сектору, бізнесу, регіонального розвитку або суспільних послуг. На стадії масштабування відбувається поширення успішних рішень за межі окремого проєкту або інституції. На стадії оцінювання публічної цінності визначається, чи створено суспільно значущий результат. На стадії управлінської корекції система отримує зворотний зв'язок і змінює політику відповідно до результатів оцінювання.

Таким чином, основна публічно-управлінська проблема полягає не лише у створенні нових знань, а в забезпеченні їх керованого переходу до публічної цінності. Для України це означає необхідність переходу від фрагментарної підтримки окремих елементів інноваційної діяльності до системного управління повним циклом руху знань. Саме такий підхід дозволяє розглядати НІС як інструмент не лише технологічного оновлення, а й державного будівництва, відновлення, європейської інтеграції та зміцнення суспільної стійкості.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що перетворення знань на публічну цінність є важливою умовою результативного розвитку національної інноваційної системи України. У сучасних умовах знання не можуть розглядатися лише як результат наукової, освітньої або технологічної діяльності. Їх суспільна значущість визначається тим, наскільки вони переходять у практичні рішення, управлінські дії, інноваційні продукти, публічні послуги, безпекові технології, інструменти відновлення та інші результати, що мають значення для держави й суспільства.

Обґрунтовано, що національна інноваційна система України має розглядатися не тільки як сукупність суб'єктів інноваційної діяльності, а як складне інституційне середовище руху знань. Її результативність залежить не лише від наявності університетів, наукових установ, бізнесу, інноваційної інфраструктури, цифрових платформ або державних програм, а передусім від якості взаємодії між ними. Недостатня узгодженість таких зв'язків призводить до того, що створені знання часто залишаються в межах академічного, експертного або технологічного середовища і не набувають належного практичного використання.

Визначено, що публічна цінність може виступати критерієм результативності національної інноваційної системи. На відміну від традиційних кількісних показників інноваційної активності, вона дозволяє оцінювати не лише факт створення знань, патентів, публікацій, стартапів або технологічних розробок, а їх здатність забезпечувати суспільно значущі ефекти. До таких ефектів належать технологічна стійкість, обороноздатність, якість публічних послуг, цифрова спроможність держави, економічне відновлення, регіональний розвиток, енергетична незалежність, екологічна безпека, довіра до публічних інституцій і здатність держави реагувати на складні суспільні виклики.

Доведено, що європейська логіка валоризації знань є важливим орієнтиром для оновлення інноваційної політики України. Її значення полягає в тому, що результати досліджень, дані, технології, ноу-хау та експертне знання розглядаються не лише як основа комерціалізації, а як ресурс створення економічної, соціальної, екологічної, управлінської та суспільної цінності. Для України це означає потребу переходу від підтримки окремих інноваційних активностей до управління повним циклом руху знань – від їх створення до практичного використання, масштабування, оцінювання публічної цінності та управлінської корекції.

Основний науковий результат дослідження полягає в обґрунтуванні того, що перетворення знань на публічну цінність не потребує виокремлення нового самостійного конверсійно-орієнтованого механізму публічного управління. Доцільнішим є застосування конверсійно орієнтованого принципу узгодження вже наявних механізмів публічного управління розвитком національної інноваційної системи. Йдеться про нормативно-правовий, інституційний, організаційно-координаційний, фінансово-інструментальний, інформаційно-аналітичний, комунікаційно-партисипативний, контрольно-оцінювальний і корекційний механізми, які мають діяти не ізольовано, а відповідно до стадій руху знань.

Узагальнення результатів дослідження дозволило визначити керований цикл перетворення знань на публічну цінність у національній інноваційній системі України: створення знань – відбір і пріоритезація – прикладна трансформація – впровадження – масштабування – оцінювання публічної цінності – управлінська корекція. Такий цикл дає змогу розглядати НІС як інструмент не лише технологічного оновлення, а й державного будівництва, повоєнного відновлення, європейської інтеграції та зміцнення суспільної стійкості.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх використання під час удосконалення інноваційної політики України, розроблення стратегічних документів, формування системи індикаторів результативності НІС, оцінювання ефективності державної підтримки науки та інновацій, а також проєктування механізмів міжвідомчої, міжсекторної та регіональної координації у сфері інноваційного розвитку.

Перспективи подальших досліджень пов’язані з розробленням цілісної моделі удосконалення механізмів публічного управління розвитком національної інноваційної системи України на засадах керованого перетворення знань на публічну цінність, а також із визначенням інструментів її практичного впровадження, системи індикаторів оцінювання публічної цінності інновацій і механізмів управлінської корекції інноваційної політики в умовах воєнного та повоєнного розвитку України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вірність традиціям і виклики сучасної науки: «Добровські читання» 2021 року. *Наука та наукознавство*. 2021. № 2 (112). С. 3–28. https://doi.org/10.15407/sofs2021.02.003

2. Деякі питання розвитку критичних технологій у сфері виробництва озброєння та військової техніки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.08.2017 р. № 600-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/600-2017-p#Text

3. Марченко О. С., Ярмак О. В. Національна інноваційна система як інтегратор знань : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2012. 242 с.

4. Правове забезпечення функціонування національної інноваційної системи в сучасних умовах: монографія / [С. В. Глібко, О. В. Розгон, Ю. В. Георгієвський та ін.] ; за ред. С. В. Глібка, О. В. Розгон. Харків : НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2020. 360 с.

5. Bandura R., Reynal P., Leonchuk L. Ukraine's Science, Technology, and Innovation Ecosystem: An Engine of Economic Growth. Washington, DC: Center for Strategic and International Studies, 2023. URL: https://www.csis.org/analysis/ukraines-science-technology-and-innovation-ecosystem-engine-economic-growth

6. Council Recommendation (EU) 2022/2415 of 2 December 2022 on the guiding principles for knowledge valorisation. *Official Journal of the European Union*. 2022. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reco/2022/2415/oj/eng

7. European Commission. EU Valorisation Policy. Brussels: European Commission, 2024. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/research-area/industrial-research-and-innovation/eu-valorisation-policy_en

8. European Research Area. Horizon Europe Support for Knowledge Valorisation. Brussels: European Commission, 2024. URL: https://european-research-area.ec.europa.eu/horizon-europe-support-knowledge-valorisation

9. Gavkalova N., Labunska S., Pylypenko A., Prokopishyna O. Cognitive Instruments of Public Management Accountability for Development of National Innovation System. *Public Policy and Administration*. 2019. Vol. 18. No. 3. P. 114–124. https://doi.org/10.5755/j01.ppaa.18.3.24727

10. Kattel R., Mazzucato M. Mission-oriented innovation policy and dynamic capabilities in the public sector. *Industrial and Corporate Change*. 2018. Vol. 27. No. 5. P. 787–801. https://doi.org/10.1093/icc/dty032

11. Koblianska I., Kalachevska L. Problems of the Institutional-Legal and Organizational Provision of Systemic Innovation Policy: the Case of Ukraine. Comparative Economic Research. *Central and Eastern Europe*. 2019. Vol. 22. No. 1. P. 53–73. https://doi.org/10.2478/cer-2019-0004

12. Laihonen H., Kork A.-A., Sinervo L.-M. Advancing public sector knowledge management: towards an understanding of knowledge formation in public administration. *Knowledge Management Research & Practice*. 2024. Vol. 22. No. 3. P. 223–233. https://doi.org/10.1080/14778238.2023.2187719

13. Mazzucato M. Mission-Oriented Research & Innovation in the European Union: A Problem-Solving Approach to Fuel Innovation-Led Growth. Brussels : European Commission, 2018. 36 p. https://doi.org/10.2777/360325

14. Mergel I., Edelmann N., Haug N. Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*. 2019. Vol. 36. Article 101385. https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002

15. Moore M. H. Creating Public Value: Strategic Management in Government. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1995. 416 p.

16. OECD. Building Back a Better Innovation Ecosystem in Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2022. 158 p. https://doi.org/10.1787/85a624f6-en

17. OECD. OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2023: Enabling Transitions in Times of Disruption. Paris : OECD Publishing, 2023. 227 p. https://doi.org/10.1787/0b55736e-en

18. OECD/SIGMA. Public Administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration. Paris: OECD Publishing, 2024. 212 p. URL: https://www.sigmaweb.org/publications/monitoring-reports.htm

19. Pavlov V., Shtuler I., Gerasymchuk N., Mirzoieva T., Lisovyi A., Kucher I. Concept of National Innovation System: Etymologization and Complications of Management. *Naukovyi Visnyk*

Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. 2022. No. 5. P. 191–196. https://doi.org/10.33271/nvngu/2022-5/191

20. Wanzenböck I., Wesseling J. H., Frenken K., Hekkert M. P., Weber K. M. A framework for mission-oriented innovation policy: Alternative pathways through the problem-solution space. *Science and Public Policy*. 2020. Vol. 47. No. 4. P. 474–489. https://doi.org/10.1093/scipol/scaa027

Конфлікт інтересів.
Автори заявляють, що конфлікту інтересів щодо публікації цього рукопису немає.
Стаття надійшла до редакції 15.02.2026 р.
Стаття рекомендована до друку 18.03.2026 р.
Опубліковано 30.05.2026 р.

***Stativka Nataliia**,*
Doctor of Public Administration, Professor,
Deputy Director of the Educational and Scientific Institute "Institute of Public Administration",
V. N. Karazin Kharkiv National University,
4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine,
e-mail: nstativka@ukr.net https://orcid.org/0000-0003-0903-6256

***Haraz Ivan**,*
Postgraduate student of the Department of Economic Policy and Management,
Educational and Scientific Institute "Institute of Public Administration",
V. N. Karazin Kharkiv National University,
4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine,
e-mail: garaz@gmail.com https://orcid.org/0009-0005-9868-5398

PUBLIC ADMINISTRATION PRINCIPLES OF TRANSFORMING KNOWLEDGE INTO PUBLIC VALUE IN THE NATIONAL INNOVATION SYSTEM OF UKRAINE

Abstract. The article substantiates the public administration principles of transforming knowledge into public value in the national innovation system of Ukraine. The relevance of the study is determined by the fact that under the conditions of war, post-war recovery, European integration, technological modernization and digital transformation, the effectiveness of the national innovation system cannot be assessed only by the number of scientific studies, patents, start-ups, grants or separate elements of innovation infrastructure. Of key importance is the capacity of public administration to ensure the full movement of knowledge from its creation to practical use, scaling, assessment of socially significant results and managerial correction.

It is revealed that the national innovation system of Ukraine should be considered not only as a set of actors involved in innovation activity, but also as a complex institutional environment for the movement of knowledge, within which public authorities, universities, research institutions, business, innovation infrastructure, regions, digital platforms, civil society and international partners interact. It is proved that the mere presence of these actors does not guarantee innovation development unless stable channels of coordination, transfer, financing, analytical support and evaluation of results are formed between them.

It is determined that public value can serve as a criterion for assessing the effectiveness of the national innovation system, since it makes it possible to evaluate not only the fact of knowledge creation or technological development, but also their capacity to ensure technological resilience, defence capability, quality of public services, digital capacity of the state, economic recovery, regional development, energy independence, environmental security and trust in public institutions. The significance of the European logic of knowledge valorisation for updating

Ukraine's innovation policy is substantiated, as it goes beyond narrow commercialization and orients research results toward the creation of economic, social, environmental and administrative value.

The scientific result of the article consists in substantiating that the transformation of knowledge into public value does not require the separation of a new independent conversion-oriented mechanism. It is more appropriate to apply a conversion-oriented principle of coordinating the already existing mechanisms of public administration for the development of the national innovation system: regulatory and legal, institutional, organizational and coordination, financial and instrumental, information and analytical, communication and participatory, control and evaluation, and corrective mechanisms. A managed cycle of transforming knowledge into public value is proposed, covering knowledge creation – selection and prioritization – applied transformation – implementation – scaling – assessment of public value – managerial correction. The practical significance of the results lies in the possibility of their use in improving Ukraine's innovation policy, forming a system of indicators for assessing the effectiveness of the national innovation system and designing mechanisms of cross-sectoral coordination in the field of innovation development.

Keywords: national innovation system; public administration; knowledge; public value; innovation policy; knowledge valorisation; public administration mechanisms.

REFERENCES

1. Fidelity to traditions and challenges of modern science: "Dobrov Readings" 2021. (2021). *Nauka ta naukoznavstvo, 2(112), 3–28*. https://doi.org/10.15407/sofs2021.02.003 [in Ukrainian].
2. Some issues of development of critical technologies in the field of production of weapons and military equipment. (2017). Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 600-r from 30th August 2017. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/600-2017-p#Text [in Ukrainian].
3. Marchenko, O.S., & Yarmak, O.V. (2012). *National innovation system as an integrator of knowledge*. Kharkiv: Vydavnychyi Dim "INZHEK" [in Ukrainian].
4. Hlibko, S.V., & Rozghon, O.V. (Eds.). (2020). *Legal support for the functioning of the national innovation system in modern conditions*. Kharkiv: Research Institute of Legal Support for Innovative Development of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine [in Ukrainian].
5. Bandura, R., Reynal, P., & Leonchuk, L. (2023). *Ukraine's Science, Technology, and Innovation Ecosystem: An Engine of Economic Growth*. Washington, DC: Center for Strategic and International Studies. URL: https://www.csis.org/analysis/ukraines-science-technology-and-innovation-ecosystem-engine-economic-growth
6. Council Recommendation (EU) 2022/2415 of 2 December 2022 on the guiding principles for knowledge valorisation. (2022). *Official Journal of the European Union*. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reco/2022/2415/oj/eng
7. European Commission. (2024). *EU Valorisation Policy*. Brussels: European Commission. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/research-area/industrial-research-and-innovation/eu-valorisation-policy_en
8. European Research Area. (2024). *Horizon Europe Support for Knowledge Valorisation*. Brussels: European Commission. URL: https://european-research-area.ec.europa.eu/horizon-europe-support-knowledge-valorisation
9. Gavkalova, N., Labunska, S., Pylypenko, A., & Prokopishyna, O. (2019). Cognitive instruments of public management accountability for development of national innovation system. *Public Policy and Administration, 18(3), 114–124*. https://doi.org/10.5755/j01.ppaa.18.3.24727
10. Kattel, R., & Mazzucato, M. (2018). Mission-oriented innovation policy and dynamic capabilities in the public sector. *Industrial and Corporate Change, 27(5), 787–801*. https://doi.org/10.1093/icc/dty032

11. Koblianska, I., & Kalachevska, L. (2019). Problems of the institutional-legal and organizational provision of systemic innovation policy: The case of Ukraine. *Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe, 22(1), 53–73.* https://doi.org/10.2478/cer-2019-0004

12. Laihonen, H., Kork, A.-A., & Sinervo, L.-M. (2024). Advancing public sector knowledge management: Towards an understanding of knowledge formation in public administration. *Knowledge Management Research & Practice, 22(3), 223–233.* https://doi.org/10.1080/14778238.2023.2187719

13. Mazzucato, M. (2018). *Mission-Oriented Research & Innovation in the European Union: A Problem-Solving Approach to Fuel Innovation-Led Growth*. Brussels: European Commission. https://doi.org/10.2777/360325

14. Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36, Article 101385. https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002

15. Moore, M.H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge, MA: Harvard University Press

16. OECD. (2022). *Building Back a Better Innovation Ecosystem in Ukraine*. Paris: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/85a624f6-en

17. OECD. (2023). *OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2023: Enabling Transitions in Times of Disruption*. Paris: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/0b55736e-en

18. OECD/SIGMA. (2024). *Public Administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration*. Paris: OECD Publishing. URL: https://www.sigmaweb.org/publications/monitoring-reports.htm

19. Pavlov, V., Shtuler, I., Gerasymchuk, N., Mirzoieva, T., Lisovyi, A., & Kucher, I. (2022). Concept of national innovation system: Etymologization and complications of management. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu, 5, 191–196.* https://doi.org/10.33271/nvngu/2022-5/191

20. Wanzenböck, I., Wesseling, J.H., Frenken, K., Hekkert, M.P., & Weber, K.M. (2020). A framework for mission-oriented innovation policy: Alternative pathways through the problem-solution space. *Science and Public Policy, 47(4), 474–489.* https://doi.org/10.1093/scipol/scaa027

Conflict of interest.

The authors declare that there is no conflict of interest regarding the publication of this manuscript.

The article was received by the editors 15.02.2026.
The article is recommended for printing 18.03.2026.
Published 30.05.2026.

https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-03
УДК 351

Орлова Наталія Сергіївна,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри права та публічного управління
Сумського державного педагогічного університету імені А.С. Макаренка,
вул. Роменська, 87, Суми, 40002, Україна,
e-mail: n.orlova@sspu.edu.ua https://orcid.org/0000-0003-0785-751X

Орлов Данило Юрійович,
виконавчий директор IT-платформи «Connecto», м. Київ
e-mail: orlovdan99@gmail.com https://orcid.org/0009-0006-1889-6169

ЦИФРОВЕ ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ: ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТА ГЛОБАЛЬНІ ТРЕНДИ

Анотація. У статті обґрунтовано необхідність глибоких досліджень цифровізації публічного управління в умовах євроінтеграції та розробки ефективних механізмів розвитку цифрових інструментів та технологій. Метою статті є визначення пріоритетів цифрових трансформацій в публічному управління України та розробка рекомендації для їх впровадження як на рівні держави, так і на рівні органів державної влади для подальшої євроінтеграції. Методичною та інформаційною базою є звіти Організації економічного співробітництва та розвитку, Світового банку, Організації Об'єднаних Націй та спеціалізованих дослідницьких центрів. За оновленими методологіями провідних міжнародних інституцій, які враховують наявність онлайн-сервісів, глибинну інтеграцію даних, етичне використання технологій, стійкість інфраструктури, проведено аналіз Індексу розвитку електронного уряду за регіонами, Індексу зрілості GovTech з визначенням ключових факторів успіху розвитку та впровадження цифрових технологій у процеси державного управління. Також, згідно з аналітикою Організації економічного співробітництва та розвитку визначено особливості та можливості розвитку штучного інтелекту у публічному управління (продуктивність, чуйність, підзвітність). Узагальнено критичні структурні проблеми трансформаційних процесів (залежність від зовнішніх підрядників, застарілі системи, дефіцит технічних кадрів). Визначено досягнення та пріоритети цифровізації публічного управління в Україні за 2022-2025 роки (European Digital Identity Wallet, Single Digital Gateway, кібербезпека). Доведено, що цифровізація роботи органів державної влади вступила у фазу зрілості, де головними цінностями стали технології, стійкість, інклюзивність та довіра. Розроблено напрями подальшого розвитку цифровізації в органах публічної влади: розвиток цифрової публічної інфраструктури, етичний та продуктивний ШІ, стійкість як стандарт, подолання цифрового розриву, інвестиції в людський капітал. У висновках зазначено про необхідність впровадження запропонованих рекомендацій, що обумовлено виконанням угоди про євроінтеграцію та глобальними трендами сталого цифрового розвитку.

Ключові слова: публічне управління, цифровізація, цифрові інструменти, штучний інтелект, євроінтеграція, органи державної влади, електронний уряд, цифрова зрілість.

Як цитувати: Орлова Н. С., Орлов Д. Ю. Цифрове публічне управління України: штучний інтелект та глобальні тренди. *Державне будівництво*. 2026. № 1 (39). С. 37–47. https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-03

In cites: Orlova, N.S., Orlov, D.Yu. (2026). Digital public administration of Ukraine: artificial intelligence and global trends. *State Formation, no. 1 (39), 37–47.* https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-03 [in Ukrainian].

© Орлова Н. С., Орлов Д. Ю., 2026
This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Постановка проблеми. Протягом 2022-2025 рр. парадигма державного управління та економічного розвитку країни зазнали фундаментального зсуву, зумовленого впровадженням штучного інтелекту, розбудовою цифрової публічної інфраструктури та необхідністю забезпечення стійкості економічних систем у часи геополітичної нестабільності України. Доведено часом, що успіх матимуть ті держави, які зможуть поєднати технологічну інноваційність із глибокою повагою до прав громадян та демократичних інститутів. В умовах глобальних цифрових трансформацій необхідність своєчасно реагувати на цифрові виклики – є запорукою вдалого адаптивного управління як на рівні держави, так і на рівні окремих органів публічного управління. Тому, актуальним залишається розробка цифрових публічних інструментів, механізмів їх впровадження та розкриття нових можливостей цифровізації на основі євроінтеграції України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання цифрової трансформації публічного управління розкрито в численних дослідженнях вітчизняних та іноземних науковців. Так, комплексному аналізу цифровізації публічного управління в умовах глобальних викликів, обґрунтуванню ключових трендів цифровізації публічного управління в контексті євроінтеграції присвячені праці Криворучко І. [3], Сорокіна Н. [6], Топазли Р. [7], Bastykov D. [17], Omarov A. [17], Omarova B. [17], Smagulova S. [17]. Вплив цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту (ШІ) на процеси публічного управління розкрито Горбата Л. [1], Ковтун М. [2]. Оболенським О. [4], Ala-Peijari J. [8], Criado I. [9], Gil-Garcia R. [9], Hiilamo H. [8], Konttinen L. [8], Kortelainen J. [8], Ronkainen J. [8], Sandoval-Almazan R. [9], Wennberg M. [8]. Попри значну кількість досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців, залишається багато невирішених аспектів, пов’язаних з цифровою трансформацією публічного управління та впровадження цифрових технологій, що потребують подальшого дослідження.

Метою статті є визначення пріоритетів цифрових трансформацій в публічному управління України та розробка рекомендації для їх впровадження як на рівні держави, так і на рівні органів державної влади для подальшої євроінтеграції.

Застосована методологія і метод. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання економічних явищ і механізмів публічного управління. На основі порівняльного аналізу даних звітів Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), Світового банку, Організації Об’єднаних Націй (ООН) та спеціалізованих дослідницьких центрів досліджено сучасний стан та прогрес цифровізації в Україні та світі. Методи аналізу і синтезу використані при визначенні переваг використання ШІ в публічному управлінні, ключових факторів успіху глобальних зусиль з розбудови базової цифрової інфраструктури. Метод систематизації та узагальнення трансформаційних процесів в е-врядуванні, даних Індексу зрілості GovTech, особливостей використання ШІ в управлінні дозволив виділити ключові проблеми цифровізації публічного сектору та виділити ключові пріоритети цифровізації публічного управління в Україні. Системний підхід надав змогу визначити напрями цифровізації роботи органів державної влади.

Виклад основного матеріалу. Аналіз провідних звітів ОЕСР, Світового банку, ООН та спеціалізованих дослідницьких центрів свідчить про те, що цифровізація перестала бути лише питанням технологічної модернізації, перетворившись на центральний елемент національної спроможності, економічної конкурентоспроможності та соціальної стабільності. Оцінка прогресу цифровізації у 2023-2025 рр. базується на оновлених методологіях провідних міжнародних інституцій, які почали враховувати не лише наявність онлайн-сервісів, а й глибинну інтеграцію даних, етичне використання технологій та стійкість інфраструктури [11, 13].

Тринадцяте видання огляду електронного уряду ООН 2024 року під назвою «Прискорення цифрової трансформації для сталого розвитку» акцентує увагу на тому, що частка глобального населення, яке залишається поза межами цифрового врядування, скоротилася майже вдвічі: з 45% у 2022 році до 22,4% у 2024 році. Це свідчить про успішність глобальних зусиль з розбудови базової інфраструктури підключення [20].

Індекс розвитку електронного уряду (E-Government Development Index – EGDI) у 2024 році демонструє лідерство Данії, Естонії та Сінгапуру (табл. 1). Азія визначена як регіон з найшвидшими темпами зростання, де значення EGDI збільшилося на 7,7% завдяки масованим інвестиціям країн Ради співробітництва арабських держав Перської Затоки), Китаю та Центральної Азії [15].

Таблиця 1. – Глобальна трансформація е-врядування
Table 1. – Global e-Government Transformation

Регіон Region	**Середній EGDI 2024 Average EGDI 2024**	**Прогрес порівняно з 2022 Progress compared to 2022**	**Ключові фактори успіху Key success factors**
Європа	0,8493	Помірне зростання	Висока стандартизація, фокус на цифрові права
Азія	0,6990	Найшвидше зростання	Інвестиції в інфраструктуру та штучний інтелект.
Америка	0,6701	Стабільний прогрес	Розвиток онлайн-сервісів та відкритих даних.
Океанія	0,5289	Помірний прогрес	Виклики географічної віддаленості та доступності
Африка	0,4247	Позитивна динаміка	Маврикій та Південно-Африканська Республіка вперше увійшли до групи «Дуже високий EGDI».

Джерело: узагальнено на основі [15, 20].
Source: summarized based on [15, 20].

Дослідження ООН також впровадило нову «Модельну рамку цифрового уряду», яка пропонує країнам структуровану дорожню карту для планування та оцінки ініціатив, що відповідають Цілям сталого розвитку 2030.

Останні дослідження Індексу зрілості GovTech (GovTech Maturity Index – GTMI) 2025 року, що охоплює 197 економік, демонструють чітку тенденцію до зростання цифрової зрілості у світі, яка, проте, є нерівномірною. Методологія GTMI 2025 базується на чотирьох ключових фокус-групах індикаторів:

1. Core Government Systems Index – оцінює інтегровані системи фінансового управління, управління людськими ресурсами та хмарну інфраструктуру уряду.

2. Public Service Delivery Index – вимірює зрілість порталів послуг, орієнтованість на користувача та доступність цифрової ідентифікації.

3. Digital Citizen Engagement Index – аналізує інструменти зворотного зв'язку, портали відкритих даних та платформи для участі громадян у прийнятті рішень.

4. GovTech Enablers Index – включає стратегії, інституційні рамки, закони, цифрові навички та інноваційну політику.

Загальна кількість країн, що увійшли до групи «А» (лідери з дуже високим рівнем зрілості), зросла з 35% у 2022 році до 41% у 2025 році (табл. 2). Це свідчить про те, що критична маса держав перейшла від фрагментарних цифрових ініціатив до системного впровадження концепції GovTech як цілісного підходу до модернізації державного сектору [14].

Таблиця 2. – Індекс зрілості GovTech
Table 2. – GovTech Maturity Index

Категорія зрілості Maturity Category Segment	**Частка країн (2022) Share of Countries (2022)**	**Частка країн (2025) Share of Countries (2025)**	**Характеристика сегменту Characteristics**
Група А (дуже висока)	35%	41%	Лідери GovTech з цілісною стратегією та інфраструктурою.
Група В (висока)	23%	21%	Країни зі значним фокусом на цифровізацію, але з певними прогалинами.
Група С (середня)	27%	24%	Помірний прогрес, зосереджений на окремих секторах.
Група D (низька)	15%	14%	Мінімальний фокус на цифровізацію, значні інфраструктурні обмеження.

Джерело: за даними [14].
Source: according to data [14].

Дослідження фіксує поглиблення «цифрового розриву» між групами A та D: якщо середній бал групи A продовжує впевнено зростати, то в країнах з низьким рівнем доходу спостерігається стагнація або навіть регрес, що особливо помітно в регіонах, охоплених конфліктами [14].

Дослідження ОЕСР 2025 року «Управління за допомогою штучного інтелекту» визначає ШІ як найпотужніший прискорювач цифрової трансформації в поточному десятилітті. На відміну від попередніх хвиль автоматизації, ШІ пропонує інтелектуальну підтримку прийняття рішень, прогнозування та глибоку персоналізацію послуг.

Згідно з аналітикою ОЕСР, ШІ створює унікальні можливості у трьох вимірах:

1. Продуктивність. Автоматизація рутинних адміністративних процесів дозволяє державним службовцям зосередитися на стратегічних завданнях. Очікується, що завдяки підвищенню продуктивності у державному секторі глобальний ВВП може зрости на 1-7% до 2033 року.

2. Чуйність. Державні сервіси стають проактивними. ШІ аналізує життєві ситуації громадян (наприклад, народження дитини або втрата роботи) і пропонує відповідні послуги ще до того, як громадянин звернеться до органу влади.

3. Підзвітність. ШІ-системи забезпечують моніторинг транзакцій у режимі реального часу, що критично важливо для виявлення аномалій, корупційних схем та неефективного використання бюджетних коштів [5].

Дослідження цифрової трансформації України у 2022-2025 рр. виділяють її як унікальний світовий приклад «держави-стартапу», що демонструє надзвичайну гнучкість та стійкість в умовах повномасштабної агресії. За оцінками Світового економічного форуму 2025 року Україна посіла 5-те місце у світі за рівнем розвитку цифрових державних послуг. Ключовим фактором успіху стало впровадження принципів гнучкої розробки у державному секторі. Протягом 2023-2024 рр. екосистема Дія стала критично важливою для забезпечення життєдіяльності внутрішньо переміщених осіб, надання фінансової допомоги та відновлення документів.

У контексті відновлення країни дослідження 2024 року фокусуються на системі Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management (DREAM). Звіт Організації відкритого уряду наголошує, що DREAM забезпечує «єдине вікно» для всіх проєктів реконструкції, де кожен етап – від бюджетування до завершення робіт – є відкритим для моніторингу міжнародними донорами та громадянами. Це має вирішальне значення, враховуючи, що потреби України у відновленні оцінюються Світовим банком у 486 млрд. дол. США. Україна стала першою країною, що не входить до Європейського Союзу (ЄС), чия система довірчих послуг була офіційно визнана ЄС на «просунутому» рівні. Це дозволяє використовувати українські електронні підписи для взаємодії з європейськими контрагентами та державними системами [12].

Україна стала першою країною, що не входить до ЄС, чия система довірчих послуг була офіційно визнана ЄС на «просунутому» рівні. Це дозволяє використовувати українські електронні підписи для взаємодії з європейськими контрагентами та державними системами.

Ключові пріоритети на 2025 рік включають:

- European Digital Identity Wallet: участь України у консорціумах POTENTIAL та APTITUDE для інтеграції Дії у загальноєвропейський цифровий гаманець;
- Single Digital Gateway: підключення до європейського порталу публічних послуг, що забезпечить транскордонну мобільність для бізнесу та громадян;
- Кібербезпека (NIS2): адаптація національних стандартів безпеки до вимог нової європейської директиви, де поточний рівень відповідності оцінюється у 80% [19].

Досвід успішної відсічі тисячам високотехнологічних атак на енергосистему та державні реєстри ліг в основу нових рекомендацій НАТО щодо побудови колективної стійкості в кіберпросторі. Ключовим уроком є те, що кібербезпека – це не лише технічне завдання, а й питання медіаграмотності населення та швидкості реакції державних комунікаційних каналів на дезінформаційні кампанії. Дослідження 2025 року (зокрема звіт Waseda University та Талліннські папери CCDCOE) визначають кібербезпеку як фундамент, без якого подальша цифровізація є небезпечною. Поява складних атак на основі ШІ та використання «дипфейків» для маніпулювання громадською думкою змушують уряди переглядати свої стратегії безпеки.

Звіт «State of Digital Government» (2025) проводить глибокий фінансовий аналіз трансформаційних процесів. За оцінками експертів, повна цифровізація публічного сектору може забезпечити економію та приріст продуктивності у розмірі від 4% до 7% від загальних державних витрат щорічно. Незважаючи на потенційні вигоди, дослідження виявляє критичні структурні проблеми:

- залежність від зовнішніх підрядників. У 2023-2024 рр. у багатьох розвинених країнах понад 50% бюджетів на інформаційні технології витрачалося на зовнішніх консультантів та системних інтеграторів. Це призводить до втрати внутрішньої експертизи. Вартість одного контрактного спеціаліста може бути утричі вищою за вартість штатного державного службовця;
- застарілі системи. У 2024 році близько 28% урядових систем у розвинених країнах були класифіковані як застарілі, що ускладнює впровадження ШІ та інтеграцію даних;
- дефіцит технічних кадрів. У державному секторі спостерігається нездорове співвідношення технічних та нетехнічних ролей (1:2 у державній службі проти 4:1 у високотехнологічних приватних компаніях). Крім того, заробітні

плати спеціалістів з кібербезпеки в урядах залишаються на 35-40% нижчими за ринкові, що спричиняє «відтік мізків» [18].

На основі аналізу найважливіших досліджень 2022-2025 рр. можна стверджувати, що цифровізація роботи органів державної влади вступила у фазу зрілості, де головними цінностями стають не просто технології, а стійкість, інклюзивність та довіра, за наступними напрямами:

1. Пріоритет Цифрової публічної інфраструктури. Уряди повинні зосередитися на створенні спільних будівельних блоків (цифрова ідентифікація, платіжні шлюзи, обмін даними), які дозволяють швидко масштабувати сервіси в різних секторах.

2. Етичний та продуктивний ШІ. Впровадження ШІ має супроводжуватися розробкою чітких етичних рамок та інвестиціями у якісні національні набори даних для уникнення алгоритмічних упереджень.

3. Стійкість як стандарт. Досвід України довів, що хмарна інфраструктура, децентралізація даних та мобільні застосунки для військових і цивільних є запорукою виживання держави в умовах кризи.

4. Подолання цифрового розриву. Політика інклюзії має бути проактивною, включаючи не лише навчання навичкам, а й пряму підтримку доступу до пристроїв та зв'язку для найменш захищених верств населення.

5. Інвестиції в людський капітал. Без радикального перегляду підходів до найму та утримання ІТ-талантів у державному секторі, уряди ризикують стати заручниками технологічних гігантів та зовнішніх вендорів [16, 10].

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень. У висновках варто зазначити, що складний воєнний період в Україні продемонстрував, що цифрова трансформація державного управління та економіки є динамічним процесом, який вимагає постійної адаптації в умовах сталого розвитку. Уряди повинні зосередитися на створенні спільних цифрових блоків (цифрова ідентифікація, платіжні шлюзи, обмін даними), які дозволяють швидко масштабувати сервіси в різних секторах. Впровадження ШІ має супроводжуватися розробкою чітких етичних рамок та інвестиціями у якісні національні набори даних для уникнення алгоритмічних упереджень. Досвід України довів, що хмарна інфраструктура, децентралізація даних та мобільні застосунки для військових і цивільних є запорукою виживання держави в умовах кризи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Горбата Л. П. Використання технологій штучного інтелекту в управлінні розвитком територіальних громад в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування.* 2024. № 4(43). С. 31–35. https://doi.org/10.32782/2310-9653-2024-4.5

2. Ковтун М. С., Бацман Ю. В., Толкуща К. Р. Використання штучного інтелекту в публічному адмініструванні. *Юридичний науковий електронний журнал.* 2024. № 4. С. 338–341. https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-4/79

3. Криворучко І. В. Ключові тренди цифровізації публічного управління в контексті євроінтеграції України. *Теорія та практика державного управління*. 2024. № 2(79). С. 115–135. http://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-06.

4. Оболенський О., Косицька В., Рвач А. Штучний інтелект у публічному управлінні: вимоги, проблеми та ризики. *Вчені записки*. 2023. Вип. 33. С. 122–137. https://doi.org/10.33111/vz_kneu.33.23.04.10.068.074

5. Орлова Н. С., Орлов Д. Ю. Використання штучного інтелекту для досліджень у різних галузях економіки та управління. *Успіхі і досягнення в науці.* 2025. № 6(16). С. 880–894. https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-6(16)-880-894

6. Сорокіна Н., Філатов В. Цифровізація публічного управління в Україні: теоретичний аспект. *Аспекти публічного управління*. 2025. № 1. Т. 13. С. 77–81. https://doi.org/10.15421/152509

7. Топазли Р.А. Цифровізація публічного управління як чинник модернізації будівельної галузі в Україні. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 119–124. https://doi.org/10.30838/EP.200.119-124

8. Ala-Peijari J., Hiilamo H., Konttinen L., Kortelainen J., Ronkainen J., Wennberg M. Digitalisation and AI in public administration: international examples and best practices. Helsinki: Sitra, 2025. 52 p.

9. Criado I., Gil-Garcia R., Sandoval-Almazan R. Artificial intelligence and public administration: Understanding actors, governance, and policy from micro, meso, and macro perspectives. *Public Policy and Administration*. 2025. № 40(2). P. 173–184. https://doi.org/10.1177/09520767241272921

10. Digital Inclusion Action Plan: First Steps. URL: https://www.gov.uk/government/publications/digital-inclusion-action-plan-first-steps/digital-inclusion-action-plan-first-steps

11. Digital transformation. OECD. URL: https://www.oecd.org/en/topics/digital-transformation.html

12. Governing with Artificial Intelligence. The State of Play and Way Forward in Core Government Functions. OECD. URL: https://www.oecd.org/en/publications/governing-with-artificial-intelligence_795de142-en/full-report/how-artificial-intelligence-is-accelerating-the-digital-government-journey_d9552dc7.html

13. Govtech maturity index. World Bank. URL: https://www.worldbank.org/en/programs/govtech/gtmi

14. Govtech maturity index 2025: Tracking Public Sector Digital Transformation Worldwide. Washington: International Bank for Reconstruction and Development, 2025. 26 p.

15. Insights from the 2024 United Nations E-Government Survey: Global Progress in Digital Government. NRD Companies. URL: https://www.nrdcompanies.com/insights/insights-from-the-2024-united-nations-e-government-survey-global-progress-in-digital-government/

16. Should governments act like start-ups? The case from Ukraine. World Economic Forum. URL: https://www.weforum.org/stories/2025/07/ukraine-digital-transformation-government-services/

17. Smagulova S., Bastykov D., Omarov A., & Omarova B. The evolution and development of public administration digitalization: an international bibliometric analysis. *Cogent Social Sciences*. 2025. № 11(1). https://doi.org/10.1080/23311886.2025.2548018

18. State of digital government review: a review of technology and data in the public sector: successes, challenges and root causes. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/678a47649752f24aa1573589/state-of-digital-government.pdf

19. Ukraine's case: Moving towards the EU's single digital market. E-Governance Academy. URL: https://ega.ee/ukraines-case-moving-towards-eus-single-digital-market/

20. UN E-Government Survey 2024. United Nations. URL: https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024

Конфлікт інтересів.
Автори заявляють, що конфлікту інтересів щодо публікації цього рукопису немає.
Стаття надійшла до редакції 12.04.2026 р.
Стаття рекомендована до друку 16.05.2026 р.
Опубліковано 30.05.2026 р.

Orlova Nataliia Sergeevna,
Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Department of Law and Public Administration,
Sumy State Pedagogical University named after A.S. Makarenko,
87 Romenska St., Sumy, 40002, Ukraine
e-mail: n.orlova@sspu.edu.ua https://orcid.org/0000-0003-0785-751X

Orlov Danylo Yuriyovych,
Executive Director of the IT platform «Connecto», Kyiv, Ukraine
e-mail: orlovdan99@gmail.com https://orcid.org/0009-0006-1889-6169

DIGITAL PUBLIC ADMINISTRATION OF UKRAINE: ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND GLOBAL TRENDS

Abstract. The article substantiates the need for in-depth research into the digitalization of public administration in the context of European integration and the development of effective mechanisms for the development of digital tools and technologies. The purpose of the article is to determine the priorities of digital transformations in public administration in Ukraine and develop recommendations for their implementation both at the state level and at the level of public authorities for further European integration. The methodological and information base is the reports of the Organization for Economic Cooperation and Development, the World Bank, the United Nations and specialized research centers. According to the updated methodologies of leading international institutions, which take into account the availability of online services, deep data integration, ethical use of technologies, and infrastructure sustainability, an analysis of the E-Government Development Index by region and the GovTech Maturity Index were conducted with the identification of key success factors for the development and implementation of digital technologies in public administration processes. Also, according to the analysis of the Organization for Economic Cooperation and Development the features and opportunities for the development of artificial intelligence in public administration were identified (productivity, responsiveness, accountability). Critical structural problems of transformation processes were summarized (dependence on external contractors, outdated systems, shortage of technical personnel). Achievements and priorities of the digitalization of public administration in Ukraine for 2022-2025 were identified (European Digital Identity Wallet, Single Digital Gateway, cybersecurity). It was proven that the digitalization of the work of public authorities has entered a phase of maturity, where the main values have become technology, sustainability, inclusiveness and trust. Directions for further development of digitalization in public authorities were developed: development of digital public infrastructure, ethical and productive AI, sustainability as a standard, overcoming the digital divide, investments in human capital. The conclusions indicate the need to implement the proposed recommendations, which is due to the implementation of the European integration agreement and global trends in sustainable digital development.

Keywords: public administration, digitalization, digital tools, artificial intelligence, European integration, public authorities, e-government, digital maturity.

REFERENCES

1. Gorbata, L.P. (2024). The use of artificial intelligence technologies in the management of the development of territorial communities in Ukraine. *Public Administration and Customs Administration, 4(43), 31–35.* [in Ukrainian].

2. Kovtun, M.S., Batsman, Yu.V., & Tolkushcha, K.R. (2024). Use of artificial intelligence in public administration. *Juridical scientific and electronic journal, 4, 338–341.* [in Ukrainian].

3. Kryvoruchko, I.V. (2024). Key trends of digitalization of public administration in the context of European integration of Ukraine. *Theory and Practice of Public Administration, 2(79), 115–135.* [in Ukrainian].

4. Obolenskyi, O., Kosytska, V., & Rvach, A. (2023). Artificial intelligence in public management: requirements, problems and risks. *Scientific notes, 33, 122–137.* [in Ukrainian].

5. Orlova, N.S., & Orlov, D.Yu. (2025). Use of artificial intelligence for research in various areas of economy and management. *Successes and achievements in science, 6(16), 880–894.* [in Ukrainian].

6. Sorokina, N., & Filatov, V. (2025). Digitalization of Public Administration in Ukraine: Theoretical Aspect. *Public administration aspects, 13(1),77–81.* [in Ukrainian].

7. Topazly, R.A. (2025). Digitalization of public administration as a factor in modernization of the construction industry in Ukraine. *Economic Space, 200, 119–124.* [in Ukrainian].

8. Ala-Peijari, J., Hiilamo, H., Konttinen, L., Kortelainen, J., Ronkainen, J., & Wennberg, M. (2025). Digitalisation and AI in public administration: international examples and best practices. Helsinki: Sitra.

9. Criado, I., Gil-Garcia, R., & Sandoval-Almazan, R. (2025). Artificial intelligence and public administration: Understanding actors, governance, and policy from micro, meso, and macro perspectives. *Public Policy and Administration, № 40(2), 173–184.*

10. Digital Inclusion Action Plan: First Steps. URL: https://www.gov.uk/government/publications/digital-inclusion-action-plan-first-steps/digital-inclusion-action-plan-first-steps

11. Digital transformation. OECD. URL: https://www.oecd.org/en/topics/digital-transformation.html

12. Governing with Artificial Intelligence. The State of Play and Way Forward in Core Government Functions. OECD. URL: https://www.oecd.org/en/publications/governing-with-artificial-intelligence_795de142-en/full-report/how-artificial-intelligence-is-accelerating-the-digital-government-journey_d9552dc7.html

13. Govtech maturity index. World Bank. URL: https://www.worldbank.org/en/programs/govtech/gtmi

14. Govtech maturity index 2025: Tracking Public Sector Digital Transformation Worldwide, 2025. Washington: International Bank for Reconstruction and Development

15. Insights from the 2024 United Nations E-Government Survey: Global Progress in Digital Government. NRD Companies. URL: https://www.nrdcompanies.com/insights/insights-from-the-2024-united-nations-e-government-survey-global-progress-in-digital-government/

16. Should governments act like start-ups? The case from Ukraine. World Economic Forum. URL: https://www.weforum.org/stories/2025/07/ukraine-digital-transformation-government-services/

17. Smagulova, S., Bastykov, D., Omarov, A., & Omarova, B. (2025). The evolution and development of public administration digitalization: an international bibliometric analysis. *Cogent Social Sciences*, 11(1). URL: https://doi.org/10.1080/23311886.2025.2548018

18. State of digital government review: a review of technology and data in the public sector: successes, challenges and root causes. URL:

https://assets.publishing.service.gov.uk/media/678a47649752f24aa1573589/state-of-digital-government.pdf

19. Ukraine's case: Moving towards the EU's single digital market. E-Governance Academy. URL: https://ega.ee/ukraines-case-moving-towards-eus-single-digital-market/

20. UN E-Government Survey 2024. United Nations. URL: https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024

Conflict of interest.

The authors declare that there is no conflict of interest regarding the publication of this manuscript.

The article was received by the editors 12.04.2026.
The article is recommended for printing 16.05.2026.
Published 30.05.2026.

https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-04
УДК 351

Соболь Роман Георгійович,
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент закладу вищої освіти кафедри публічної політики
навчально-наукового інституту «Інститут державного управління»
Харківський Національний університет імені В.Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна
e-mail: sobol_roma@ukr.net https://orcid.org/0000-0002-3176-3807

Козлов Костянтин Іванович,
кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічної політики,
навчально-наукового інституту «Інститут державного управління»
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна
e-mail: kostyk_1975@ukr.net https://orcid.org/0000-0001-5688-6638

Єфімов Юрій Вікторович,
доктор філософії, доцент,
Перший заступник начальника Державної екологічної інспекції у Харківській області,
вул. Бакуліна, 6, м. Харків, 61166, Україна
e-mail: advokat977@ukr.net http://orcid.org/0000-0003-2848-5583

Соболь Марія Романівна,
студентка 4 курсу економічного факультету
Київського національного університету імені Тараса Шевченка,
вул. Володимирська, 60, м. Київ, 01033, Україна
e-mail: maresobol@gmail.com https://orcid.org/0009-0001-3584-4380

КІБЕРСТРАХУВАННЯ ЯК АНТИКРИЗОВИЙ ПІДХІД ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА ТА ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Анотація. У статті розглядається кіберстрахування як інструмент антикризового управління в інформаційній політиці органів публічної влади. В умовах цифрової трансформації суспільства значно зростають ризики кібератак, витоку даних та порушення критичної інформаційної інфраструктури.

Як цитувати: Соболь Р. Г., Козлов К. І., Єфімов Ю. В., Соболь М. Р. Кіберстрахування як антикризовий підхід інформаційної політики публічного управління в умовах цифрової трансформації суспільства та гібридних загроз. *Державне будівництво.* 2026. № 1 (39). С. 48–60. https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-04

In cites: Sobol, R.G., Kozlov, K.I., Yefimov, Yu.V., Sobol, M.R. (2026). Cyberinsurance as an anti-crisis approach to information policy of public administration in the context of digital transformation of society and hybrid threats. *State Formation, no. 1(39), 48–60.* https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-04 [in Ukrainian].

© Соболь Р. Г., Козлов К. І., Єфімов Ю. В., Соболь М. Р., 2026
This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Проаналізовано роль кіберстрахування у забезпеченні інформаційної безпеки, мінімізації фінансових втрат та формуванні стійкості до кіберзагроз у системі публічного управління. Наведено рекомендації щодо інтеграції кіберстрахування в стратегічне планування цифрової політики держави.

У статті зроблено огляд сучасного стану впливу гібридних загроз на розвиток механізму регулювання страхової діяльності у контексті підвищення національної безпеки в Україні. Чітко ідентифіковано гібридний вплив на економіку країни та визначні заходи протидії. Виділені слабкі місця (небезпеки) і гібридні загрози національній фінансовій безпеці Україні та суспільства на сучасному етапі.

Ключові слова: кіберстрахування, публічне управління, цифрова трансформація, інформаційна політика, кібербезпека, ризик-менеджмент.

Постановка проблеми. На сьогодні це вкрай актуальний й стратегічно важливий науковий напрямок досліджень, який поєднує цифрову трансформацію, страхування та сферу публічного управління в умовах нових викликів – зокрема, гібридних загроз (війна, кібератаки, дезінформація, економічний тиск тощо).

Цифрова трансформація суспільства призвела до значного зростання обсягів даних, що обробляються органами публічної влади, та впровадження цифрових технологій в управлінські процеси. Разом із цим зростає й вразливість до кіберзагроз. В таких умовах постає необхідність у нових інструментах захисту – як технічних, так і організаційно-фінансових. Одним із перспективних підходів є кіберстрахування, яке дозволяє компенсувати збитки від кібератак, знижувати навантаження на державний бюджет та підвищувати довіру до цифрових сервісів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання дослідження розвитку кіберстрахування як антикризового підходу інформаційної політики публічного управління в умовах цифрової трансформації суспільства та гібридних загроз є відносно молоді, однак уже чимало науковців приділили свої роботи теоретичним дослідженням та практичним опрацюванням. До отаких вчених варто віднести: Андрущенко В., Бондарчук В., Возовик О., Кивлюк О., Кришталь Г., Максак Г., Мартинюк В., Парубець О., Подоляк О., Шиманська К. та ін.

Так О. Кивлюк у своїй статті «Теоретико-методологічні засади інформаційної та кібернетичної безпеки в умовах цифровізації суспільних процесів» аналізує концептуальні підходи до взаємодії людини, суспільства та цифрових технологій, акцентуючи увагу на необхідності інтеграції кіберстрахування в загальну стратегію кібербезпеки [1]. Це дослідження підкреслює важливість розробки правових та етичних норм для ефективного управління кіберризиками в публічному секторі.

У статті «Cyber risk modeling using a two-phase Hawkes process with external excitation» автори пропонують розширену модель оцінки кіберризиків, яка враховує не лише внутрішні фактори, а й зовнішні шоки, такі як публікації про вразливості [2]. Цей підхід дозволяє більш точно прогнозувати ймовірність кіберінцидентів, що є важливим для розробки страхових продуктів у сфері кібербезпеки.

Дослідження «Розвиток цифрової економіки України» аналізує процеси цифровізації економіки на макро- та мікрорівнях, вказуючи на необхідність створення цифрового середовища, яке б задовольняло потреби держави, громадян та бізнесу [3]. Це підкреслює важливість інтеграції кіберстрахування в стратегії цифрової трансформації для забезпечення стійкості до кіберзагроз.

У дисертаційному дослідженні «Удосконалення механізмів антикризового публічного управління в економічній сфері» запропоновано модель оптимізації антикризового управління, яка включає створення централізованих баз даних, розвиток систем бізнес-аналітики та моніторингу, а також використання штучного інтелекту та інших інноваційних інструментів [4]. Ці елементи можуть бути адаптовані для впровадження кіберстрахування в публічний сектор.

Стаття «Кіберзагрози в умовах цифрової економіки» розглядає основні типи кіберзагроз, з якими стикаються державні установи та підприємства в умовах цифровізації [5]. Це дослідження підкреслює необхідність розробки ефективних механізмів кіберстрахування для мінімізації фінансових та репутаційних втрат від кіберінцидентів.

Метою статті є розгляд процесу кіберстрахування як антикризового підходу інформаційної політики публічного управління в умовах цифрової трансформації суспільства та гібридних загроз, а також запровадження ефективних факторів щодо його вдосконалення.

Застосована методологія і методи. Дослідження ролі кіберстрахування як антикризового підходу інформаційної політики публічного управління в умовах цифрової трансформації суспільства та гібридних загроз виконано на основі системного підходу, який дозволив комплексно проаналізувати взаємозв’язок між публічністю, кіберстрахуванням та інформаційною політикою в умовах воєнного стану, євроінтеграційних прагнень і гібридних загроз.

Використано загальнонаукові методи, зокрема аналіз і синтез, для узагальнення наукової літератури та виявлення теоретичних прогалин у вивченні антикризового підходу інформаційної політики публічного управління. Порівняльний метод застосовано для зіставлення міжнародного досвіду кіберстрахування із українськими реаліями, що сприяло формулюванню рекомендацій щодо адаптації ефективних практик.

Ці методи дозволили вирішити пошукові завдання: визначити потенціал інструментів кіберстрахування, виявити виклики його реалізації та розробити рекомендації для вдосконалення, досягнувши головної мети статті – розгляд процесу кіберстрахування як антикризового підходу інформаційної політики публічного управління в умовах цифрової трансформації суспільства та гібридних загроз, а також запровадження ефективних факторів щодо його вдосконалення.

Виклад основного матеріалу. Кіберстрахування – це механізм передання ризиків, пов'язаних із кіберінцидентами, страховим компаніям, який передбачає покриття збитків від зламу систем, витоку персональних даних, порушення роботи цифрових сервісів тощо [6].

У публічному управлінні цей інструмент набуває особливого значення, оскільки:

– забезпечує фінансову компенсацію втрат;

– стимулює впровадження стандартів кібербезпеки;

– створює додатковий мотиваційний механізм для підвищення рівня інформаційного захисту.

Сучасні цифрові системи публічного сектору – реєстри, портали електронного урядування, системи державних закупівель – становлять критичну інфраструктуру [7]. Їх порушення або компрометація можуть спричинити:

– втрату контролю над суспільними процесами;

– розголошення конфіденційної інформації;

– зниження легітимності органів влади.

У цьому контексті кіберстрахування відіграє роль антикризового інструменту, що забезпечує:

– оперативне реагування на кіберінциденти;

– зменшення негативних наслідків для громадян та бізнесу;

– збереження функціонування ключових систем.

Кіберстрахування є важливим елементом антикризової інформаційної політики в умовах цифрової трансформації [8]. Для ефективного впровадження цього інструменту в систему публічного управління доцільно:

1. Розробити нормативно-правову базу для регулювання кіберстрахування в публічному секторі. Розроблення нормативно-правової бази для регулювання кіберстрахування в публічному секторі є важливим елементом формування ефективної інформаційної політики держави в умовах зростаючих кіберзагроз та цифрової трансформації. Цей процес потребує системного підходу, який передбачає поетапне формування законодавчих, підзаконних та методичних документів із врахуванням міжнародного досвіду та національних особливостей. Насамперед, необхідно законодавчо визначити понятіно-категоріальний апарат, зокрема закріпити такі базові терміни, як «кіберстрахування», «кіберризик», «страховий випадок у сфері кібербезпеки», «об’єкт кіберстрахування» тощо. Чіткість термінології є фундаментом для побудови ефективної нормативної системи та унеможливлення правової колізії при реалізації страхових механізмів.

Наступним напрямом є встановлення правового статусу кіберстрахування у публічному секторі – зокрема, визначення умов, за яких укладання договорів кіберстрахування є обов’язковим для органів державної влади, органів місцевого самоврядування та державних підприємств, що працюють з критичною інформаційною інфраструктурою або обробляють великі обсяги персональних даних. У законодавстві також доцільно передбачити можливість добровільного страхування іншими суб'єктами публічного сектору із наданням відповідних рекомендацій та стандартів.

Важливо також розробити єдині стандарти та методики ідентифікації, оцінки та класифікації кіберризиків, які можуть бути об'єктом страхування. Це передбачає створення нормативів, що визначатимуть допустимі рівні ризику, критерії віднесення інцидентів до страхових випадків, вимоги до захисту інформаційних систем, а також процедури внутрішнього та зовнішнього аудиту кібербезпеки. Така уніфікація є необхідною для ефективної взаємодії між страховими компаніями та державними органами, а також для забезпечення прозорості процесів страхування.

Окрему увагу слід приділити врегулюванню процедур укладання та виконання договорів кіберстрахування, визначенню порядку фіксації кіберінцидентів, доказування страхового випадку, проведення експертизи, а також врегулювання страхових виплат. Необхідно розробити типові форми договорів, рекомендації щодо їх умов, а також положення щодо врегулювання спорів, що виникають у процесі реалізації страхових зобов'язань.

Регулювання діяльності страхових компаній у сфері кіберстрахування також потребує удосконалення. Зокрема, варто запровадити спеціальні ліцензійні вимоги для таких компаній, які передбачатимуть наявність фахівців з кібербезпеки, технічних засобів оцінювання ризиків, захисту даних клієнтів, а також обов'язок звітності перед державними регуляторами. Це дозволить забезпечити якість та надійність страхових послуг у сфері кібербезпеки.

Значущим елементом нормативної бази має стати інтеграція кіберстрахування у загальнонаціональну стратегію кібербезпеки та цифрової трансформації. Це передбачає, зокрема, розробку програм державної підтримки для впровадження страхових механізмів у публічному секторі, створення національного фонду кіберстрахування для компенсації втрат у разі масштабних або системних атак, а також стимулювання державно-приватного партнерства у сфері кіберзахисту.

Крім того, у процесі розроблення нормативно-правової бази необхідно враховувати вимоги законодавства про захист персональних даних, зокрема забезпечити правові гарантії нерозголошення інформації про користувачів під час розслідування кіберінцидентів та реалізації страхових механізмів. Усі дії страховиків, що стосуються обробки персональних даних, мають бути чітко регламентовані.

Завершальним компонентом нормативної бази має стати впровадження ефективних механізмів моніторингу, контролю та звітності. Органи публічного управління повинні регулярно інформувати відповідні державні інституції про наявність страхового покриття, кількість та види страхових випадків, ефективність використання страхових механізмів. Доцільно також створити централізовану базу даних про інциденти, що стали предметом страхового регулювання.

Таким чином, розроблення нормативно-правової бази для регулювання кіберстрахування в публічному секторі є багаторівневим процесом, що вимагає комплексного підходу, тісної міжвідомчої координації, адаптації міжнародного досвіду та постійного моніторингу актуальних кіберзагроз. Формування такої

бази сприятиме зміцненню кіберстійкості публічної адміністрації, зменшенню фінансових втрат від кібератак та підвищенню загальної довіри до цифрового урядування.

2. Створити механізми державного стимулювання участі органів влади у програмах кіберстрахування. Створення механізмів державного стимулювання участі органів влади у програмах кіберстрахування є важливим завданням для підвищення рівня кіберстійкості публічного сектору в умовах постійного зростання кількості та складності кіберзагроз. Участь органів державної влади у системі кіберстрахування дозволяє не лише зменшити фінансові наслідки потенційних кіберінцидентів, а й забезпечити системний підхід до управління кіберризиками. Водночас, з огляду на обмеженість бюджетних ресурсів, відсутність достатнього рівня обізнаності та нормативну невизначеність, публічні інституції часто не готові самостійно впроваджувати кіберстрахові механізми. У зв'язку з цим постає необхідність розроблення інструментів державного стимулювання, які б заохочували органи влади до участі у програмах кіберстрахування.

Одним із ключових напрямів стимулювання є запровадження фінансових інструментів підтримки, зокрема часткове субсидування витрат на укладання договорів кіберстрахування або повне покриття страхових внесків для державних органів, які виконують функції з підвищеним рівнем кіберризику. Це може здійснюватися за рахунок спеціального бюджету кібербезпеки або створення державного фонду підтримки кіберстрахування, який функціонуватиме у межах реалізації національної стратегії цифрової трансформації. Такий підхід дозволить зняти основний бар'єр – фінансову недосяжність – та стимулюватиме органи влади до практичного впровадження страхових механізмів.

Другим важливим інструментом є регуляторне стимулювання, що передбачає створення умов, за яких участь у програмах кіберстрахування стає елементом виконання загальнообов'язкових вимог до інформаційної безпеки. Наприклад, в умовах оновлення нормативно-правових актів можна передбачити включення страхового захисту до переліку мінімальних критеріїв кібербезпеки для публічних органів, особливо тих, що працюють з критичною інформаційною інфраструктурою або персональними даними. Участь у програмі кіберстрахування також може бути додатковим критерієм під час оцінки діяльності органу влади або при проходженні аудитів безпеки.

Крім того, доцільно застосовувати інституційні стимули, зокрема створення спеціальних рекомендаційних програм, методичних матеріалів, шаблонів договорів страхування, а також проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи серед керівників державних установ. Це дозволить підвищити рівень обізнаності про переваги кіберстрахування, пояснити механізми його дії та зменшити організаційний спротив. Важливим є й створення державного органу або підрозділу при існуючих структурах (наприклад, при Національному координаційному центрі кібербезпеки), який би супроводжував публічні органи у питаннях впровадження кіберстрахування, проводив оцінку доцільності укладання договорів та надавав консультативну допомогу.

Ще одним дієвим заходом стимулювання може бути запровадження пілотних проєктів з кіберстрахування для окремих міністерств, служб або територіальних громад. Позитивний досвід таких пілотів, за підтримки держави, може стати прикладом для масштабування практики на всю систему публічного управління. За результатами реалізації таких проєктів доцільно формувати аналітичні звіти з оцінкою ефективності, ризиків та рекомендацій щодо удосконалення страхових механізмів.

Крім того, на рівні урядової політики важливо запровадити систему рейтингів або індексів кіберстійкості органів влади, одним із компонентів яких буде наявність страхового покриття кіберризиків. Такі індекси можуть бути використані для публічного звітування, формування політики кібербезпеки, а також для прийняття рішень щодо розподілу фінансування на розвиток цифрової інфраструктури.

У перспективі, важливим напрямом є створення умов для державно-приватного партнерства у сфері кіберстрахування, де держава виступає не лише як замовник або контролер, а й як партнер для страхових компаній. Наприклад, може бути створена спеціальна державна програма співфінансування страхових продуктів у партнерстві з акредитованими страховиками, які відповідатимуть встановленим вимогам до якості та надійності послуг.

Таким чином, створення ефективної системи стимулювання участі органів влади у програмах кіберстрахування повинно базуватись на поєднанні фінансових, регуляторних, інформаційних та організаційних заходів. Такий підхід дозволить забезпечити поступовий перехід від декларативної інформаційної безпеки до реального механізму управління кіберризиками в системі публічного управління, що є надзвичайно актуальним у контексті цифрової трансформації держави та підвищення рівня національної кіберстійкості.

3. Запровадити систему сертифікації цифрових сервісів з урахуванням страхових критеріїв. Запровадження системи сертифікації цифрових сервісів з урахуванням страхових критеріїв є одним із перспективних напрямів розвитку комплексної політики у сфері кібербезпеки та кіберстрахування в публічному секторі. У сучасних умовах цифрової трансформації державного управління, коли органи влади активно впроваджують електронні сервіси для надання адміністративних, соціальних та інформаційних послуг, питання їх надійності, стійкості до кіберзагроз і відповідності вимогам страхових компаній стає критично важливим [9].

Суть ініціативи полягає у створенні такої нормативно врегульованої системи, яка б дозволяла оцінювати цифрові сервіси не лише з технічної та функціональної точки зору, а й з погляду ризиків, що мають значення для страхового покриття. Така сертифікація має поєднувати стандарти кібербезпеки (зокрема вимоги до захисту персональних даних, резервного копіювання, журналювання дій користувачів, багаторівневої автентифікації) із критеріями оцінки страхових ризиків, що використовуються страховими компаніями під час укладення договорів кіберстрахування.

Запровадження цієї системи дозволить, по-перше, створити прозорий механізм оцінки надійності цифрових сервісів, який буде зрозумілим як для державних замовників, так і для страхових компаній, розробників програмного забезпечення та аудиторів. По-друге, це забезпечить єдину базу для прийняття рішень про надання страхового покриття, оскільки наявність сертифіката відповідності певним рівням кіберстійкості може стати підставою для укладання договору кіберстрахування або зниження страхових тарифів. По-третє, сертифікація стимулюватиме розробників цифрових сервісів до підвищення рівня інформаційної безпеки, оскільки відповідність страховим критеріям ставатиме конкурентною перевагою при участі в державних тендерах чи реалізації цифрових проєктів у публічному секторі.

Реалізація такої системи сертифікації потребує створення нормативно-правової основи, яка визначатиме:

– категорії цифрових сервісів, що підлягають обов'язковій або добровільній сертифікації;

– вимоги до рівнів захисту, які мають бути забезпечені відповідно до типу даних, що обробляються сервісом;

– порядок оцінки ризиків і розрахунку страхових критеріїв;

– процедуру проведення сертифікації, перелік уповноважених органів або акредитованих організацій, що можуть здійснювати таку оцінку;

– терміни дії сертифікатів та процедуру їх поновлення чи відкликання у разі виявлення критичних вразливостей.

Крім того, доцільно передбачити створення державного реєстру сертифікованих цифрових сервісів, доступного для органів влади, страховиків та громадськості. Такий реєстр слугуватиме не лише джерелом інформації про рівень безпеки цифрових сервісів, а й інструментом державного контролю та планування заходів із підвищення кіберстійкості.

Важливо також інтегрувати цю систему з уже наявними в Україні або міжнародними стандартами, такими як ISO/IEC 27001 (управління інформаційною безпекою), ISO/IEC 27005 (управління ризиками інформаційної безпеки), а також рекомендаціями Європейського агентства з кібербезпеки (ENISA) щодо сертифікації ІКТ-продуктів і послуг.

Запровадження сертифікації цифрових сервісів з урахуванням страхових критеріїв забезпечить не лише підвищення якості електронного урядування, а й сприятиме формуванню зрілої системи управління кіберризиками, в якій страхування відіграватиме не формальну, а практичну роль у забезпеченні безперервності державних функцій. Це також зміцнить довіру громадян до державних цифрових сервісів, оскільки їх використання базуватиметься на перевірених, захищених і застрахованих рішеннях. У довгостроковій перспективі така сертифікаційна система стане важливою частиною інфраструктури кібербезпеки держави та дієвим інструментом забезпечення національної цифрової стійкості.

4. Розвивати партнерство між державою, страховими компаніями та ІТ-сектором. Розвиток партнерства між державою, страховими компаніями та ІТ-сектором є ключовим чинником формування ефективної системи кіберстрахування в публічному управлінні. У сучасному цифровому середовищі, де кіберзагрози стають дедалі складнішими й масовішими, жоден сектор – ані державний, ані приватний – не здатен самостійно забезпечити повноцінний захист від кіберінцидентів. Відтак, міжсекторна співпраця є стратегічно важливою для створення стійкої моделі управління кіберризиками, у якій кожна зі сторін виконує свою роль: держава – як регулятор і гарант безпеки суспільства, страхові компанії – як фінансовий інструмент ризик-менеджменту, а ІТ-сектор – як постачальник технологічних рішень і експертних знань.

Партнерство має розвиватися на основі прозорого діалогу між усіма учасниками процесу та спільного формування політики у сфері кібербезпеки і страхування. З боку держави важливим є створення сприятливого нормативно-правового середовища, яке стимулює страхові компанії до розробки спеціалізованих продуктів у сфері кіберстрахування, а ІТ-компанії – до впровадження рішень, що відповідають високим стандартам безпеки. Зокрема, держава може ініціювати створення міжвідомчих робочих груп за участю представників регуляторних органів, страхового бізнесу та технологічних компаній для спільної розробки критеріїв оцінки кіберризиків, методик аудиту, шаблонів страхових договорів, а також механізмів реагування на кіберінциденти.

Крім того, ефективною формою партнерства може стати запуск пілотних проєктів кіберстрахування, у яких публічні установи виступатимуть як клієнти, страховики – як надавачі послуг, а ІТ-сектор – як технічні аудитори або розробники відповідних захисних систем. Це дозволить протестувати різні моделі страхового покриття, виявити проблеми на ранніх етапах, а також створити базу емпіричних даних для формування страхових тарифів і оцінки ризиків.

Також важливою складовою партнерства є обмін інформацією та аналітикою між сторонами. ІТ-компанії можуть надавати страховикам дані про типові вектори атак, рівень загроз і частоту інцидентів, що дозволить більш точно оцінювати ризики й формувати актуальні страхові продукти. Водночас, страхові компанії можуть інформувати державу та ІТ-сектор про найбільш вразливі сегменти публічної інфраструктури, що потребують додаткового захисту або змін у підходах до управління безпекою.

Держава, у свою чергу, може виступати каталізатором партнерства, створюючи умови для державно-приватного співробітництва: зокрема, через грантові програми, податкові стимули, субсидування премій кіберстрахування або пільгове регулювання для компаній, що надають сертифіковані ІТ-рішення для держсектору [10]. Крім того, державні органи можуть ініціювати розробку Єдиної цифрової платформи взаємодії, яка дозволятиме обмінюватися інформацією про сертифіковані сервіси, поточні ризики, страхові інциденти та рекомендації з протидії загрозам у режимі реального часу.

Не менш важливо налагодити співпрацю в сфері навчання та підвищення кваліфікації, зокрема через спільні освітні програми, тренінги для державних службовців, страхових андеррайтерів і фахівців з кібербезпеки. Це дозволить формувати спільну експертну базу та підвищувати рівень компетентності у сфері кіберризиків, що є необхідним для якісної реалізації страхових механізмів.

У довгостроковій перспективі партнерство між державою, страховими компаніями та IT-сектором має трансформуватись у екосистему кіберстійкості, у якій страхування є не лише способом компенсації втрат, а й дієвим елементом управління ризиками, планування безпеки та підвищення довіри до цифрової інфраструктури. Такий підхід сприятиме створенню ефективного механізму колективної відповідальності за безпеку цифрового середовища, у якому кожен учасник – держава, бізнес і технології – відіграє активну та координовану роль [11].

Інформаційна політика держави має охоплювати не лише питання відкритості, доступності та захисту інформації, а й розробку механізмів фінансової стійкості до інформаційних загроз [12].

Кіберстрахування може бути інтегроване у стратегії інформаційної політики через:

– встановлення обов'язкових вимог щодо наявності страхового покриття для держорганів;

– розробку стандартів оцінки кіберризиків;

– створення національного фонду кіберстрахування;

– стимулювання розвитку страхового ринку у сфері кібербезпеки.

У країнах ЄС, США та Ізраїлі кіберстрахування активно використовується як у приватному, так і в публічному секторах [10]. Наприклад:

У США деякі штати вимагають від постачальників державних цифрових послуг мати кіберстрахування.

У Великій Британії уряд співпрацює з приватними страховиками для оцінки кіберризиків у держсекторі.

Цей досвід може бути адаптований в Україні з урахуванням специфіки національного законодавства та рівня розвитку цифрової інфраструктури.

Висновки з цього дослідження та перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Таким чином, кіберстрахування є важливим елементом антикризової інформаційної політики в умовах цифрової трансформації. Для ефективного впровадження цього інструменту в систему публічного управління доцільно:

– розробити нормативно-правову базу для регулювання кіберстрахування в публічному секторі;

– створити механізми державного стимулювання участі органів влади у програмах кіберстрахування;

– запровадити систему сертифікації цифрових сервісів з урахуванням страхових критеріїв;

– розвивати партнерство між державою, страховими компаніями та IT-сектором.

Перспективи подальших розвідок у напрямі кіберстрахування як інструменту антикризового управління в інформаційній політиці органів публічної влади є надзвичайно широкими й актуальними у зв'язку зі стрімким ускладненням кіберзагроз, зростанням цифрової залежності публічного управління та потребою в системному забезпеченні кіберстійкості. Кіберстрахування поступово переходить із категорії факультативних фінансових інструментів у розряд стратегічно важливих компонентів антикризового менеджменту, здатних забезпечити безперервність функціонування публічної влади навіть у випадках масштабних кібератак чи системних збоїв.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кивлюк О. Теоретико-методологічні засади інформаційної та кібернетичної безпеки в умовах цифровізації суспільних процесів. *Information Technology: Computer Science, Software Engineering and Cyber Security.* 2024. № 4. С. 125–131. https://doi.org/10.32782/IT/2024-4-15

2. Alexandre Boumezoued, Yousra Cherkaoui, Caroline Hillairet Cyber risk modeling using a two-phase Hawkes process with external excitation. [Submitted on 27 Nov 2023]. URL: https://arxiv.org/abs/2311.15701

3. Шиманська К., Бондарчук В. Пріоритетні напрями та механізми розвитку цифрової економіки в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 1(95). С. 19–22. https://doi.org/10.26642/ema-2021-1(95)-17-22

4. Возовик О. Удосконалення механізмів антикризового публічного управління в економічній сфері. URL: http://etnuir.tnu.edu.ua/handle/123456789/170

5. Кіберзагрози в умовах цифрової економіки. 2024. URL: fpnpu.cibs.ubs.edu.ua

6. Андрущенко В. П. Кібербезпека у публічному управлінні: виклики та перспективи. Київ: НАДУ, 2021. URL: https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2039/files/e8f052a9-3ca2-4574-ad95-ec8638583c7f.pdf

7. European Union Agency for Cybersecurity (ENISA). Cyber Insurance: Recent Developments. (2023). URL: https://www.enisa.europa.eu/search?keys=Cyber%20Insurance#contentList

8. Smith R., Jones A. Public Sector Cyber Risk Management. Oxford University Press. 2020. URL: https://www.emerald.com/books/edited-volume/12545/Public-Sector-Leadership-in-Assessing-and?redirectedFrom=PDF

9. Кабінет Міністрів України. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства. 2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text

10. National Cyber Security Centre (UK). 2022. Cyber Insurance Guidance for Public Bodies. URL: https://www.ncsc.gov.uk/

11. Парубець О., Подоляк О. Трансформація механізму функціонування та розвитку страхового ринку в умовах цифровізації економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. URL: https://ppeu.stu.cn.ua/article/view/314105

12. Брюховецька І. О., Кришталь Г. О. Аналіз впливу державної цифрової трансформації на страховий ринок України: нові можливості та ризики. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2023. № 1 (73). С. 31–37. URL: https://doi.org/10.32689/2523-4536/73-5

Конфлікт інтересів.

Автори заявляють, що конфлікту інтересів щодо публікації цього рукопису немає.

Стаття надійшла до редакції 13.02.2026 р.
Стаття рекомендована до друку 20.03.2026 р.
Опубліковано 30.05.2026 р.

Sobol R. G.,
PhD of Science of Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor of the Public Policy Department,
Educational and Scientific Institute «Institute of Public Administration»
of V. N.Karazin Kharkiv National University,
4 Svobody Square ,Kharkiv, 61022, Ukraine
e-mail: sobol_roma@ukr.net https://orcid.org/0000-0002-3176-3807

Kozlov K. I.,
PhD in Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor of the Public Policy Department,
Educational and Scientific Institute «Institute of Public Administration»
of V. N.Karazin Kharkiv National University,
4 Svobody Square ,Kharkiv, 61022, Ukraine
e-mail: kostyk_1975@ukr.net https://orcid.org/0000-0001-5688-6638

Yefimov Yu.V.,
Doctor of Philosophy,
First Deputy Head of the State Environmental Inspectorate in Kharkiv Region,
6 Bakulina str., 6, Kharkiv, 61166, Ukraine
e-mail: advokat977@ukr.net http://orcid.org/0000-0003-2848-5583

Sobol M. R.,
4nd year student of the Faculty of Economics
of Taras Shevchenko National University of Kyiv,
60 Volodymyrska str, Kyiv, 01033, Ukraine
e-mail: maresobol@gmail.com https://orcid.org/0009-0001-3584-4380

CYBERINSURANCE AS AN ANTI-CRISIS APPROACH TO INFORMATION POLICY OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF SOCIETY AND HYBRID THREATS

Annotation. The article considers cyber insurance as a tool for anti-crisis management in the information policy of public authorities. In the context of the digital transformation of society, the risks of cyber attacks, data leakage and disruption of critical information infrastructure are significantly increasing. The role of cyber insurance in ensuring information security, minimizing financial losses and building resilience to cyber threats in the public administration system is analyzed. Recommendations are given for integrating cyber insurance into the strategic planning of the state's digital policy.

The article reviews the current state of the impact of hybrid threats on the development of the mechanism for regulating insurance activities in the context of improving national security in Ukraine. The hybrid impact on the country's economy and significant countermeasures are clearly identified. Weaknesses (dangers) and hybrid threats to the national financial security of Ukraine and society at the present stage are highlighted.

Key words: cyber insurance, public administration, digital transformation, information policy, cybersecurity, risk management.

REFERENCES

1. Kyvliuk, O. (2024). Theoretical and methodological foundation s of information and cyber security in the context of digitalisation of social processes. *Information Technology: Computer Science, Software Engineering and Cyber Security, 4, 125–131.* https://doi.org/10.32782/IT/2024-4-15 [in Ukraine].

2. Boumezoued, A., Cherkaoui, Y., Hillairet, C. (2023). Cyber risk modeling using a two-phase Hawkes process with external excitation. [Submitted on 27 Nov 2023]. URL: https://arxiv.org/abs/2311.15701

3. Shymanska, K., & Bondarchuk , V. (2021). Priority directions and mechanisms of digital economy development in Ukraine. *Economics, Management and Administration, (1(95), 17–22.* https://doi.org/10.26642/ema-2021-1(95)-17-22 [in Ukraine].

4. Vozovyk, O. Improving Mechanisms for Crisis-Response Public Management in the Economic Sphere. URL: http://etnuir.tnu.edu.ua/handle/123456789/170 [in Ukraine].

5. Cyber Threats in the Digital Economy. 2024. URL: fpnpu.cibs.ubs.edu.ua [in Ukraine].

6. Andrushchenko, V.P. (2021). Cybersecurity in Public Administration: Challenges and Prospects. Kyyiv: NADU. URL: https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2039/files/e8f052a9-3ca2-4574-ad95-ec8638583c7f.pdf [in Ukraine].

7. European Union Agency for Cybersecurity (ENISA). (2023). Cyber Insurance: Recent Developments. URL: https://www.enisa.europa.eu/search?keys=Cyber%20Insurance#contentList

8. Smith, R., & Jones, A. (2020). Public Sector Cyber Risk Management. Oxford University Press. URL: https://www.emerald.com/books/edited-volume/12545/Public-Sector-Leadership-in-Assessing-and?redirectedFrom=PDF

9. Cabinet of Ministers of Ukraine. Concept for the Development of the Digital Economy and Society.. (2023). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text [in Ukraine].

10. National Cyber Security Centre (UK). (2022). Cyber Insurance Guidance for Public Bodies. URL: https://www.ncsc.gov.uk/

11. Parubets O., Podolyak O. (2024). The Transformation of the Insurance Market's Operating and Development Mechanisms in the Context of Economic Digitalization. *Challenges and Prospects for the Economy and Management.* URL: https://ppeu.stu.cn.ua/article/view/314105 [in Ukraine].

12. Bryukhovetska, I.O., Kryshtal, H.O. (2023). Analysis of the impact of state digital transformation on the insurance market of Ukraine: new opportunities and risks. *Scientific Works of Interregional Academy of Personnel Management. Economic Sciences, no. 1 (73), 31–37.* https://doi.org/10.32689/2523-4536/73-5 [in Ukraine].

Conflict of interest.

The authors declare that there is no conflict of interest regarding the publication of this manuscript.

The article was received by the editors 13.02.2026.
The article is recommended for printing 20.03.2026.
Published 30.05.2026.

https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-05
УДК: 35.073:336.14]:338.246.8(477)

Легкий Сергій Володимирович,
кандидат економічних наук, доцент кафедри державного управління,
заступник директора з науково-педагогічної роботи
Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка,
м. Київ, вул. Володимирська, 60, м. Київ, 01601, Україна
e-mail: serhii.lehkyi@knu.ua https://orcid.org/0009-0003-6690-8273

ФІНАНСОВО-БЮДЖЕТНІ МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Анотація. У статті досліджено фінансово-бюджетні механізми реалізації публічної політики в умовах післявоєнного відновлення України. Обґрунтовано, що повномасштабна війна спричинила суттєві соціально-економічні втрати, масштабні руйнування інфраструктури, скорочення економічної активності та значне зростання потреб у фінансових ресурсах для забезпечення відбудови держави. У таких умовах фінансово-бюджетні механізми набувають стратегічного значення як інструмент мобілізації, розподілу та ефективного використання ресурсів, необхідних для реалізації пріоритетів державної політики та забезпечення сталого розвитку територій.

Здійснено аналіз сучасних наукових підходів до розуміння сутності фінансово-бюджетних механізмів реалізації публічної політики. Встановлено, що сучасні дослідження розглядають бюджетну систему не лише як механізм фінансування державних видатків, а як комплексний інструмент управління соціально-економічним розвитком, структурною модернізацією економіки, територіальним розвитком та забезпеченням суспільної стабільності.

Проаналізовано практичний досвід фінансово-бюджетного забезпечення післявоєнного відновлення України. Визначено роль державного бюджету, місцевих бюджетів, міжнародної фінансової допомоги, Фонду ліквідації наслідків збройної агресії, програми «єВідновлення» та механізму Ukraine Facility у фінансуванні відбудовчих процесів. Доведено, що сучасна система фінансування відновлення характеризується багатоканальністю та поєднанням внутрішніх і зовнішніх джерел ресурсного забезпечення. Водночас встановлено наявність проблем, пов'язаних із необхідністю підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів, посилення міжінституційної координації, удосконалення системи моніторингу та оцінювання результативності реалізації бюджетних програм.

Як цитувати: Легкий С. В. Фінансово-бюджетні механізми реалізації публічної політики в умовах післявоєнного відновлення України. *Державне будівництво.* 2026. № 1 (39). С. 61–75. https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-05

In cites: Lehkyi, S.V. (2026). Financial and budgetary mechanisms for public policy implementation in the context of ukraine's post-war recovery. *State Formation, no. 1 (39), 61–75.* https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-05 [in Ukrainian].

© Легкий С. В., 2026
This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Запропоновано авторський підхід до вдосконалення фінансово-бюджетних механізмів реалізації публічної політики, який передбачає формування інтегрованої системи стратегічного управління фінансовими ресурсами післявоєнного відновлення на основі принципів результативного бюджетування, цифровізації управлінських процесів, фінансової децентралізації та залучення міжнародних і приватних інвестицій.

Обґрунтовано доцільність створення єдиної цифрової платформи управління фінансовими потоками відбудови, що забезпечить підвищення прозорості використання коштів, ефективності прийняття управлінських рішень та досягнення стратегічних цілей розвитку України.

Ключові слова: публічна політика, фінансово-бюджетний механізм, державний бюджет, післявоєнне відновлення, фінансова децентралізація, бюджетна політика, територіальний розвиток, публічне управління, Ukraine Facility, єВідновлення.

Вступ. Повномасштабна війна спричинила безпрецедентні соціально-економічні втрати для України, що супроводжуються руйнуванням виробничої, транспортної, житлової та соціальної інфраструктури, скороченням економічної активності, зменшенням доходів бюджетів усіх рівнів та зростанням потреб у фінансуванні відновлювальних заходів. За таких умов особливої актуальності набуває проблема формування ефективних фінансово-бюджетних механізмів реалізації публічної політики, здатних забезпечити не лише акумулювання необхідних фінансових ресурсів, а й їх раціональний розподіл відповідно до стратегічних пріоритетів післявоєнного розвитку держави.

Сучасна практика відновлення України засвідчує, що традиційні підходи до бюджетного фінансування не повною мірою відповідають масштабам існуючих викликів. Значна залежність від міжнародної фінансової допомоги, необхідність координації великої кількості учасників процесу відбудови, нерівномірність соціально-економічного розвитку територій та потреба у забезпеченні прозорості використання коштів обумовлюють необхідність удосконалення існуючих фінансово-бюджетних інструментів. У зв’язку з цим особливого значення набуває наукове обґрунтування напрямів розвитку фінансово-бюджетних механізмів реалізації публічної політики в умовах післявоєнного відновлення України.

Огляд літератури. Останніми роками у вітчизняній науці посилилася увага до проблем фінансово-бюджетного забезпечення реалізації публічної політики, особливо в контексті післявоєнного відновлення України. Сучасні дослідження демонструють перехід від традиційного розуміння бюджету як інструменту фінансування державних видатків до ширшого бачення фінансово-бюджетних механізмів як системи стратегічного управління розвитком держави, територій та суспільства. Найбільш значущі дослідження у цій сфері належать Т. С. Шостак, А. Попазогло, В. В. Румянцевій, І. П. Лопушинському, О. В. Козирю, А. А. Кучмі, О. В. Нєізвєстній, А. А. Григоруку, Л. М. Литвин, В. А. Січкар, В. В. Коровію та низці інших дослідників.

Аналіз їх публікацій свідчить, що фінансово-бюджетні механізми розглядаються як важливий інструмент структурної модернізації економіки, збалан-

сованого територіального розвитку, фінансової децентралізації, соціальної стабільності та подолання кризових явищ. У працях зазначених авторів обґрунтовується необхідність поєднання бюджетного регулювання, державних інвестицій, міжбюджетних трансфертів, місцевих фінансів та програмно-цільового підходу для досягнення стратегічних цілей публічної політики.

Водночас, попри значний науковий доробок, недостатньо розробленими залишаються питання інтеграції фінансово-бюджетних механізмів у єдину систему управління післявоєнним відновленням України. Особливої уваги потребують проблеми координації державних, місцевих, міжнародних і приватних фінансових ресурсів, підвищення прозорості їх використання, запровадження результативного бюджетування та цифрового моніторингу відбудовчих процесів. Саме це зумовлює актуальність подальшого дослідження фінансово-бюджетних механізмів реалізації публічної політики в умовах післявоєнного відновлення України.

Мета статті полягає у узагальненні теоретичних підходів до розуміння сутності фінансово-бюджетних механізмів реалізації публічної політики, аналіз сучасного практичного досвіду фінансово-бюджетного забезпечення післявоєнного відновлення України та обґрунтування авторських пропозицій щодо вдосконалення механізмів мобілізації, розподілу й використання фінансових ресурсів для забезпечення ефективної реалізації державної політики відбудови та сталого розвитку територій.

Методологія дослідження. Методологічну основу дослідження становить системний підхід до вивчення фінансово-бюджетних механізмів реалізації публічної політики в умовах післявоєнного відновлення України, який дозволив розглядати бюджетну систему як комплекс взаємопов’язаних інструментів мобілізації, розподілу та використання фінансових ресурсів для досягнення стратегічних цілей державного розвитку. Авторський підхід ґрунтується на поєднанні концепцій стратегічного фінансового управління, результативного бюджетування, фінансової децентралізації та багатоканального фінансування процесів відбудови.

Для досягнення мети дослідження використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів. Метод аналізу та синтезу застосовано під час узагальнення наукових підходів до розуміння сутності фінансово-бюджетних механізмів реалізації публічної політики. Порівняльний метод використано для зіставлення наукових концепцій та практичних механізмів фінансового забезпечення післявоєнного відновлення. Системно-структурний метод дав змогу визначити складові фінансово-бюджетного механізму та встановити взаємозв’язки між державними, місцевими, міжнародними та приватними джерелами фінансування. Метод узагальнення використано для формування висновків щодо сучасного стану фінансово-бюджетного забезпечення відбудови України. Метод моделювання застосовано під час розроблення авторської моделі фінансово-бюджетного механізму реалізації публічної політики в умовах післявоєнного відновлення.

Інформаційну базу дослідження становили наукові праці вітчизняних учених, нормативно-правові акти України, аналітичні матеріали міжнародних організацій, офіційні дані органів державної влади, а також інформаційні ресурси щодо реалізації програм відновлення та фінансування відбудовчих процесів в Україні. Логіка дослідження передбачала послідовне виконання трьох етапів: аналіз теоретичних підходів до розуміння фінансово-бюджетних механізмів; дослідження сучасної практики фінансового забезпечення післявоєнного відновлення України; розроблення авторських пропозицій щодо вдосконалення фінансово-бюджетних механізмів реалізації публічної політики.

Основні результати дослідження. Сучасні трансформаційні процеси, пов'язані з післявоєнним відновленням України, актуалізують необхідність переосмислення ролі фінансово-бюджетних механізмів у реалізації публічної політики. Масштабні руйнування інфраструктури, необхідність відновлення виробничого потенціалу, забезпечення соціального захисту населення та модернізації системи публічного управління формують потребу у створенні ефективної моделі мобілізації, розподілу та використання фінансових ресурсів. У таких умовах фінансово-бюджетний механізм набуває значення не лише інструменту фінансування державних програм, а й стратегічного засобу забезпечення довгострокового розвитку держави.

Наукове осмислення ролі бюджетних інструментів у забезпеченні суспільного розвитку знайшло відображення у працях провідних українських та зарубіжних дослідників. Значний внесок у дослідження проблем державного регулювання економічного розвитку зробив Т. С. Шостак, який наголошує, що бюджетна політика повинна виступати інструментом структурної модернізації економіки, стимулювання інноваційної діяльності та формування передумов для стійкого економічного зростання [1]. На думку вченого, державні фінанси мають забезпечувати не лише підтримання поточної діяльності держави, а й створення умов для якісних економічних змін. Такий підхід набуває особливого значення в умовах післявоєнної відбудови, коли відновлення потребує не механічного відтворення довоєнного стану економіки, а її модернізації відповідно до європейських стандартів розвитку.

Вагомий внесок у розвиток теорії бюджетного регулювання територіального розвитку належить А. Попазогло. У своїх працях дослідник доводить, що ефективність бюджетної системи визначається її здатністю забезпечувати збалансований розвиток територій та мінімізувати міжрегіональні диспропорції [2]. Вчений наголошує на необхідності використання бюджетних трансфертів, субвенцій та програм підтримки як інструментів територіального вирівнювання. В умовах післявоєнного відновлення такий підхід набуває особливої актуальності через значну нерівномірність руйнувань та різний рівень соціально-економічних втрат регіонів України.

Особливу увагу питанням фінансової децентралізації приділяє В. Румянцева, яка розглядає бюджетну систему як інструмент забезпечення фінансової самостійності територіальних громад та підвищення ефективності використан-

ня публічних коштів [3]. Науковиця обґрунтовує, що розширення фінансових можливостей місцевого самоврядування сприяє оперативному реагуванню на потреби населення та формуванню локальних стратегій розвитку. У контексті післявоєнного відновлення саме громади виступають первинними суб'єктами реалізації більшості відновлювальних заходів, що підсилює значення запропонованого підходу.

Концептуальні засади функціонування фінансового механізму держави детально досліджені Лопушинського І. П., Козиря О. В. та Кучми А. А., які визначає його як систему взаємопов'язаних форм, методів, важелів та інструментів формування і використання фінансових ресурсів [4]. Учені наголошує на необхідності узгодження бюджетної, податкової та інвестиційної політики для досягнення стратегічних цілей розвитку держави. Така позиція дозволяє розглядати післявоєнне відновлення як комплексний процес, що потребує інтеграції різних фінансових інструментів в єдину систему управління.

Важливі теоретичні положення щодо ролі бюджету у забезпеченні соціально-економічного розвитку держави сформульовані О. В. Нєізвєстною, А. А. Григоруком та Л. М. Литвин. Науковці підкреслюють необхідність досягнення балансу між економічною ефективністю та соціальною справедливістю при формуванні бюджетної політики [5]. В умовах післявоєнного відновлення дана теза набуває особливого значення, оскільки поряд із завданнями економічного зростання держава повинна забезпечувати підтримку внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, постраждалих від війни громадян та інших соціально вразливих категорій населення.

Наукова думка приділяє значну увагу питанням використання державних фінансів як інструменту подолання кризових явищ. В. А. Січкар доводить, що державні інвестиції здатні виступати каталізатором економічного зростання в періоди масштабних суспільних трансформацій та економічних потрясінь [6]. Учений наголошує на необхідності активної участі держави у фінансуванні інфраструктурних проєктів, розвитку людського капіталу та підтримці інновацій. Зазначені положення є особливо актуальними, оскільки обсяг потреб у відбудові значно перевищує можливості приватного сектору.

Фундаментальне значення для дослідження фінансово-бюджетних механізмів має концепція В. В, Коровій, який визначив три ключові функції державних фінансів: алокаційну, розподільчу та стабілізаційну [7]. У контексті післявоєнного відновлення всі три функції набувають особливого значення. Алокаційна функція забезпечує фінансування суспільно важливих проєктів, розподільча сприяє підтримці соціальної справедливості, а стабілізаційна дозволяє мінімізувати негативні економічні наслідки війни.

Узагальнення наукових підходів дозволяє зробити висновок, що сучасне розуміння фінансово-бюджетних механізмів виходить за межі традиційного сприйняття бюджету як інструменту фінансування державних видатків. Бюджетна система дедалі більше розглядається як стратегічний інструмент управління розвитком територій, стимулювання економічної активності, забезпечення соціальної стабільності та реалізації довгострокових пріоритетів державної політики.

Таблиця 1. – Наукові підходи до розуміння ролі фінансово-бюджетних механізмів у реалізації публічної політики

Table 1. – Scientific Approaches to Understanding the Role of Financial and Budgetary Mechanisms in Public Policy Implementation

Автор Author	**Основні положення Main Provisions**	**Значення для післявоєнного відновлення Significance for Post-War Recovery**
Т. С. Шостак	Бюджетна політика є інструментом структурної модернізації економіки	Формування нової економічної моделі розвитку України
А. Попазогло	Бюджетне регулювання забезпечує збалансований територіальний розвиток	Зменшення міжрегіональних диспропорцій відновлення
В. В. Румянцева	Фінансова децентралізація підвищує ефективність використання ресурсів	Посилення спроможності територіальних громад
І. П. Лопушинський, О. В. Козир, А. А. Кучма	Фінансовий механізм є системою взаємопов'язаних інструментів управління ресурсами	Комплексне фінансування процесів відбудови
О. В. Нєізвєстна, А. А. Григорук, Л. М. Литвин	Бюджетна політика повинна поєднувати ефективність і соціальну справедливість	Забезпечення соціальної згуртованості населення
В. А. Січкар	Державні інвестиції стимулюють економічне відновлення	Реалізація масштабних програм реконструкції
В. В. Коровій	Публічні фінанси виконують алокаційну, розподільчу та стабілізаційну функції	Формування комплексної системи післявоєнного розвитку

Джерело: складено автором роботи на основі [1-7].
Source: Compiled by the author based on [1–7].

Після початку повномасштабної агресії Російської Федерації проти України система публічних фінансів зіткнулася з безпрецедентними викликами, пов'язаними зі скороченням економічної активності, зниженням податкових надходжень, руйнуванням інфраструктури та необхідністю фінансування масштабних оборонних і соціальних видатків. Водночас бюджетна система продемонструвала високий рівень адаптивності та стала основним інструментом забезпечення стійкості держави, підтримки населення та створення передумов для подальшого відновлення.

Згідно з оцінками World Bank, European Commission, United Nations та Government of Ukraine, загальна потреба у відновленні та реконструкції України вже перевищує сотні мільярдів доларів США, що формує необхідність створення багаторівневої системи фінансування відбудови [8]. У таких умовах державний бюджет фактично перетворився на координуючий центр акумулювання внутрішніх та зовнішніх фінансових ресурсів.

Одним із ключових фінансово-бюджетних інструментів стала діяльність Фонду ліквідації наслідків збройної агресії. Створення зазначеного фонду

дозволило централізувати фінансування проєктів відновлення житлового фонду, транспортної інфраструктури, закладів охорони здоров'я, освіти та об'єктів критичної інфраструктури. Практика функціонування фонду засвідчила можливість швидкої концентрації ресурсів на найбільш пріоритетних напрямах відбудови, хоча водночас виявила необхідність посилення механізмів моніторингу ефективності використання бюджетних коштів [8].

Важливим елементом фінансово-бюджетного забезпечення відновлення стала реалізація державної програми «єВідновлення», яка передбачає надання громадянам компенсацій за пошкоджене або зруйноване житло. На відміну від традиційних бюджетних програм, зазначений механізм базується на цифрових інструментах адміністрування, що дозволяє підвищити прозорість використання бюджетних ресурсів, мінімізувати корупційні ризики та скоротити строки надання допомоги населенню [9].

Особливе значення для забезпечення фінансової стабільності України мала міжнародна фінансова підтримка. Упродовж 2022–2026 років значна частина видатків державного бюджету фінансувалася за рахунок грантів та пільгових кредитів міжнародних партнерів. Така модель дозволила забезпечити виконання державою соціальних зобов'язань навіть в умовах значного скорочення власних доходів бюджету. Водночас залежність від зовнішнього фінансування актуалізує необхідність пошуку додаткових внутрішніх джерел формування фінансових ресурсів [11].

Важливим напрямом розвитку фінансово-бюджетних механізмів стало впровадження принципів програмно-цільового бюджетування у сфері відновлення [12]. Поступовий перехід від фінансування окремих заходів до фінансування конкретних результатів дозволяє підвищити ефективність використання бюджетних коштів та забезпечити оцінювання досягнутих результатів на кожному етапі реалізації публічної політики [13].

Позитивним прикладом використання фінансово-бюджетних механізмів стала діяльність територіальних громад, які після проведення реформи децентралізації отримали додаткові фінансові ресурси та управлінські повноваження [14]. Значна частина громад змогла самостійно реалізовувати проєкти відновлення об'єктів соціальної інфраструктури, житлового фонду та комунального господарства, використовуючи власні бюджетні ресурси, державні субвенції та міжнародну технічну допомогу [15].

Проведений аналіз свідчить, що сучасна модель фінансово-бюджетного забезпечення відновлення України має багатоканальний характер та базується на поєднанні державних, місцевих і міжнародних фінансових ресурсів [16]. Водночас існуюча система залишається переважно орієнтованою на фінансування окремих проєктів та заходів, тоді як стратегічні завдання післявоєнного розвитку потребують формування інтегрованої системи управління фінансовими потоками на основі довгострокових пріоритетів державної політики [17].

На основі проведеного теоретичного аналізу та дослідження сучасної практики післявоєнного відновлення можна стверджувати, що ефективність фінансово-бюджетних механізмів визначатиметься не лише обсягом залучених ресурсів, а насамперед якістю їх управління [18]. Сучасні виклики вимагають переходу від традиційної моделі бюджетного фінансування до системи стратегічного фінансового управління відновленням, у межах якої кожна бюджетна гривня повинна бути пов'язана із конкретними результатами публічної політики [19].

Таблиця 2. – Основні фінансово-бюджетні інструменти післявоєнного відновлення України

Table 2. – Main Financial and Budgetary Instruments for Ukraine's Post-War Recovery

Інструмент Instrument	**Джерело фінансування Source of Funding**	**Напрям використання Purpose of Use**	**Результати реалізації Implementation Outcomes**
Державний бюджет України	Податкові та неподаткові надходження	Соціальна сфера, оборона, відновлення	Забезпечення безперервності функціонування держави
Фонд ліквідації наслідків збройної агресії	Бюджетні ресурси та спеціальні надходження	Відновлення інфраструктури	Реалізація відбудовчих проєктів
Програма «єВідновлення»	Державний бюджет	Компенсація втрат житла	Підтримка постраждалого населення
Ukraine Facility	Кошти Європейського Союзу	Відновлення та реформи	Фінансова підтримка структурних змін
Міжнародні гранти та кредити	Міжнародні фінансові організації	Бюджетна підтримка та реконструкція	Забезпечення макрофінансової стабільності
Місцеві бюджети	Власні доходи громад	Відновлення територій	Реалізація локальних проєктів розвитку

Джерело: складено автором роботи самостійно.
Source: Compiled by the author of this work.

На думку автора, фінансово-бюджетний механізм післявоєнного відновлення доцільно розглядати як інтегровану систему взаємодії державних органів, органів місцевого самоврядування, міжнародних партнерів, бізнесу та громадянського суспільства, спрямовану на мобілізацію, розподіл, моніторинг та оцінювання використання фінансових ресурсів для досягнення стратегічних цілей розвитку держави.

Запропонована модель передбачає формування єдиної цифрової системи управління фінансовими ресурсами відновлення, яка забезпечуватиме прозорість руху коштів, координацію дій усіх учасників відбудови та постійне оцінювання результативності реалізації публічної політики. Центральне місце в

такій системі повинно належати механізмам моніторингу та оцінювання, які дозволять перейти від контролю витрат до контролю досягнутих результатів.

Важливою складовою запропонованого підходу є посилення ролі місцевого самоврядування у процесах відновлення. Результати реформи децентралізації довели спроможність територіальних громад ефективно управляти фінансовими ресурсами та реалізовувати локальні проєкти розвитку [20]. У зв'язку з цим доцільним є розширення практики конкурсного розподілу державних коштів між громадами на основі оцінювання ефективності підготовлених проєктів відновлення.

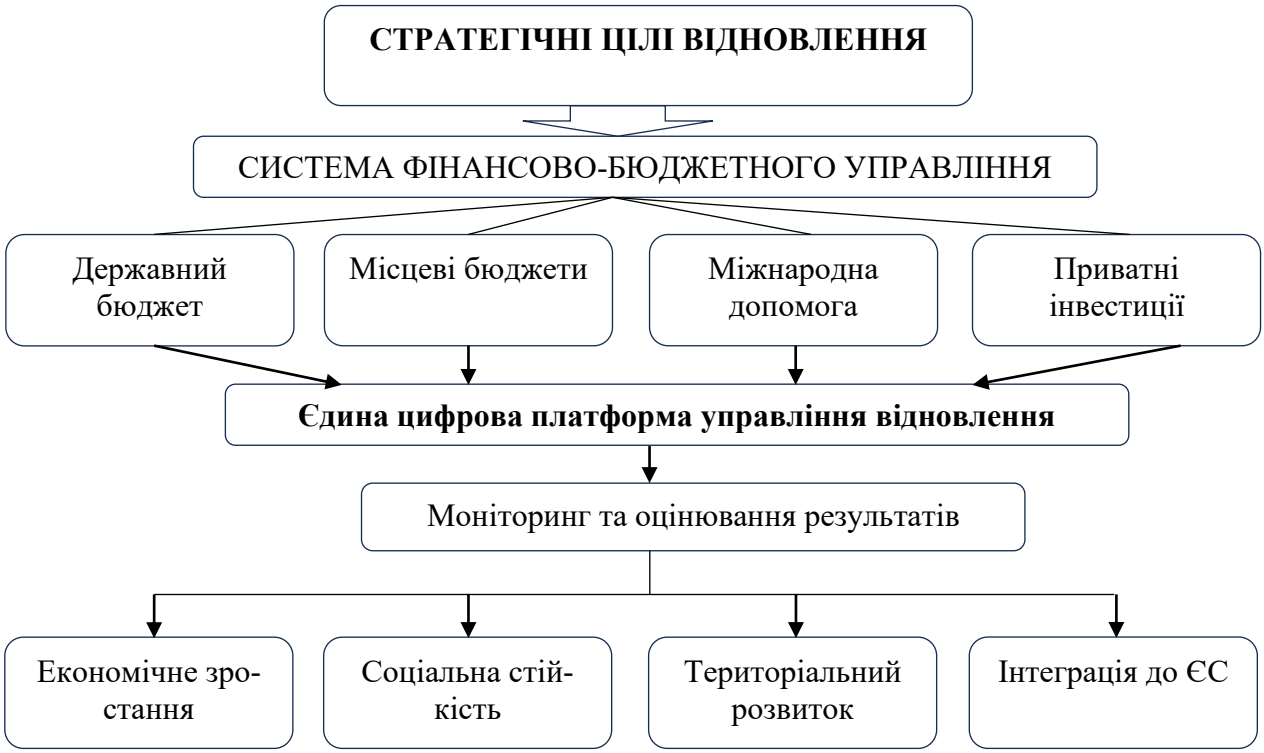


Рисунок 1. – Авторська модель фінансово-бюджетного механізму реалізації публічної політики в умовах післявоєнного відновлення України

Figure 1. – Author's Model of the Financial and Budgetary Mechanism for Implementing Public Policy in the Context of Post-War Recovery in Ukraine

Джерело: складено автором роботи самостійно.
Source: Compiled by the author of this work.

Перспективним напрямом удосконалення фінансово-бюджетного механізму також виступає ширше застосування принципів державно-приватного партнерства. Поєднання бюджетних ресурсів із приватним капіталом дозволить суттєво збільшити масштаби інвестицій у відновлення інфраструктури та прискорити реалізацію стратегічних проєктів розвитку.

Таким чином, подальше вдосконалення фінансово-бюджетних механізмів реалізації публічної політики в умовах післявоєнного відновлення України повинно ґрунтуватися на поєднанні принципів стратегічного планування, цифрового управління, фінансової децентралізації, результативного бюджетування та широкого залучення міжнародних і приватних фінансових ресурсів. Саме такий підхід здатний забезпечити не лише відновлення зруйнованого потенціалу держави, але й формування нової моделі сталого розвитку, орієнтованої на європейські стандарти врядування та високий рівень суспільного добробуту.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження засвідчило, що фінансово-бюджетні механізми виступають одним із ключових інструментів реалізації публічної політики в умовах післявоєнного відновлення України, забезпечуючи мобілізацію, розподіл та ефективне використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей державного розвитку. Узагальнення наукових підходів дозволило встановити, що сучасне трактування фінансово-бюджетного механізму виходить за межі традиційного розуміння бюджету як інструменту фінансування державних видатків та передбачає його використання як комплексного засобу регулювання соціально-економічних процесів, стимулювання територіального розвитку, забезпечення соціальної стабільності та підтримки структурної модернізації економіки.

Аналіз наукових праць засвідчив наявність спільного підходу до розуміння фінансово-бюджетних механізмів як системи взаємопов’язаних інструментів, спрямованих на забезпечення ефективного використання публічних фінансів, підтримку територіального розвитку та досягнення стратегічних цілей державної політики. Водночас сучасні умови післявоєнної відбудови потребують подальшого розвитку зазначених теоретичних положень з урахуванням нових викликів, пов’язаних із масштабними руйнуваннями інфраструктури, необхідністю відновлення людського капіталу та інтеграцією України до європейського простору.

Дослідження практичного досвіду реалізації фінансово-бюджетної політики в Україні показало, що сформована система фінансування відновлення базується на поєднанні ресурсів державного бюджету, місцевих бюджетів, міжнародної фінансової допомоги, грантових програм та спеціалізованих фондів. Реалізація Фонду ліквідації наслідків збройної агресії, програми «єВідновлення», механізму Ukraine Facility та інших інструментів підтвердила спроможність держави забезпечувати фінансування пріоритетних напрямів реконструкції навіть в умовах воєнних ризиків та значного бюджетного дефіциту. Разом із тим виявлено необхідність підвищення результативності використання фінансових ресурсів, удосконалення системи моніторингу та оцінювання ефективності бюджетних програм, а також посилення координації між усіма суб’єктами процесу відновлення.

Обґрунтовано авторський підхід до вдосконалення фінансово-бюджетних механізмів реалізації публічної політики, який передбачає формування інтегрованої системи управління фінансовими ресурсами на основі стратегічного планування, цифровізації бюджетних процесів, розвитку фінансової децентралізації, результативного бюджетування та широкого залучення міжнародних і приватних інвестицій. Запропонована модель орієнтована на забезпечення прозорості фінансових потоків, підвищення відповідальності учасників процесу відновлення та концентрацію ресурсів на досягненні конкретних суспільно значущих результатів.

Наукова новизна дослідження полягає у розвитку теоретичних положень щодо сутності фінансово-бюджетних механізмів реалізації публічної політики шляхом їх розгляду як інтегрованої системи стратегічного управління процесами післявоєнного відновлення, що поєднує інструменти бюджетного регулювання, фінансової децентралізації, цифрового моніторингу та багатоканального фінансування. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих підходів під час розроблення державної та регіональної політики відбудови, удосконалення бюджетних механізмів управління відновленням територій та підвищення ефективності використання публічних фінансів в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шостак Т. С. Формування фінансово-бюджетної політики в контексті нових суспільно-економічних реалій. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (55). С. 350–356. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-48

2. Попазогло А. Фінансово-політичні механізми та координація відбудови України. Літопис Волині. *Всеукраїнський науковий часопис*. 2026. № 34. С. 193–197. https://doi.org/10.32782/2305-9389/2026.34.31

3. Румянцева В. В. Бюджетна політика в умовах економічних перетворень. *Економіка та суспільство.* 2024. № 68. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-122

4. Лопушинський І. П., Козир О. В., Кучма А. А. Деякі аспекти формування та реалізації фінансово-бюджетної політики на місцевому рівні в умовах правового режиму воєнного стану. *Вісник ХНТУ*. 2022. № 4 (83). С. 146–153. https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.21

5. Нєізвєстна О. В., Григорук А. А., Литвин Л. М. Сучасні інструменти підтримки фінансової стійкості України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-62

6. Січкар В. А. Управлінські підходи державної політики фінансової стабілізації в умовах правового режиму воєнного стану України у контексті сучасних викликів. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2025. № 4 (47). С. 87–91. https://doi.org/10.32782/2310-9653-2025-4.12

7. Коровій В. В. Фінансово-бюджетний механізм у системі економічного розвитку. *Ефективна економіка.* 2020. № 12. https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.123

8. Потреби відновлення України протягом наступних десяти років складуть 588 млрд дол. США. Міністерство розвитку громад та територій України. 2026.

URL: https://mindev.gov.ua/news/potreby-vidnovlennia-ukrainy-protiahom-nastupnykh-desiaty-rokiv-skladut-588-mlrd-dol-ssha

9. Фонд ліквідації наслідків збройної агресії. Міністерство розвитку громад та територій України. 2026. URL: https://mindev.gov.ua/diialnist/fond-likvidatsii-naslidkiv-zbroinoi-ahresii

10. ЄВідновлення. Міністерство розвитку громад та територій України. 2026. URL: https://mindev.gov.ua/proiekty/yevidnovlennia

11. Bogdan T. The Role of Public Finance in Ukraine's Recovery and Reconstruction. *Journal of European Economy.* 2024. № 23 (4). С. 615–634. https://doi.org/10.35774/jee2024.04.615

12. Bogdan T., Becker T., Gorodnichenko Y. et al. Public Expenditure and Tax Policy for the Post-War Reconstruction of Ukraine. *The Vienna Institute for International Economic Studies*. 2023. URL: https://wiiw.ac.at/public-expenditure-and-tax-policy-for-the-post-war-reconstruction-of-ukraine-dlp-6573.pdf

13. Косаревич Н. Б. Механізми реалізації державної політики відновлення на місцевому рівні: бюджетний вимір. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2026. Т. 37 (76). № 1. С. 69–76. https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468-/2026-1/10

14. Stronger Financial Markets and Institutions for Ukraine's Recovery. Paris: OECD Publishing. 2026. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2026/03/stronger-financial-markets-and-institutions-for-ukraine-s-recovery_99e3d4a5/

15. Financing Ukraine's Recovery and Reconstruction through the Multiannual Financial Framework 2028-2034. Brussels, 2026. URL: https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2026/785764/BUDG_BRI%282026%29785764_EN.pdf

16. Чугунов В. І. Фінансово-бюджетна політика в умовах суспільно-економічних перетворень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20. С. 125–130. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.20.125

17. Бруцький Є. Й. Особливості реалізації складових фінансової політики України в умовах нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-17

18. Petrukha Nina, Fedirko Nataliia, Piatnychuk Iryna, Lyashenko Pavlo, Plakhotnii Dmytro. Economic Rebuilding Frameworks in Post-War States. *International Journal of Economic Studies*. 2025. Т. 14. № 1. С. 196–210. https://doi.org/10.31181/ijes1412025196

19. IMF Staff. Ukraine: Extended Fund Facility Review and Fiscal Policy Priorities for Recovery. *IMF Country Report*. 2026. URL: https://www.elibrary.imf.org/view/journals/002/2026/058/article-A000-en.pdf

20. Шалашна А. О. Фінансово-бюджетна політика як інструмент соціально-економічного розвитку країни. *Економічний вісник університету*. 2023. № 58. С. 17–23. https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-58-17-23

Стаття надійшла до редакції 01.04.2026 р.
Стаття рекомендована до друку 02.05.2026 р.
Опубліковано 30.05.2026 р.

Lehkyi S. V.,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Public Administration,
Deputy Director for Academic and Research Affairs of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv,
60 Volodymyrska Street, Kyiv, 01601, Ukraine
e-mail: serhii.lehkyi@knu.ua https://orcid.org/0009-0003-6690-8273

FINANCIAL AND BUDGETARY MECHANISMS FOR PUBLIC POLICY IMPLEMENTATION IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S POST-WAR RECOVERY

Abstract. The article examines financial and budgetary mechanisms for public policy implementation in the context of Ukraine's post-war recovery. It is substantiated that the full-scale war has caused significant socio-economic losses, large-scale destruction of infrastructure, a decline in economic activity, and a substantial increase in the need for financial resources to ensure the country's reconstruction. Under such conditions, financial and budgetary mechanisms acquire strategic importance as instruments for mobilizing, allocating, and effectively utilizing resources necessary for implementing public policy priorities and ensuring sustainable territorial development.

The study analyzes contemporary scientific approaches to understanding the essence of financial and budgetary mechanisms for public policy implementation. It is established that modern research considers the budgetary system not only as a mechanism for financing public expenditures but also as a comprehensive instrument for managing socio-economic development, structural modernization of the economy, territorial development, and ensuring social stability.

The practical experience of financial and budgetary support for Ukraine's post-war recovery is examined. The role of the state budget, local budgets, international financial assistance, the Fund for the Elimination of the Consequences of Armed Aggression, the eRecovery programme, and the Ukraine Facility mechanism in financing reconstruction processes is identified. It is proved that the current recovery financing system is characterized by a multi-channel structure and a combination of domestic and external sources of resource provision. At the same time, several challenges have been identified, including the need to improve the efficiency of budgetary resource utilization, strengthen interinstitutional coordination, and enhance monitoring and evaluation systems for budget programme performance.

The author proposes an approach to improving financial and budgetary mechanisms for public policy implementation, which involves the formation of an integrated system of strategic management of financial resources for post-war recovery based on the principles of performance-based budgeting, digitalization of management processes, fiscal decentralization, and the attraction of international and private investments. The feasibility of creating a unified digital platform for managing reconstruction-related financial flows is substantiated. Such a platform would enhance transparency in the use of funds, improve the effectiveness of managerial decision-making, and contribute to achieving Ukraine's strategic development goals.

Keywords: public policy, financial and budgetary mechanism, state budget, post-war recovery, fiscal decentralization, budget policy, territorial development, public administration, Ukraine Facility, eRecovery.

REFERENCES

1. Shostak, T.S. (2025). Formation of financial and budgetary policy in the context of new socio-economic realities. *Stalyy rozvytok ekonomiky*, *4 (55), 350–356*. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-48 [in Ukrainian].

2. Popazoglo, A. (2026). Financial and political mechanisms and coordination of the reconstruction of Ukraine. *All-Ukrainian Scientific Journal, 34, 193–197*. https://doi.org/10.32782/2305-9389/2026.34.31 [in Ukrainian].

3. Rumyantseva, V.V. (2024). Budgetary policy in the context of economic transformations. *Economy and Society*, *68*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-122 [in Ukrainian].

4. Lopushynsky, I.P., Kozyr, O.V., & Kuchma, A.A. (2022). Some aspects of the formation and implementation of financial and budgetary policy at the local level under the legal regime of martial law. *Bulletin of KhNTU, 4 (83), 146–153*. https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.21 [in Ukrainian].

5. Neizvestna, O.V., Hryhoruk, A.A., & Lytvyn, L.M. (2022). Modern instruments for supporting the financial stability of Ukraine under martial law. *Economy and Society*, *39.* https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-62 [in Ukrainian].

6. Sichkar, V.A. (2025). Management approaches of the state policy of financial stabilization in the conditions of the legal regime of martial law in Ukraine in the context of modern challenges. *Publichne upravlinnya ta mytne administruvannya, 4 (47), 87–91.* https://doi.org/10.32782/2310-9653-2025-4.12 [in Ukrainian].

7. Koroviy, V.V. (2020). Financial and budgetary mechanism in the system of economic development. *Efficient Economy, 12*. https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.123 [in Ukrainian].

8. Ukraine's recovery needs over the next ten years will amount to $588 billion (2026). Ministry of Community and Territorial Development of Ukraine. URL: https://mindev.gov.ua/news/potreby-vidnovlennia-ukrainy-protiahom-nastupnykh-desiaty-rokiv-skladut-588-mlrd-dol-ssha [in Ukrainian].

9. Fund for the Elimination of the Consequences of Armed Aggression (2026). Ministry of Community and Territorial Development of Ukraine. URL: https://mindev.gov.ua/diialnist/fond-likvidatsii-naslidkiv-zbroinoi-ahresii [in Ukrainian].

10. YeVidnovlennia (2026). Ministry of Community and Territorial Development of Ukraine. URL: https://mindev.gov.ua/proiekty/yevidnovlennia [in Ukrainian].

11. Bogdan, T. (2024). The Role of Public Finance in Ukraine's Recovery and Reconstruction. *Journal of European Economy, 23 (4). 615–634.* https://doi.org/10.35774/jee2024.04.615

12. Bogdan, T., Becker, T., Gorodnichenko, Y. et al. (2023). Public Expenditure and Tax Policy for the Post-War Reconstruction of Ukraine. The Vienna Institute for International Economic Studies. URL: https://wiiw.ac.at/public-expenditure-and-tax-policy-for-the-post-war-reconstruction-of-ukraine-dlp-6573.pdf

13. Kosarevych, N.B. (2026). Mechanisms for implementing state recovery policy at the local level: budgetary dimension. *Scientific Notes of V. I. Vernadsky Ternopil National University, 37 (76), 1, 69–76*. https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468-/2026-1/10 [in Ukrainian]

14. Stronger Financial Markets and Institutions for Ukraine's Recovery. (2026). Paris: OECD Publishing. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2026/03/stronger-financial-markets-and-institutions-for-ukraine-s-recovery_99e3d4a5/

15. Financing Ukraine's Recovery and Reconstruction through the Multiannual Financial Framework 2028–2034. (2026). Brussels. URL: https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2026/785764/BUDG_BRI%282026%29785764_EN.pdf

16. Chugunov, V.I. (2024). Financial and budgetary policy in the context of socio-economic transformations. *Investments: Practice and Experience, 20, 125–130.* https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.20.125 [in Ukrainian].

17. Brutskyi, E.Y. (2025). Peculiarities of the implementation of the components of Ukraine's financial policy in conditions of instability. *Economy and Society, 78.* https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-17 [in Ukrainian].

18. Petrukha Nina, Fedirko Nataliia, Piatnychuk Iryna, Lyashenko Pavlo, Plakhotnii Dmytro. (2025). Economic Rebuilding Frameworks in Post-War States. International *Journal of Economic Studies, t. 14, n. 1, 196–210.* https://doi.org/10.31181/ijes1412025196

19. IMF Staff. Ukraine: Extended Fund Facility Review and Fiscal Policy Priorities for Recovery. (2026). IMF Country Report. URL: https://www.elibrary.imf.org/view/journals/002/2026/058/article-A000-en.pdf

20. Shalashna, A.O. (2023). Financial and budgetary policy as an instrument of socio-economic development of the country. *University Economic Bulletin, 58, 17–23.* https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-58-17-23 [in Ukrainian].

The article was received by the editors 01.04.2026.
The article is recommended for printing 02.05.2026.
Published 30.05.2026.

https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-06
УДК: 35:378-044.3:[37.014.6:005.6]

Тищук Олексій Михайлович,
аспірант кафедри соціології і публічного управління
Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»;
вулиця Кирпичова, 2, м. Харків, 61002, Україна
e-mail: m721.281.1@ukr.net https://orcid.org/0009-0005-2854-3407

Мороз Світлана Анатоліївна,
докторка наук з державного управління, старша дослідниця, провідна наукова співробітниця науково-методичного відділу забезпечення якості освітньої діяльності та вищої освіти Військового інституту танкових військ
Національного технічного університету «Харківський політехнічний університет»;
вулиця Полтавський шлях, 192, м. Харків, 61000, Україна
e-mail: ra.ekma@gmail.com https://orcid.org/0000-0002-2696-1278

Бука Станіслав Анатолійович,
доктор економічних наук, професор,
голова сенату Балтійської Міжнародної Академії;
вулиця Валерії Сєйле 4, м. Рига, 1003, Латвія
e-mail: stanislavs.buka@bsa.edu.lv https://orcid.org/0000-0002-4235-8890

Мороз Володимир Михайлович,
доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри соціології і публічного управління
Національного технічного університету «Харківський політехнічний університет»;
вулиця Кирпичова, 2, м. Харків, 61002, Україна
e-mail: moroz.volodymyr.d.sc@gmail.com https://orcid.org/0000-0003-0796-5035

ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗМІСТУ ТА ПРАКТИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

Анотація. Існуюча практика проведення акредитації освітніх програм ґрунтується на використанні НАЗЯВО формалізованих МОН України критеріїв оцінювання якості освітньої програми. За результатами аналізу змісту цих критеріїв було встановлено, що біля 35% з актуалізованих у їх межах підкритеріїв, фокусується не стільки на проблематиці конкретної освітньої програми (компетенція структурного підрозділу ЗВО), скільки на питаннях функціонування ЗВО в цілому (компетенція ЗВО).

Як цитувати: Тищук О. М., Мороз С. А., Бука С. А., Мороз В. М. Вдосконалення змісту та практики реалізації публічної політики у сфері забезпечення якості вищої освіти в Україні. *Державне будівництво.* 2026. № 1 (39). С. 76–97. https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-06

In cites: Tyshchuk, O.M., Moroz, S.A., Buka, S.A., Moroz, V.M. (2026). Improving the content and practice of implementing public policy in the field of quality assurance of higher education in Ukraine. *State Formation, no. 1 (39), 76–97.* https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-06 [in Ukrainian].

© Тищук О. М., Мороз С. А., Бука С. А., Мороз В. М., 2026
This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

З огляду на той факт, що передбачені за цими підкритеріями об’єкти експертної уваги мають наскрізний для всіх освітніх програм конкретного ЗВО рівень своєї актуалізації, можемо припустити ризик дублювання експертами НАЗЯВО експертних функцій від однієї акредитації до іншої. Таке дублювання стає причиною не лише перевитрат організаційних та фінансових ресурсів кожного з учасників акредитаційних процедур, а й причиною викривлення змісту функції контролю, наприклад, в частині того, що різні експертні групи оцінюють одні та ті самі об’єкти експертної уваги, за однією та тією самою методологію, але при цьому формалізують принципово різні результати. Уникнення цієї суперечності можливо за рахунок використання механізму множинного (повторного) використання результатів попередньо проведених акредитацій освітніх програм у конкретному ЗВО для оцінки інших передбачених річним планом акредитації освітніх програм цього ЗВО, наприклад в частині використання оцінок за так званими наскрізними критеріями від однієї акредитаційної процедури до іншої. Стаття містить обґрунтування переліку наскрізних підкритеріїв оцінювання якості освітньої програми, а також пропозиції щодо можливості використання протягом року отриманих за ними результатів від однієї експертизи до іншої. Крім того, в статті актуалізовано суперечності між формалізованими МОН України стандартами вищої освіти та вільною інтерпретацією ЗВО їх змісту у межах унікальних за своїм змістом освітніх програм. Така суперечність набуває свого прояву у загостренні ризиків невідповідності змісту сформованих проєктними групами ЗВО освітніх програм конкретизованому переліку затверджених державою, наприклад у межах ЄДКІ, запитань щодо перевірки підсумкових знань здобувачів вищої освіти. Вирішення цього протиріччя можливо за рахунок запровадження стандартних освітніх програм за спеціальністю в частині формалізації переліку та обсягів обов’язкових компонент (освітні компоненти загальної та спеціальної підготовки) освітньої програми. В статті обґрунтовано переваги механізму стандартизації освітніх програм та концептуалізовано механізм її запровадження. Стаття містить висновки щодо напрямів вдосконалення змісту та практик реалізації публічної політики у сфері забезпечення якості вищої освіти в Україні, в частині підвищення ефективності акредитації освітніх програм та запровадження механізму стандартизації їх змісту для спеціальностей за регульованими професіями.

Ключові слова: якість вищої освіти; публічна політика забезпечення якості вищої освіти; заклади вищої освіти; акредитація освітніх програм; критерії оцінювання якості вищої освіти; стандартизація змісту освітніх програм; процесний підхід в системі забезпечення якості вищої освіти.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв’язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Серед напрямів підвищення ефективності функціонування та реалізації публічної політики у сфері забезпечення якості вищої освіти неабиякого значення набувають ті з них, які мають потенціали до вирішення питань керованої зміни стану та (або) характеристик об’єкту управлінської уваги без одночасного підвищення обсягів витрат організаційних та фінансових ресурсів кожного із залучених до відповідних процесів суб’єктів (заклади вищої освіти, Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, Кабінет Міністрів України, Верховна Ради України). Актуальність використання у забезпеченні якості освітньої діяльності ЗВО та якості вищої освіти так званих ресурсозберігаючих технологій (тут йдеться про управлінські технології, використання яких не передбачає залучення значних організаційних та фінансових ресурсів для забезпечення цілеспрямованих впливів на об’єкт управління) підсилюється обумовленим повномасштабним вторгненням Російської Федерації навантаженням на державний бюджет України. Сьогодні переважна більшість

сфер суспільного життя здійснює свій розвиток в умовах обмеженого ресурсного забезпечення з одночасним підвищенням вимог з боку держави щодо якості кінцевого продукту. Система забезпечення якості вищої освіти не лише не є виключенням з цієї умови, а й набуває свого особливого рівня актуалізації. Іншими словами, обмеження фінансування реалізації публічної політики у сфері забезпечення якості вищої освіти, з одного боку, не повинно обумовити зниження ефективності її функціонування (підтримка якості кінцевого продукту за умови зменшення обсягів витрачених для її досягнення ресурсів), а з іншого – має сприяти задоволенню постійно зростаючих потреб заінтересованих сторін і суспільства щодо рівня набутих здобувачами вищої освіти компетентностей.

Проблематика використання ресурсозберігаючих технологій в управлінській діяльності позиціонує на рівні одного з ключових пріоритетів розробленої відповідно до вимог Кластеру 1 «Основи процесу вступу до ЄС» (Fundamentals) дорожньої карти з реформування державного управління, а саме – «підвищення рівня прозорості та підзвітності в управлінні державними фінансами; підвищення ефективності розподілу ресурсів на рівні формування державної політики» [19]. Крім того, на необхідність пошуку резервів для збереження організаційних та фінансових ресурсів під час реалізації того чи іншого напряму публічної політики звертається увага у Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, а саме в частині основних положень підрозділу «Ефективне врядування» [24]. Отже, пошук механізмів, результатом використання яких є збереження організаційних та фінансових ресурсів у межах реалізації публічної політики у сфері забезпечення якості вищої освіти є актуальним, суспільно значущім та економічно затребуваним напрямом в організації наукових досліджень.

Огляд літератури (аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв’язання цієї проблеми і на які спирається автор). Проблематика якості вищої освіти, з огляду на свою неабияку значущість для забезпечення суспільно-політичного та соціально-економічного розвитку держави, постійно перебуває у межах кола наукової уваги вітчизняних та зарубіжних вчених. Вагомий внесок у розв’язання проблем забезпечення якості вищої освіти було здійснено такими вітчизняними вченими як: І. Бабин (проведено аналіз основних підходів до формування системи забезпечення якості відповідно до сформованих у Європейському просторі вищої освіти традицій) [1]; Т. Балановська (концептуалізовано підходи до тлумачення категоріального змісту дефініцій «освітня послуга» та «управління якістю», а також узагальнено практики щодо забезпечення ЗВО якості освітніх послуг) [2]; Л. Грень та А. Помаза-Пономаренко (розглянуто проблематику залежності рівня якості вищої освіти від джерел фінансування її здобуття, а також від спеціалізації ЗВО) [12]; С. Домбровська (розглянуто потенціали рейтингу науково-педагогічних працівників для підвищення рівня якості освітньої діяльності ЗВО) [11]; М. Жумбей, А. Омельченко та І. Девдюк (проведено порівняльний аналіз національних та європейських стандартів забезпечення якості вищої освіти, а також конкретизованодетермінанти розвитку вищої освіти в Україні) [4]; О. Кірдан та Б. Авраменко

(формалізовано етапи становлення та розвитку системи забезпечення якості вищої освіти в Україні, а також надано характеристику кожного з них) [5]; Я. Лєбєдєва (розглянуто проблематику функціонування та розвитку системи забезпечення ЗВО якості освітньої діяльності та якості вищої освіти, а також конкретизовано проблеми імплементації Стандартів і рекомендацій щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти до національної правової системи) [7]; О. Мороз (сформульовано рекомендації щодо технології використання змісту міжнародних документів для підвищення ефективності функціонування національної системи забезпечення якості) [27]; С. Мороз (визначено зміст феномену якості вищої освіти, а також конкретизовано основні детермінанти її забезпечення) [10], О. Труш (визначено потенціали моніторингу якості вищої освіти в системі забезпечення якості освітньої діяльності ЗВО, а також визначено потенціалі міжнародних стандартів якості для підвищення ефективності її функціонування [22] та іншими дослідниками. Не аби який внесок у розв'язання проблем публічного управління забезпеченням якості вищої освіти було зроблено М. Ажажою, О. Воробйовою, В. Дроздовим, Д. Карамишевим, В. Кругловим, І. Лопушинським, В. Луговим, Т. Лукіною, В. Морозом, О. Поступною, В. Сиченком, Ж. Талановою, Д. Дерещенко, В. Філіпповою, І. Хмировим, С. Шевченком та багатьма іншими дослідниками. Серед зарубіжних вчених, фокусом наукової уваги яких була проблематика публічного управління освітньою підсистемою, слід звернути увагу на доробки Дж. Бреннана (Brennan J.), Г. Велзант (H. Welzant), Р. Віллмота (R. Willmott), Д. Грін (D. Green), Л. Грюнберг (L. Grünberg), М. Коннолл (M. Connolly), Л. Кроуфорд (L. Crawford), П. Матеру (P Materu), Е. Мхланги (E. Mhlanga), Р. Салліса (R. Sallis), М. Траппа (M. Thrupp), М. Фертіга (M. Fertig), Р. Хека (R. Heck), П. Хеллінгер (P. Hallinger), Т. Шаха (T. Shah), Л. Шиндлер (L. Schindler), Р. Янга (R. Yang) [28-35] та багатьох інших вчених. Окремі з напрямів проблематики публічної політики у сфері вищої освіти набули свого розвитку у попередньо виконаних автором цієї публікації наукових дослідженнях [8; 9; 26]. Не дивлячись на достатній рівень наукової уваги до проблематики публічного управління забезпечення якості вищої освіти, окремі її питання все ще залишаються відкритими для наукових досліджень. Серед таких питань є у тому числі й ті з них, які зосереджені на обґрунтуванні напрямів вдосконалення публічної політики у сфері забезпечення якості вищої освіти.

Вирішення пов'язаного із забезпеченням зростання якості вищої освіти в умовах обмеженого ресурсного забезпечення може бути здійснено за рахунок таких основних напрямів: вдосконалення процедур акредитації освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти (наприклад, в частині циклічного використання отриманих результатів експертного оцінювання якості освітньої програми); централізація практик проєктування та запровадження у дію освітніх програм (наприклад, в частині уніфікації змісту освітніх програм); використання потенціалів механізму стандартизації для впорядкування змісту освітніх програм (наприклад, запровадження стандартних освітніх програм за регульованими спеціальностями). Кожен з цих напрямів, не див-

лячись на свою необтяжливу за очікуваним обсягом передбачених до використання організаційних та фінансових ресурсів, має достатній потенціал, як для підвищення ефективності формування та реалізації публічної політики у сфері забезпечення якості вищої освіти, так й для підвищення якості освітньої діяльності ЗВО та якості вищої освіти.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Обґрунтувати суспільно значущі за своїм очікуваним результатом та ресурсно необтяжливі за рівнем своєї актуалізації напрями вдосконалення змісту та практики реалізації публічної політики у сфері забезпечення якості вищої освіти в Україні.

Методологія дослідження. В основу методології розбудови змісту висвітленого у межах цієї публікації дослідження були покладені теорія публічного управління (сприйняття змісту та практики реалізації публічної політики у сфері забезпечення якості вищої освіти на рівні об'єктів публічного управління) та економічна теорія (обґрунтування напрямів підвищення ефективності проведення акредитації освітніх програм за рахунок заощадження передбачених для цього організаційних та фінансових ресурсів). Використання потенціалів цих теорій для дослідження обраного нами предмету наукової уваги було здійснено у межах функціонального (сприйняття акредитаційного процесу освітніх програм через призму актуалізованих для нього функцій та ролей його основних акторів), комплексного (розгляд акредитаційних процедур через візії залучених до них суб'єктів) та процесуального (сприйняття феномену якості вищої освіти на рівні продукту пов'язаних між собою процесів) підходів. Досягнення мети проведеного нами дослідження було забезпечено за рахунок комплексного використання таких загальних і спеціальних наукових методів дослідження: бесіда (інтерв'ю) – для з'ясування думки учасників акредитаційних процедур з боку ЗВО щодо фокусування тих чи інших критеріїв оцінювання якості освітньої програми (використання методу дозволило конкретезувати перелік тих критеріїв оцінювання якості освітньої програми які тяжіють до загально університетського рівня та мають наскрізну, по відношенню до всіх освітніх програм ЗВО, актуалізацію); аналіз – для вивчення внутрішньої будови системи критеріїв оцінювання якості освітніх програм та виявлення їх причинно-наслідкових зав'язків з університетським та кафедральним рівнями забезпечення якості освітньої діяльності; індукція та узагальнення – для забезпечення логіки переходу від розглянутого на рівні конкретного ЗВО механізму акредитації окремої освітньої програми до механізму забезпечення якості вищої освіти на рівні держави; ідеалізація – для формування концепту щодо доцільності експертного опрацювання змісту освітньої програми за рахунок використання механізму стандартизації для формалізації переліку та обсягів обов'язкових компонент (освітні компоненти загальної та спеціальної підготовки) освітньої програми; формалізації – для формулювання напрямків вдосконалення змісту та практики реалізації публічної політики у сфері забезпечення якості вищої освіти.

Для обґрунтування актуальності проблематики підвищення рівня ефективності реалізації публічної політики у сфері забезпечення якості вищої освіти в Україні були використані результати контент-аналізу офіційних програмних

документів міжнародного, регіонального та національного рівнів (Дорожня карта з реформування державного управління, в частині Кластеру 1 «Основи процесу вступу до ЄС» (Fundamentals), а саме – актуалізація завдання щодо підвищення ефективності розподілу ресурсів на рівні формування державної політики; Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки, в частині механізмів забезпечення ефективного врядування тощо).

Основні результати дослідження (виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів). У межах наукового дискурсу не втрачають своєї актуальності дискусія щодо доцільності запровадження стандартних за своїм змістом та практикою реалізації освітніх програм підготовки фахівців з вищою освітою. У самому спрощеному вигляді залучених до цієї дискусії вчених-дослідників та фахівців-практиків можна поділити на дві основні групи. Представники першої групи є прихильниками тієї моделі підготовки майбутніх фахівців яка *заперечує необхідність стандартизації* освітніх програм за спеціальністю (наприклад, D4 – Публічне управління та адміністрування) та (або) напрямом підготовки (наприклад: державна служба; місцеве самоврядування; теорія та історія публічного управління; механізми публічного управління тощо). Така модель передбачає що кожен ЗВО, точніше сформована з представників стейкхолдерів проєктна група, на свій власний розсуд (уявлення про доцільність того чи іншого фокусу уваги; наявність професійного досвіду тощо) визначає зміст освітньо-професійної програми та конкретизує її обсяг за освітніми компонентами. Прихильники цієї моделі, не заперечуючи первинність стандартів вищої освіти для формулювання змісту освітніх програм апелюють до визначених в Законі України «Про вищу освіту» принципів автономії ЗВО та академічної свободи. На існуючу у такому підході суперечність між формалізацією МОН України стандартів вищої освіти та вільною інтерпретацією ЗВО їх змісту у межах авторських освітніх програм, а також практик їх реалізації, так само як й на суперечність між унікальним змістом освітніх програм (похідна від вільного розуміння ЗВО шляхів забезпечення стандарту вищої освіти) та конкретизованим переліком проблематики яка затверджується для перевірки підсумкових знань здобувачів вищої освіти, наприклад у межах ЄДКІ, ми звернемо уваги трошки згодом. Не дивлячись на ці та інші суперечності саме ця модель сьогодні є базовою для використання. Представники другої групи, апелюючи до того факту, що принципи автономії ЗВО та академічної свободи а ніяк не стосуються змісту освіти, наполягають на доцільності стандартизації змісту та практик реалізації освітніх програм, принаймні у межах тих її складових, які повинні забезпечувати дотримання ЗВО відповідного стандарту вищої освіти. Така думка є цілком виваженою, особливо для тих напрямів підготовки фахівців з вищою освітою які здійснюються за так званими регульованими спеціальностями.

У основу обох зі згаданих вище підходів покладена вимога щодо обов’язкового дотримання стандарту вищої освіти, але механізми забезпечення її дотримання є принципово різними. Наприклад, у межах першого підходу дотримання стандарту забезпечується «унікальними за змістом та практикою реа-

лізації освітніми програмами» (кожен ЗВО має свою візію щодо механізмів забезпечення стандарту), в той час як у межах другого підходу дотримання стандарту забезпечується за рахунок запровадження у дію стандартизованих освітніх програм. З огляду на неабияку значущість кожного з цих підходів для забезпечення якості освітньої діяльності ЗВО та якості вищої освіти (кожен з цих підходів має свої переваги та недоліки у забезпеченні дотримання стандартів вищої освіти) вважаємо за доцільне розглянути їх більш детально.

Переважна більшість тих хто *заперечує необхідність стандартизації* освітніх програм за спеціальністю апелюють до необхідності дотримання закріплених у Законі України «Про вищу освіту» принципів автономії ЗВО та академічної свободи. У самому спрощеному вигляді практична актуалізація цих принципів може бути розглянута через припущення про те, що кожен ЗВО має право забезпечувати досягнення передбачених стандартом вищої освіти результатів за будь-яким змістом та у будь-який спосіб. Такий підхід є достатньо суперечливим, адже «автономія ЗВО» та «академічна свобода» зосереджуються переважно на «самостійності, незалежності … прийняття рішень стосовно … організації освітнього процесу, наукових досліджень, внутрішнього управління, економічної та іншої діяльності, самостійного добору і розстановки кадрів …» та заснованій на принципах «… свободи слова і творчості, поширення знань та інформації, проведення наукових досліджень і використання їх результатів …» професійної діяльності науково-педагогічних працівників [18]. Вище наведені принципи закріплюють за ЗВО права щодо: 1) розвитку академічних свобод (забезпечення самостійності і незалежності учасників освітнього процесу під час провадження науково-педагогічної та наукової діяльності (тут йдеться про позбавлення учасників освітнього процесу від впливу політичних партій, громадських і релігійних організацій); гарантія свободи слова і творчості під час професійної діяльності (стосується поширенню знань та інформації у межах передбачених до засвоєння навчального контенту)); 2) організації освітнього процесу (структура та технології навчального процесу (тут йдеться про педагогічні методи та організаційні умови для їх ефективного використання) та наукових досліджень (науково-педагогічні працівники мають свободу вибору щодо напрямів організації своїх наукових пошуків)); 3) організації внутрішнього управління, економічної та іншої діяльності (адміністрація ЗВО у взаємодії з його вченою радою самостійно визначають організаційну структуру та формалізують умови її функціонування); 4) самостійного добору і розстановки кадрів. Цілком очевидно, що вище розглянуті принципи «автономії ЗВО» та «академічної свободи» не мають відношення до формування змісту освіти.

За результатами аналізу змісту найбільш поширених у науковому обігу тлумачень категорії «зміст освіти» було визначено такі основні детермінанти розкриття її категоріальної сутності: склад та структура соціального досвіду; конкретні фіксовані у підручниках та посібниках елементи які підлягають засвоєнню; перелік необхідних до засвоєння навчальних компонент; які знання повинні бути віддзеркалені в освітній програмі; мета, завдання та сукупність змістовних компонентів які закріплені на державному рівні; вимоги до системи

знань, умінь та навичок, світогляду та громадських і професійних якостей; система дидактично та методично оформленого навчального матеріалу; зміст освіти визначається освітньо-професійною програмою підготовки тощо. Безумовно, наведений перелік не є повним, а отже може бути доповнений відповідно до розширення кола відібраних для аналізу визначень дефініції «зміст освіти» [3; 14; 15]. Безумовно, наведений перелік не є повним, а отже може бути доповнений відповідно до розширення кола відібраних для аналізу визначень дефініції «зміст освіти». Разом з тим, наведеного вище переліку детермінант змісту освіти цілком достатньо для усвідомлення факту відсутності прямої кореляції між феноменами «автономії ЗВО» та «змістом освіти». У самому спрощеному вигляді відмінність між згаданими феноменами може бути розкрита через фокус спрямування кожного з них, а саме: «автономія ЗВО» – це стан самостійності у прийнятті управлінських рішень та незалежності від суспільно-політичної кон'юнктури державної влади та громадських рухів; зміст освіти; «зміст освіти» – це система оформлених у вигляді навчального матеріалу знань та практик. Тут ми апелюємо до принципової відмінності між «станом» (характеристика автономії ЗВО) та «системою» (характеристика «змісту освіти»).

Інший принцип до якого апелюють прихильники можливості використання унікальних освітніх програм для забезпечення стандарту вищої освіти (заперечення необхідності стандартизації освітніх програм, тобто уніфікації їх змісту та обсягів) є принцип академічної свободи. Наведене у Законі України «Про вищу освіту» тлумачення академічної свободи, так саме як й визначення автономії ЗВО, не має прямого зв'язку зі змістом освіти, а лише встановлює режим його реалізації. Законодавець цілком конкретно тлумачить що «самостійність і незалежність учасників освітнього процесу» має відношення до «провадження педагогічної, науково-педагогічної, наукової та/або інноваційної діяльності». Отже, академічна свобода передбачає «самостійність і незалежність учасників освітнього процесу» щодо вибору методів та інструментів донесення змісту освіти до її здобувачів. Іншими словами, академічна свобода це про свободу вибору науково-педагогічним працівником методів, прийомів, технологій тощо реалізації змісту освіти. Залишаючи питання розгляду можливості використання принципів автономії ЗВО та академічної свободи для обґрунтування (виправдування) можливості ЗВО запроваджувати унікальні за своїм змістом освітні програми (формувати зміст освіти через самостійний вибір авторами освітньої програми необхідних для вивчення освітніх компонент, а також встановлення обсягів передбаченого за ними навчального матеріалу) на рівні дискусійного, звернемо увагу на існування суперечностей у межах цього підходу, а саме: 1) формалізація МОН України стандартів вищої освіти та вільна інтерпретація ЗВО їх змісту у межах авторських освітніх програм і практик їх реалізації; 2) унікальний зміст освітніх програм (за однією та тією самою спеціальністю кожен ЗВО пропонує свою авторську освітню програму) та уніфікований на рівні держави перелік необхідних до засвоєння здобувачем вищої освіти питань підсумкового контролю (наприклад, у межах ЄДКІ). Ці суперечності є тісно пов'язаними одна одною, а отже ми можемо розглядати їх у межах одного узагальненого напряму наукового аналізу.

Перш за все, визнаємо той факт, що формалізація МОН України стандартів вищої освіти не заперечує можливості вільної інтерпретації ЗВО їх змісту. Отже, ми можемо припустити той факт, що МОН України дозволяє ЗВО використовувати будь-які інструменти (методи, методики, технології тощо), у тому числі й авторське формування змісту освітніх програм, задля виконання стандарту. Такий підхід до управління зазвичай пов'язують з так званим управлінням за результатом (неважливо що саме та як саме робить виконавець замовлення, головне щоб результат його роботи відповідав заздалегідь визначеним характеристикам, параметрам тощо). Складність використання цього підходу у межах реалізації освітніх програм полягає у тому, що «результат» може бути актуалізований щонайменше через п'ять років після відкриття освітньої програми (наприклад, чотири роки – час реалізації програми, а також один рік – професійний досвід трудової діяльності випускника ЗВО за отриманою спеціальністю). Такий часовий лаг у поєднанні з цілком можливими до актуалізації ризиками зміни умов та контексту реалізації освітньої програми (ризики зміни гаранта освітньої програми та задіяних для її реалізації науково-педагогічних працівників; ризики зміни вимог роботодавців щодо змісту та рівня підготовки фахівців за спеціальністю; ризики зміни обладнання та (або) технологій його використання тощо) суттєво знижують ефективність управління якістю освітньої діяльності ЗВО та якості вищої освіти за результатом. До речі, діючий на цей час міжнародний стандарт якості ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги» (ISO 9001:2015 Quality management systems – Requirements) не визначає «управління за результатом» на рівні складової технології забезпечення якості. Серед основних принципів управління якістю цей міжнародний стандарт визначає: орієнтацію на замовника; лідерство; задіяність персоналу; процесний підхід; поліпшення; прийняття рішень на підставі фактичних даних; керування взаємовідносинами [21]. Отже, забезпечення стандартизованих результатів навчання унікальними за своїм змістом та практиками реалізації освітніх програм (використання підходу «управління за результатом») має системні вади – вплив на слідство з метою зміни причин його актуалізації. Така наша думка знаходить своє підтвердження й у змісті спеціалізованого по відношенню до проблематики менеджменту якості у сфері освіти міжнародному стандарті «Освітні організації – Системи управління для освітніх організацій – Вимоги та інструкції щодо використання» (ISO 21001:2025 «Educational organizations – Management systems for educational organizations – Requirements with guidance for use»).

Друга з виявлених нами суперечностей, а саме – можливість використання єдиної програми іспиту (тесту) для оцінювання здобутих у межах принципово різних за своїм змістом освітніх програм компетентностей (наприклад, ЄДКІ), є достатньо простою для обґрунтування. Наприклад, методологія складання тестових запитань (педагогіка, тестологія тощо) цілком виправдано заперечує таку можливість. Відповідно до опрацьованих фахівцями Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова Методичних рекомендацій зі

складання тестових завдань методологія конструювання тестів передбачає проєктування відповідної матриці [20]. Відповідно до рекомендацій:

– технологічна матриця повинна охоплювати зміст всього того навчального матеріалу освітньої програми, який виноситься для перевірки у межах тестового контролю;

– при складанні матриці тесту розробник зобов'язаний покрити елементами матриці всі передбачені освітньою програмою теми (кожна тема та підтема кожної освітньої компоненти повинна бути віддзеркалена у тестових запитаннях), а також забезпечити відображення у тестах важливості того чи іншого елемента змісту програми. Достатньо схожі до складання тестових запитань вимоги ми можемо зустріти в опрацьованому за результатами реалізації Проекту USAID «Справедливе правосуддя» Практичному посібнику для розробників тестових завдань. На переконання авторів Посібника тестові завдання повинні відповідати принципам валідності, надійності, об'єктивності та ефективності [17].

З огляду на фокус нашої безпосередньої уваги найбільш значущим є принцип валідності, адже дотримання розробником тестів саме цього принципу забезпечує відповідність змісту тесту меті тестування (здатність тесту вимірювати те, для чого він призначений) та наскільки отримані результати відображують досліджувану властивість.

Цілком очевидно, що виконання вимоги «охоплення змісту всього того навчального матеріалу освітньої програми який виноситься для перевірки у межах тестового контролю» [20] так само як й обов'язковості «забезпечення валідності» [17] передбачають наявності у розробника тесту не лише конкретної освітньої програми, а бажано й силабусів включених до неї навчальних компонент. На наше переконання, лише така конкретизація, безумовно у поєднанні з професіоналізмом залучених до складання тестів осіб, може забезпечити дотримання принципів проведення контролю підсумкових результатів успішності навчання здобувачів вищої освіти. Практика реалізації освітніх програм свідчить про той факт, що для формування у здобувачів вищої освіти одних та тих самих компетентностей передбачено принципово різний обсяг навчального часу та з різним фокусом уваги (у межах однієї освітньої програми якась умовна частина визначеної стандартом проблематики розглядається на рівні декількох питань однієї теми, а в іншій освітній програмі для розгляду цієї проблематики відведено декілька тем або навіть окрема освітня компонента). Цілком очікувано, що глибина знань здобувачів освіти буде принципово різною, а отже й їх спроможність до успішного складання ЄДКІ буде обумовлена не лише старанністю у засвоєнні навчального матеріалу, а й недосконалістю окремих освітніх програм.

У якості узагальнення вище викладеного, можемо сформулювати запитання щодо навіть гіпотетичної можливості врахування змістом ЄДКІ змісту різноманіття освітніх програм. Очікувано, що кожна освітня програма має свій перелік освітніх компонент, які у свою чергу мають унікальний набір тем та пи-

тань за змістом. Так зване масштабування унікальності (різноманіття освітніх програм за однією та тією самою спеціальністю; унікальність переліку освітніх компонент від одної освітньої програми за спеціальністю до іншої; авторське розуміння проєктною групою освітньої програми переліку необхідних до розгляду у межах освітньої компоненти тем; авторський підхід конкретного науково-педагогічного працівника до викладання навчального контенту тощо), на нашу думку, майже не залишає шансів розробникам завдань ЄДКІ дотриматись передбачених тестологією принципів складання тестів.

Підсумовуючи наведене вище за пов'язаною з можливістю використання ЄДКІ для оцінювання здобутих у межах принципово різних за своїм змістом освітніх програм компетентностей суперечністю, можемо сформулювати такі поточні узагальнення: існуюча практика використання єдиної програми іспиту (тесту) для вимірювання підсумкових результатів здобутих у межах різних освітніх програм компетентностей порушує загальні принципи розробки тестових завдань (тут ми можемо вести мову не лише про так звану методичну недосконаліть такої практики, а навіть й про існування методологічної помилки); використання ЄДКІ для оцінювання результатів навчання за спеціальністю є доречним лише у тому випадку, коли фокусом уваги стає однакова для всіх за своїм змістом (єдиний для всіх освітніх програм перелік освітніх компонент з тотожнім наповненням змісту тем кожної з них від одного ЗВО до іншого) та обсягом (однакова кількість відведених у межах відповідних тем годин навчального навантаження) складова освітньої програми). Крім того, слід звернути увагу що практика самостійного формування ЗВО змісту освітніх програм, особливо тих з них, які запроваджуються у межах регульованих спеціальностей, не сприяє підвищенню системи забезпечення ЗВО якості освітньої діяльності.

Іншим напрямом вдосконалення змісту та практики реалізації публічної політики у сфері забезпечення якості вищої освіти в Україні може бути зміна практики проведення акредитації освітніх програм, а саме – використання критеріїв оцінювання якості освітніх програм. Саме цей напрям може розглядатись через призму так званих ресурсозберігаючих або ресурсно необтяжливих управлінських технологій (управлінські технології які забезпечують гарантоване досягнення запланованого результату з одночасним зменшенням залучених для цього організаційних та фінансових ресурсів). У якості фокусу нашої уваги була обрана практика використання експертами НАЗЯВО критеріїв оцінювання якості освітніх програм, а саме та її складова яка повязана з експерною оцінкою за так званими наскрізними критеріями. У межах попередньо проведених нами наукових пошуків було з'ясовано той факт, що окремі з визначених в Положенні про акредитацію освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти критеріїв оцінювання якості освітньої програми [6] мають відношення не стільки до конкретної освітньої програми та структурного підрозділу ЗВО який її реалізує скільки до ЗВО в цілому. Наприклад, зміст підкритеріїв 1 та 2 третього критерію, підкритеріїв 2, 5 та 6 шостого критерію, підкритеріїв 1-6 сьомого критерію, підкритеріїв 1, 5 та 7 восьмого критерію, підкрите-

ріїв 1-3 дев'ятого критерію, підкритеріїв 3-4 десятого критерію – тяжіє до ієрархічного рівня ЗВО [25]. Іншими словами, 19 підкритеріїв з 54 формалізованих НАЗЯВО в Положенні критеріїв (35%) є наскрізними для всіх освітніх програм конкретного ЗВО. За умови прийняття цього твердження за основу, можемо припустити, що за кожною освітньою програмою яка акредитується у конкретному ЗВО (таких освітніх програм у ЗВО може бути чимало, наприклад в НТУ «ХПІ» їх 199 [13], з яких рік від року щонайменше 20% подаються на акредитацію кожного року) проводиться оцінка за одними та тими самими підкритеріями різними експертними групами. Залишаючи поза увагою той факт, що ці оцінки не є однаковими, хоча цей напрям безумовно заслуговує на окрему дослідницьку увагу (цілком очікувано, що оцінка одного та того самого об'єкту експертної уваги за однією та тією самою методологією, навіть різними експертами, повинна забезпечувати однакові результати), звернемо увагу на оплату ЗВО послуг НАЗЯВО з проведення акредитації.

Відповідно до норм п. 2 розділу «VIII – Фінансування акредитації» Положення про акредитацію освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти, «Оплата за послуги з проведення акредитації здійснюється закладом вищої освіти за фактично надані послуги та зараховується на рахунок Національного агентства як власні надходження бюджетної установи і становить: у разі проведення акредитації однієї освітньої програми … 29 розмірів прожиткового мінімуму для працездатних осіб» [16]. З 01.01.2026 прожитковий мінімум для працездатних осіб в Україні встановлено на рівні 3 328 грн., а отже ЗВО має оплатити сплатити НАЗЯВО за проведення однієї акредитаційної процедури 96 512 грн. За нашими приблизними розрахунками кількості освітніх програм НТУ «ХПІ» які повинні пройти акредитацію протягом року дорівнює 40-ка, а отже підсумкова щорічна вартість акредитаційних процедур за всіма програмами для конкретного ЗВО дорівнює 3 860 480 грн. Повертаючись до з'ясованого вище факту про те, що 19-ть з 54 формалізованих НАЗЯВО підкритеріїв оцінювання якості освітньої програми є так званими наскрізними підкритеріями (наскрізні підкритерії мають частку в 35% від загальної кількості підкритеріїв оцінювання якості освітньої програми), або такими які фокусуються не стільки на конкретній освітній програмі (відповідальність кафедри як реалізує освітню програму) скільки на університетському просторі в цілому (відповідальність ЗВО), а також з огляду на те, що експертна оцінка за цими «наскрізними» підкритеріями може проводитись раз на рік без будь-якої втрати якості експертизи – можемо отримати гіпотетичну економію бюджетних коштів на рівні 1 351 168 грн. Безумовно, така сума не є відчутною для бюджету України, але сумарне поєднання такої економії за галуззю вищої освіти в цілому (тут ми маємо на увазі всі освітні програми які реалізуються в Україні на другому та третьому рівнях вищої освіти) є значною для бюджету галузі вищої освіти. Слід звернути увагу на той факт, що наведений вище концепт не є інноваційним або принципово новим. Наприклад, норми згаданого вище п.2 розділу «VIII – Фінансування акредитації» Положення про акредитацію освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти закріплюють

можливість зменшення витрат на проведення акредитації за умови якщо передбачено одночасне проведення декількох акредитацій, а саме: у разі проведення одночасної акредитації двох освітніх програм рівень оплати за послуги НАЗЯВО дорівнює 38 розмірів прожиткового мінімуму; у разі проведення одночасної акредитації трьох освітніх програм рівень оплати за послуги НАЗЯВО дорівнює 50 розмірів прожиткового мінімуму [16]. Очевидно, що законодавець прийняв до уваги можливість перенесення результатів оцінювання за окремими з підкритеріїв однієї освітньої програми на іншу за умови одночасного перебування (роботи) різних груп експертів в одному ЗВО. Такий крок законодавця є цілком функціонально доцільним та економічно обґрунтованим, адже ми не можемо припустити той факт (таке припущення суперечить теорії та практики адміністративної діяльності у межах реалізації передбачених функцією контролю повноважень), що різні групи експертів які одночасно працюють в одному та тому самому ЗВО, хоча й за різними освітніми програмами, можуть перевіряти одні й ті самі об’єкти за однією та тією самою методологією. Виникає ситуація, за логікою якої частина оцінок за окремими підкритеріями перезараховується (визнається) у межах різних акредитаційних процедур, а отже й собівартість процедури акредитації зменшується. Іншого обґрунтування причини (підстав) зменшення розміру оплати акредитації освітніх програм, принаймні з огляду на наявну у нашому розпорядженні інформацію, навести неможливо (цілком зрозуміло, що ринковий механізм так званої гуртової ціни в системі надання послуг органами публічного управління не може бути використаний, а отже обсяги замовлення не впливають на ціну. Цілком схвалюючи крок законодавця щодо зменшення вартості акредитацйних процедур за умови їх одночасного проведення в одному ЗВО (від 29 розмірів прожиткового мінімуму для працездатних осіб за акредитацію однієї освітньої програми до 50 розмірів прожиткового мінімуму за акредитацію трьох освітніх програм), не зовсім зрозумілим (логічним) залишається акцент уваги на часовому просторі проведення експертиз, а саме – «одночасна акредитація» двох або трьох програм. Така незрозумілість може бути актуалізована через призму таких проблемних питань: проведення акредитацій однієї освітньої програми за іншою, наприклад, з часовим лагом у 5 днів, суттєво змінюють стан (якість) об’єктів оцінювання за так званими наскрізними підкритеріями або за тими об’єктами експертної уваги, які уявлялись можливими для оцінювання у межах спільної роботи декількох експертних груп в умовах проведення «одночасних акредитацій» в конкретному ЗВО (іншими словами, питання полягає у визначенні часового періоду коли попередньо проведена оцінка за «наскрізними критеріями» ще не втрачає свою валідність); чому проведення одночасної акредитації двох та трьох освітніх програм є підставою для зменшення вартості послуг з проведення акредитації, в той час як одночасне проведення, наприклад, чотирьох або п’яти освітніх програм вже не є підставою для зменшення вартості? Очікувано, що відповідь на ці питання або усунення детермінант їх актуалізації сприятиме, з одного боку, наближенню до природного розуміння алгоритмів функціонування економічного механізму впорядкування відносин між акторами, та як наслідок – створить умови для

відновлення справедливості (споживач не повинен повторно оплачувати ту саму послугу або товар який він вже оплатив), а з іншого – економії фінансових ресурсів, як окремого ЗВО, так й галузі вищої освіти в цілому.

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Приймаючи до уваги вище наведене можемо сформулювати такі основні узагальнення.

По-перше, інституалізовані у Положенні про акредитацію освітніх програм критерії оцінювання якості освітньої програми, фокусуються не тільки на змісті та практиці реалізації освітньої програми, а й на проблематиці функціонування ЗВО в цілому («фінансові та матеріально-технічні ресурси…; політика та процедури вирішення конфліктних ситуацій …; процедури розроблення, затвердження, моніторингу та періодичного перегляду освітньої програми…; заклад вищої освіти забезпечує дотримання академічної доброчесності…» [6] тощо). Отже, серед підкритеріїв оцінювання якості освітньої програми є ті з них, які за своїм змістом (фокусом уваги) виходять за межи конкретної освітньої програми (знаходяться поза межами компетенції гаранта освітньої програми та так званої випускаючої кафедри) та тяжіють до рівня ЗВО (знаходяться у межах компетенції адміністрації ЗВО). Останній з різновидів критеріїв можуть бути ідентифіковані як наскрізні.

По-друге, експертне оцінювання за так званими наскрізними підкритеріями, від одної акредитації освітньої програми до іншої, передбачає проведення експертизи за одними та тими самими об’єктами уваги не залежно від спеціальності за якою реалізується освітня програма та часу акредитації. Циклічне проведення експертизи з однаковим фокусом уваги (однакові об’єкти оцінювання) обумовлює перевитрату організаційних ресурсів ЗВО та НАЗЯВО, а також фінансових ресурсів держави. Така перевитрата, з одного боку, знижує загальну ефективність функціонування механізму акредитації освітніх програм, а з іншого – спотворює практику управління, в частині дублювання функції контролю.

По-третє, на рівні механізму, використання якого дозволить мінімізувати перевитрату ресурсів у межах проведення акредитаційних процедур, наприклад в частині оцінювання за так званими наскрізними підкритеріями, можна розглянути механізм повторного використання результатів попередньо проведеної у конкретному ЗВО акредитації освітньої програми. У самому спрощеному вигляді цей механізм має такий вигляд: перша з призначених НАЗЯВО у межах поточного навчального року для проведення акредитації освітньої програми група експертів проводить оцінювання за всіма передбаченими Положенням про акредитацію освітніх програм критеріями оцінювання якості освітньої програми (повний цикл оцінювання); кожна наступна з груп експертів, яка призначається НАЗЯВО для проведення акредитації освітніх програм у цьому ж самому ЗВО у межах поточного навчального року, за відсутності заперечень з боку ЗВО, може використовувати за наскрізними підкритеріями ті оцінок, які були схвалені НАЗЯВО за результатами проведення попередньої акредитації (скорочений цикл оцінювання); ЗВО має право на передодні будь-якої з майбутніх ак-

редитацій повідомити НАЗЯВО про намір пройти наступну акредитацію за повним циклом оцінювання та тим самим змінити раніше отримані за наскрізними підкритеріями оцінки (принцип відкритих перспектив).

По-четверте, вирішення суперечностей між формалізованими МОН України стандартами вищої освіти за спеціальностями та практиками вільної інтерпретації їх змісту у межах освітніх програм, а також суперечностей між унікальним змістом освітніх програм (кожен проєктна група інтерпретує зміст стандарту вищої освіти з огляду на свій досвід та власне уявлення про доцільність) та конкретизованим переліком проблематики яка затверджується для перевірки підсумкових знань здобувачів вищої освіти, наприклад у межах ЄДКІ, може бути здійснено за рахунок стандартизації державою змісту освітніх програм, наприклад тих з них які передбачають підготовку фахівців з вищою освітою для регульованих професій. Така стандартизація може бути здійснена, наприклад, у межах інституалізації переліку та обсягів передбачених до засвоєння здобувачами вищої освіти обов'язкових компонент (освітні компоненти загальної підготовки та освітні компоненти спеціальної підготовки) освітніх програм. Формалізація стандартизованих освітніх програм може бути подана через механізм запровадження у дію так званих типових освітніх програм за спеціальністю. Цілком очевидно, що стандартизація змісту освітніх програм не повинна розповсюджуватися на зміст та практики реалізації вибіркових освітніх компонент.

По-п'яте, стандартизація змісту освітніх програм в системі вищої освіти є не лише цілком логічним кроком з огляду на неабиякі його потенціали для підвищення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти, а й таким кроком який відповідає положенням нормативно-правових документів та нормам програмних документів. Вище ми звернули увагу на той факт, що стандартизація освітніх програм корелюється з одним з визначених МОН України у Стратегічному плані діяльності до 2027 року «Освіта переможців» пріоритетом «Якісна вища освіта» в частині завдання «стандартизації програм у регульованих професіях» [23]. Крім цього, Закон України «Про освіту», який є базовим для всіх інших пов'язаних з рівнями освіти законами, у межах норми п.4 статті 41 встановлює перелік елементів системи зовнішнього забезпечення якості освіти. Першим у цьому переліку нормотворець згадує стандартизацію як один з «інструментів, процедур та заходів забезпечення і підвищення якості освіти». Цікаво, що механізм стандартизації, за місцем свого розміщення у згаданому переліку, передує таким елементам як: ліцензування освітньої діяльності; акредитація освітніх програм; інституційна акредитація; громадська акредитація закладів освіти; зовнішнє незалежне оцінювання результатів навчання; інституційний аудит; моніторинг якості освіти тощо. Запровадження типової освітньої програми за спеціальністю не повинно розглядатись на рівні механізму який заперечує можливість опрацювання проєктними групами ЗВО своїх авторських освітніх програм. Іншими словами, типова освітня програма за спеціальністю повинна стати експертним варіантом відображення відповідного стандарту освіти у змісті освіти та діяльності з його реалізації.

Серед перспективних напрямків подальших розвідок обраного у межах цієї публікації фокусу наукової уваги неабиякої значущості набувають ті з них, які зосереджуються на імплементації сформульованих пропозицій вдосконалення змісту та практики реалізації публічної політики у сфері забезпечення якості вищої освіти в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабин І. І. Забезпечення якості вищої освіти: європейський, національний та інституційний рівні. *Наука і освіта*. 2011. № 1. С. 7–14.

2. Балановська Т. Чжен Я. Особливості управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти. *Економіка та суспільство.* 2025. Вип.76. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-3

3. Волошин П., Шинкарук А. Зміст освіти як педагогічна проблема. Науково-методична робота. URL: https://sno.udpu.edu.ua/index.php/naukovo-metodychna-robota/104-neperervna-pedahohichna-osvita-v-ukrayini-stan-problemy-perspektyvy/717-zmist-osviti-yak-pedagogichna-problema

4. Жумбей М., Омельченко А., Девдюк І. Забезпечення якості освіти у вищій школі: національні стандарти та європейський контекст. *Академічні візії*. 2025. Вип. 39. https://doi.org/10.5281/zenodo.14635407

5. Кірдан О., Авраменко Б. Розвиток системи забезпечення якості вищої освіти в Україні. *Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету*. 2024. Вип. 2. С. 112–117.

6. Критерії оцінювання якості освітньої програми. Акредитація. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти. URL: https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2019/09/Критерії.pdf

7. Лєбєдєва Я. Система внутрішнього забезпечення якості вищої освіти в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *European humanities studies: State and Society*. 2021. Is. 3. С. 108–120. https://doi.org/10.38014/ehs-ss.2021.3.09

8. Мороз В. М. Тищук О. М., Мороз О. В. Предметно-об'єктне спрямування наукового дослідження у межах проблематики публічного управління: методологічні проблеми формулювання та шляхи їх розв'язання. *Публічне управління та регіональний розвиток.* 2024. № 23. С. 72–90. https://doi.org/10.34132/pard2024.23.04

9. Мороз В. М., Тищук О. М., Мороз О. В., Мороз С. А. Якість вищої освіти як об'єкт публічного управління: обгрунтування та особливості актуалізації. *Вісник НУЦЗ України. Серія: Державне управління.* 2024. №1. С. 281–295. https://doi.org/10.52363/2414-5866-2024-1-33

10. Мороз С. А. Забезпечення якості вищої освіти: механізми управління та практика їх використання: монографія. Харків : НУЦЗУ, Львів : Видавництво ПП «Новий Світ-2000», 2022. 438 с.

11. Мороз С. А., Домбровська С. М., Мороз В. М. Рейтинг науково-педагогічних працівників, як складова системи державного управління якістю вищої освіти. *Вісник НУЦЗУ (Серія «Державне управління»)*. 2017. Вип. 2 (7). С. 294–309. https://doi.org/10.5281/zenodo.1038888

12. Мороз С. А., Романовський О. Г., Мороз В. М., Грень Л. М., Помаза-Пономаренко А. Л., Попова О. В. Залежність якості вищої освіти від джерел її фінансування та спеціалізації ЗВО: аналіз думки роботодавців і напрями вдосконалення державної політики. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2021. № 1. С. 521–538. https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i37.230681

13. Освітні програми НТУ «ХПІ». URL: https://vstup.kpi.kharkov.ua/osvitni-prohramy/

14. Пироженко Л. В. До розвитку теорії змісту освіти у вітчизняній педагогічній думці XX ст. *Педагогічні науки*. 2005. Вип. 40. С. 103–11.

15. Побоча Т. Д. Концептуальні підходи до визначення поняття «зміст освіти» в історико-педагогічній ретроспективі. *Інноваційна педагогіка*. 2019. Вип. 12, Том. 2. С. 21–25. https://doi.org/10.32843/2663- 6085.2019.12-2.04

16. Положення про акредитацію освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти: Наказ Міністерства освіти і науки України від 15.05.2024 р. № 686. *Офіційний вісник України*. 2024. № 65. Ст. 3951

17. Практичний посібник для розробників тестових завдань / упоряд. С. Мудрук. Проект USAID «Справедливе правосуддя», 2014. 190 с. URL: https://uu.edu.ua/upload/Osvita/Navch_metod_d_t/Navch_metod_materiali/Upravlinnya_navchannyam_i_znannyami/Manual_for_test_writers.pdf

18. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. Офіційний вісник України. 2017. 06 жовтн. (№ 78). С. 7.

19. Розробка дорожньої карти реформи державного управління: ключові пріоритети. URL: https://par.in.ua/information/publications/408-rozrobka-dorozhnoi-karty-reformy-derzhavnoho-upravlinnia-kliuchovi-priorytety

20. Сергієнко В. П., Кухар Л. О. Методичні рекомендації зі складання тестових завдань. Київ : НПУ, 2011. 41 с.

21. Системи менеджменту якості. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT): ДСТУ ISO 9001:2015. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 30 с.

22. Соціологічний супровід моніторингу якості освіти в сучасному університеті : монографія / М. В. Бірюкова, С. А. Мороз, О. О. Труш та ін. Львів: Видавництво ПП «Новий Світ-2000», 2023. 489 с.

23. Стратегічний план діяльності Міністерства освіти і науки України до 2027 року: Освіта переможців. URL: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/Docs%20Kampania%20Priyom%2024/Strateh.plan.diyalnosti.MON.do.2027.roku.pdf

24. Стратегія реформування державного управління україни на 2022-2025 роки. URL: https://api.par.in.ua/uploads/progress_report/file_uk/35/PARS_2022-2025_ukr.pdf

25. Тищук О. М. Практика акредитації освітніх програм: ефективність проведення та об'єктивність отриманих результатів. *Україна і світ: гуманітарно-технічна еліта і соціальний прогрес :* зб. матеріалів доп. учасн. Всеукр. наук.-практ. конф. студентів та аспірантів, м. Харків, 2026 р. Харків, 2026. С. 380–381.

26. Тищук О. М., Мороз О. В. Обґрунтування актуальності дослідження у межах проблематики публічного управління: теоретико-методологічний аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 3. С. 202–208. https://doi.org/10.32702/2306

27. Тищук О. М., Мороз О. В. Публічне управління забезпеченням якості вищої освіти в Україні: актуальність проблематики щодо норм програмних документів міжнародного рівня та міжнародних зобов'язань України. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства.* 2024. №1. С. 83–88. https://doi.org/10.20998/2227-6890.2024.1.12

28. Brennan J., Shah T. Managing quality in higher education: an international perspective on institutional assessment and change. Buckingham: OECD, SRHE and Open University Press, 2000. 159 p.

29. Cross M., Mhlanga E., Ojo E. Emerging concept of internationalisation in South African higher education: Conversations on local and global exposure at the University of the Witwatersrand (Wits). *Journal of studies in international education.* 2011. Vol. 15. Iss. 1. P. 75–92. https://doi.org/10.1177/1028315309334635

30. Green D. What Is Quality in Higher Education? Bristol: SRHE and Open University Press. 1994. URL: https://eric.ed.gov/?id=ED415723

31. Materu P. Higher Education Quality Assurance in Sub-Saharan Africa: Status, Challenges, Opportunities and Promising Practices. *World Bank Working Paper*. 2007. No. 124. https://doi.org/10.1596/978-0-8213-7272-2

32. Moroz S., Moroz V., Kalagin Y., Grygorieva S., Sutula O., Kozlova O., Moroz O. The dependency of an individual's and state well-being on higher education quality: analysis of Ukrainian students' and employers' opinion. *Financial and credit activity: Problems of Theory and Practice*. 2022. Vol. 5 No. 46. P. 283–299. https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.46.2022.3803

33. Vlăsceanu, L., Grünberg, L., Parlea, D. Quality Assurance and Accreditation: A Glossary of Basic Terms and Definitions. Bucharest: Unesco-Cepes Papers in Higher Education. 2007. 119 p.

34. Welzant H., Schindler L., Puls-Elvidge S., Crawford L. Definitions of quality in higher education: A synthesis of the literature. *Higher Learning Research Communications*. 2015. Vol. 5. Num. 3. P. 3–13. https://doi.org/10.18870/hlrc.v5i3.244

35. Willmott H. Managing the Academics: Commodification and Control in the Development of University Education in the U.K. *Human Relations.* 1995. Vol. 48. Iss. 9. P. 993–1027. https://doi.org/10.1177/001872679504800902

Конфлікт інтересів.

Автори заявляють, що конфлікту інтересів щодо публікації цього рукопису немає.

Стаття надійшла до редакції 20.04.2026 р.
Стаття рекомендована до друку 20.05.2026 р.
Опубліковано 30.05.2026 р.

Tyshchuk O. M.,
Postgraduate student of the Department of Sociology and Public Administration of National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»
2, Kyrpychova str., Kharkiv, 61002, Ukraine
e-mail: m721.281.1@ukr.net https://orcid.org/0009-0005-2854-3407

Moroz S. A.,
Doctor of Public Administration, Senior Researcher, senior research associate of the Scientific and methodological department for quality assurance of educational activities and higher education of Military Institute of Armored Forces of National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»
192, Poltavskyi Shliakh str., Kharkiv, 61000, Ukraine
e-mail: ra.ekma@gmail.com https://orcid.org/0000-0002-2696-1278

Buka S. A.,
Doctor of Economics sciences, professor, Head of senate academy of Baltic International Academy
4, Valeria Seile str., Riga, 1003, Latvia
e-mail: stanislavs.buka@bsa.edu.lv https://orcid.org/0000-0002-4235-8890

Moroz V. M.,
Doctor of Public Administration, professor, Head of the Department of Sociology and Public Administration of National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»
2, Kyrpychova str., Kharkiv, 61002, Ukraine
e-mail: moroz.volodymyr.d.sc@gmail.com https://orcid.org/0000-0003-0796-5035

IMPROVING THE CONTENT AND PRACTICE OF IMPLEMENTING PUBLIC POLICY IN THE FIELD OF QUALITY ASSURANCE OF HIGHER EDUCATION IN UKRAINE

Abstract. The existing practice of accreditation of educational programs is based on the National Agency for Higher Education Quality Assurance using the formalized by the Ministry of Education and Culture of Ukraine criteria for evaluating the quality of an educational program.

According to the results of the analysis of the content of these criteria, it was established that about 35% of the sub-criteria actualized within them focus not so much on the problems of a specific educational program (competence of the structural unit of the Higher Education Institution), but on the issues of the functioning of the Higher Education Institution (competence of the Higher Education Institution). Given the fact that the objects of expert attention provided for by these sub-criteria have a consistent level of actualization for all educational programs of a particular Higher Education Institution, we can assume a risk of duplication of expert functions by the experts of the National Agency for Higher Education Quality Assurance from one accreditation to another. Such duplication not only causes overspending of the organizational and financial resources of each participant in the accreditation procedures, but also a distortion of the content of the control function, for example, in terms of the fact that different expert groups evaluate the same objects of expert attention, according to the same methodology, but at the same time formalize fundamentally different results. Avoiding this contradiction is possible by using the mechanism of multiple (re)use of the results of previously held accreditations of educational programs in a specific Higher Education Institution for the evaluation of other educational programs provided for in the annual accreditation plan of this Higher Education Institution, for example, in terms of the using assessments according to the so-called cross-cutting criteria from one accreditation procedure to another. The article contains the justification of the list of cross-cutting sub-criteria for evaluating the quality of an educational program, as well as proposals regarding the possibility of using the results obtained from them during the year from one examination to another. In addition, the article highlights the contradictions between the formalized standards of higher education of the Ministry of Education and Culture of Ukraine and the free interpretation of their content by Higher Education Institutions within the framework of educational programs unique in their content. Such a contradiction becomes manifested in the aggravation of the risks of inconsistency of the content of the educational programs formed by the project groups of Higher Education Institutions with a specified list of state-approved questions, for example, within the framework of the Unified State Qualification Exam, regarding the verification of the final knowledge of higher education applicants. Solving this contradiction is possible through the introduction of standard educational programs by specialty in terms of formalizing the list and scope of mandatory components (educational components of general and special training) of the educational program. The article substantiates the advantages of the mechanism of standardization of educational programs and conceptualizes the mechanism of its implementation. The article contains conclusions on areas of improving the content and practices of implementing public policy in the field of quality assurance of higher education in Ukraine, in terms of increasing the effectiveness of accreditation of educational programs and introducing a mechanism for standardization of their content for specialties in regulated professions.

Keywords: quality of higher education; public policy quality assurance of higher education; higher education institutions; accreditation of educational programs; criteria for assessing the quality of higher education; standardization of the content of educational programs; process approach in the system of ensuring the quality of higher education.

REFERENCES

1. Babin, I.I. (2011). Quality assurance of higher education: European, national and institutional levels. *Science and education, 1, 7–14.* [in Ukrainian].

2. Balanovskaya, T., Zheng, Ya. (2025). Features of quality management of educational services of a higher education institution. *Economy and society, 76.* https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-3 [in Ukrainian].

3. Voloshyn, P., Shynkaruk, A. (2017). The content of education as a pedagogical problem. *Scientific and methodological work*. URL: https://sno.udpu.edu.ua/index.php/naukovo-metodychna-

robota/104-neperervna-pedahohichna-osvita-v-ukrayini-stan-problemy-perspektyvy/717-zmist-osviti-yak-pedagogichna-problema [in Ukrainian].

4. Zhumbey, M., Omelchenko, A., Devdyuk, I. (2025). Ensuring the quality of education in higher education: national standards and the European context. *Academic visions, 39.* https://doi.org/10.5281/zenodo.14635407 [in Ukrainian].

5. Kirdan, O., Avramenko, B. (2024). Development of the system of ensuring the quality of higher education in Ukraine. *Collection of scientific works of the Uman State Pedagogical University, 2, 112–117* [in Ukrainian].

6. Criteria for assessing the quality of an educational program. Accreditation. National Agency for Quality Assurance in Higher Education. URL: https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2019/09/Критерії.pdf [in Ukrainian].

7. Lebedeva, Ya. (2021). The system of internal quality assurance of higher education in Ukraine: problems and prospects for development. *European humanities studies: State and Society, 3, 108–120*. https://doi.org/10.38014/ehs-ss.2021.3.09 [in Ukrainian].

8. Moroz, V.M., Tyshchuk, O.M., Moroz, O.V. (2024). Subject-object orientation of scientific research within the framework of public administration issues: methodological problems of formulation and ways of their solution. *Public administration and regional development*, *23, 72–90*. https://doi.org/10.34132/pard2024.23.04 [in Ukrainian].

9. Moroz, V.M., Tyshchuk, O.M., Moroz, O.V., Moroz, S.A. (2024). Quality of higher education as an object of public administration: justification and features of actualization. *Bulletin of the National University of Ukraine. Series: State Administration, 1, 281–295* https://doi.org/10.52363/2414-5866-2024-1-33 [in Ukrainian].

10. Moroz, S.A. (2022). Ensuring the quality of higher education: management mechanisms and the practice of their use: monograph. Kharkiv: National University of Ukraine, Lviv: Publishing House of PP "Novyi Svit-2000" [in Ukrainian].

11. Moroz, S.A., Dombrovska, S.M., Moroz, V.M. (2017). Rating of scientific and pedagogical workers as a component of the system of state management of the quality of higher education. *Bulletin of the National University of Ukraine (Series "State Administration"), 2 (7), 294–309*. https://doi.org/10.5281/zenodo.1038888 [in Ukrainian].

12. Moroz, S.A., Romanovsky, O.G., Moroz, V.M., Gren, L.M., Pomaza-Ponomarenko, A.L., Popova, O.V. (2021). The dependence of the quality of higher education on the sources of its financing and specialization of higher education institutions: analysis of employers' opinions and directions for improving state policy. *Financial and credit activities: problems of theory and practice, 1, 521–538*. https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i37.230681 [in Ukrainian].

13. Educational programs of NTU "KhPI". URL: https://vstup.kpi.kharkov.ua/osvitni-prohramy/ [in Ukrainian].

14. Pyrozhenko, L.V. (2005). To the development of the theory of the content of education in domestic pedagogical thought of the 20th century. *Pedagogical sciences, 40, 103–11*. [in Ukrainian].

15. Pobocha, T.D. (2019). Conceptual approaches to defining the concept of “educational content” in historical and pedagogical retrospective. *Innovative pedagogy, 12, 2, 21–25*. https://doi.org/10.32843/2663- 6085.2019.12-2.04 [in Ukrainian].

16. Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine. Regulations on the accreditation of educational programs for the training of higher education applicants, No. 686 (2024, May 15). *Official Gazette of Ukraine, 65, 3951* [in Ukrainian].

17. Mudruk, S. (Ed.). (2014). Practical guide for developers of test tasks / compiled by. USAID Fair Justice Project. URL: https://uu.edu.ua/upload/Osvita/Navch_metod_d_t/Navch_metod_materiali/Upravlinnya_navchannyam_i_znannyami/Manual_for_test_writers.pdf [in Ukrainian].

18 Law of Ukraine. On Education. No. 2145-VIII. (2017, September 05). *Official Gazette of Ukraine, 78, 7* [in Ukrainian].

19. Development of a roadmap for public administration reform: key priorities. URL: https://par.in.ua/information/publications/408-rozrobka-dorozhnoi-karty-reformy-derzhavnoho-upravlinnia-kliuchovi-priorytety [in Ukrainian].

20. Sergienko, V.P., Kukhar, L.O. (2011). Methodological recommendations for writing test tasks. Kyiv: NPU [in Ukrainian].

21. Quality management systems. Requirements (2016). ISO 9001:2015, IDT: DSTU ISO 9001:2015. Kyiv: DP "UkrNDNTs" [in Ukrainian].

22. Biryukova, M.V., Moroz, S.A., Trush, O.O., Moroz, V.M., Tereshchenko, D.A. (2023). Sociological support for monitoring the quality of education in a modern university. Lviv: Publishing House of PP "Novyi Svit-2000 [in Ukrainian].

23. Strategic Plan of the Ministry of Education and Science of Ukraine until 2027: Education of Winners. URL: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/Docs%20Kampania%20Priyom%2024/Strateh.plan.diyalnosti.MON.do.2027.roku.pdf [in Ukrainian].

24. Strategy for Reforming Public Administration of Ukraine for 2022-2025. URL: https://api.par.in.ua/uploads/progress_report/file_uk/35/PARS_2022-2025_ukr.pdf [in Ukrainian].

25. Tyshchuk, O.M. (2026). Practice of accreditation of educational programs: effectiveness of implementation and objectivity of the obtained results. *Ukraine and the world: humanitarian and technical elite and social progress: collection of materials of additional. participants*. All-Ukrainian scientific and practical conference of students and postgraduates, Kharkiv, Kharkiv, 380–381 [in Ukrainian].

26. Tyshchuk, O.M., Moroz, O.V. (2024). Justification of the relevance of the study within the framework of public administration issues: theoretical and methodological aspect. *Investments: practice and experience, 3, 202-208.* https://doi.org/10.32702/2306 [in Ukrainian]

27. Tyshchuk, O.M., Moroz, O.V. (2024). Public management of quality assurance of higher education in Ukraine: relevance of issues related to the norms of international level program documents and international obligations of Ukraine. *Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Current problems of the development of Ukrainian society, 1, 83–88.* https://doi.org/10.20998/2227-6890.2024.1.12 [in Ukrainian]

28. Brennan, J., Shah, T. (2000). Managing quality in higher education: an international perspective on institutional assessment and change. *Buckingham: OECD, SRHE and Open University Press*

29. Cross, M., Mhlanga, E., Ojo, E. (2011). Emerging concept of internationalisation in South African higher education: Conversations on local and global exposure at the University of the Witwatersrand (Wits). *Journal of studies in international education, 15, 1, 75–92.* https://doi.org/10.1177/1028315309334635

30. Green, D. (1994). What Is Quality in Higher Education? Bristol: SRHE and Open University Press. URL: https://eric.ed.gov/?id=ED415723

31. Materu, P. (2007). Higher Education Quality Assurance in Sub-Saharan Africa: Status, Challenges, Opportunities and Promising Practices. *World Bank Working Paper, 124*. https://doi.org/10.1596/978-0-8213-7272-2

32. Moroz, S., Moroz, V., Kalagin, Y., Grygorieva, S., Sutula, O., Kozlova, O., Moroz, O. (2022). The dependency of an individual's and state well-being on higher education quality: analysis of Ukrainian students' and employers' opinion. *Financial and credit activity: Problems of Theory and Practice, 5, 46, 283–299*. https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.46.2022.3803

33. Vlăsceanu, L., Grünberg, L., Parlea, D. (2007). Quality Assurance and Accreditation: A Glossary of Basic Terms and Definitions. Bucharest: Unesco-Cepes Papers in Higher Education.

34. Welzant, H., Schindler, L., Puls-Elvidge, S., Crawford, L. (2015). Definitions of quality in higher education: A synthesis of the literature. *Higher Learning Research Communications*, *5, 3, 3-13*. https://doi.org/10.18870/hlrc.v5i3.244

35. Willmott, H. (1995). Managing the Academics: Commodification and Control in the Development of University Education in the U.K. *Human Relations, 48, 9, 993–1027*. https://doi.org/10.1177/001872679504800902

Conflict of interest.

The authors declare that there is no conflict of interest regarding the publication of this manuscript.

The article was received by the editors 20.04.2026.
The article is recommended for printing 20.05.2026.
Published 30.05.2026.

https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-07
УДК: 351.77:330.101.541

Ксендзов Сергій,
старший менеджер з питань оцінки медичних технологій,
ТОВ «Рош Україна»,
вул. Велика Васильківська 139, м. Київ, 03150
e-mail: serhii.ksendzov@gmail.com https://orcid.org/0009-0007-5878-8047

ДЕРЖАВНА ОЦІНКА МЕДИЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ: МІЖСЕКТОРАЛЬНА ВЗАЄМОДІЯ У МАКРОЕКОНОМІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Анотація. У статті досліджено державну оцінку медичних технологій (Health Technology Assessment, HTA) як сучасний інструмент формування та реалізації публічної політики у сфері охорони здоров'я. Обґрунтовано, що в умовах зростання потреб у фінансуванні інноваційних медичних технологій традиційний підхід до їх оцінювання, заснований переважно на аналізі клінічної ефективності, безпечності та впливу на бюджет системи охорони здоров'я, вже не забезпечує повного врахування суспільних наслідків управлінських рішень. Особливої актуальності зазначена проблема набуває в умовах післявоєнного відновлення України, коли здоров'я населення виступає одним із ключових чинників відтворення людського капіталу та забезпечення довгострокового соціально-економічного розвитку держави.

Проаналізовано міжнародні підходи до оцінки медичних технологій, зокрема концепції перспективи платника системи охорони здоров'я (payer perspective) та перспективи суспільства (societal perspective). Встановлено, що сучасні міжнародні практики дедалі частіше орієнтуються на врахування ширших економічних та соціальних ефектів від впровадження медичних інновацій, включаючи вплив на продуктивність праці, зайнятість населення, систему соціального захисту та розвиток людського капіталу. Розглянуто концепцію соціального впливу (Social Impact), яка дозволяє оцінювати внесок медичних інновацій у створення економічної цінності для держави та суспільства.

Досліджено досвід Швеції, США, Франції та Польщі щодо застосування міжсекторального підходу в процесах HTA. Встановлено, що найбільш ефективні моделі функціонують на основі взаємодії органів охорони здоров'я, фінансових, економічних та соціальних інституцій. Особливу увагу приділено використанню багатокритеріального аналізу рішень (Multi-Criteria Decision Analysis, MCDA), який забезпечує інтеграцію медичних, економічних, соціальних та стратегічних критеріїв у процесі прийняття управлінських рішень. Обґрунтовано важливість інституціоналізації участі пацієнтів у процедурах HTA як необхідної умови підвищення прозорості, легітимності та результативності державної політики у сфері охорони здоров'я.

Як цитувати: Ксендзов С. Державна оцінка медичних технологій як інструмент публічної політики: міжсекторальна взаємодія у макроекономічному середовищі. *Державне будівництво.* 2026. № 1 (39). С. 98–113. https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-07

In cites: Ksendzov, S. (2026). State assessment of medical technologies as a public policy tool: intersectoral interaction in the macroeconomic environment. *State Formation, no. 1 (39), 98–113.* https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-07 [in Ukrainian].

© Ксендзов С., 2026
This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

За результатами дослідження запропоновано концептуальну модель міжсекторального управління процесами державної оцінки медичних технологій в Україні, яка передбачає створення координаційного механізму за участю органів державної влади, експертного середовища та пацієнтських організацій. Запропонований підхід спрямований на подолання проблеми ізольованого бюджетування, забезпечення комплексного врахування суспільних ефектів медичних інновацій та підвищення ефективності використання державних ресурсів. Реалізація запропонованої моделі сприятиме формуванню стратегічно орієнтованої системи прийняття рішень у сфері охорони здоров'я та зміцненню людського капіталу як ключового ресурсу післявоєнного розвитку України.

Ключові слова: оцінка медичних технологій, HTA, публічна політика, людський капітал, макроекономіка здоров'я, міжсекторальна взаємодія, багатокритеріальний аналіз рішень, інноваційні медичні технології, державне управління.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку систем охорони здоров'я питання раціонального використання обмежених державних ресурсів набуває особливої актуальності. Стрімке зростання кількості інноваційних лікарських засобів, медичних виробів та методів лікування, які характеризуються високою клінічною ефективністю, але водночас потребують значних фінансових витрат, актуалізує необхідність застосування сучасних інструментів обґрунтування управлінських рішень щодо їх фінансування. Одним із таких інструментів виступає державна оцінка медичних технологій (HTA), яка в міжнародній практиці розглядається як важливий механізм формування доказової політики у сфері охорони здоров'я.

В Україні протягом останніх років відбулося становлення інституційних засад HTA, що сприяло підвищенню обґрунтованості рішень щодо включення лікарських засобів до програм державного фінансування та відшкодування вартості лікування. Сучасні виклики функціонування системи охорони здоров'я засвідчують необхідність подальшого розвитку існуючих підходів до оцінювання медичних технологій. Насамперед це пов'язано з тим, що традиційні моделі HTA здебільшого орієнтовані на аналіз клінічної ефективності, безпеки та аналізу впливу на бюджет технологій у межах системи охорони здоров'я, тоді як їхній вплив на економічний розвиток, ринок праці, соціальну сферу та формування людського капіталу часто залишається поза межами офіційних процедур оцінювання.

У контексті повоєнного відновлення України цей аспект стає критичним, оскільки демографічний та якісний стан людського капіталу прямо визначає темпи довгострокового економічного зростання. У таких умовах витрати на охорону здоров'я доцільно розглядати не лише як складову соціальної політики, а і як стратегічні інвестиції, здатні впливати на продуктивність праці, рівень зайнятості населення, демографічну ситуацію та конкурентоспроможність національної економіки.

Водночас міжнародний досвід свідчить, що найбільш ефективні моделі HTA функціонують на засадах міжсекторальної взаємодії та передбачають залучення до процесу прийняття рішень не лише органів охорони здоров'я, а й інсти-

туцій, відповідальних за фінансову, економічну та соціальну політику держави. Такий підхід дозволяє враховувати комплексний суспільний ефект від впровадження медичних інновацій та забезпечує перехід від вузького галузевого до стратегічного державницького бачення розвитку системи охорони здоров’я.

Тому важливо дослідити можливості адаптації міжнародного досвіду міжсекторального управління процесами НТА до українських умов, а також розроблення концептуальних підходів до формування моделі ухвалення рішень, яка б поєднувала клінічні, економічні, соціальні та стратегічні критерії оцінювання медичних технологій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти оцінки медичних технологій широко представлені у працях провідних зарубіжних дослідників, серед яких особливе місце займають роботи М. Драммонда [1], Дж. Маускопфа, С. Габрі [2], Р. Бреслау, Дж. Кохен, Дж. Діаз, Б. Малкольм, П. Неуманн [3] та інших учених. У їхніх дослідженнях розкрито методологічні засади економічної оцінки медичних технологій, принципи формування доказової бази та підходи до прийняття рішень щодо фінансування інноваційних медичних втручань.

Важливий внесок у розвиток концепції міжсекторального управління та використання перспективи суспільства при оцінці медичних технологій здійснили П. Токала, К. Марш [4] та інші науковці. Їхні дослідження доводять, що ефективність державних інвестицій у сферу охорони здоров’я не може оцінюватися виключно через призму витрат медичного бюджету, а потребує врахування ширших соціально-економічних ефектів.

Водночас, попри наявність ґрунтовних праць із макроекономіки здоров'я, у вітчизняній доктрині публічного управління бракує практичних моделей крос-секторальних зв'язків. Зокрема, бракує досліджень, які б описували конкретні адміністративні механізми взаємодії між Міністерством охорони здоров'я, Міністерством фінансів та Міністерством економіки, довкілля та сільського господарства України при ухваленні стратегічних рішень щодо фінансування інновацій в умовах обмеженого держбюджету. Зазначене обумовлює актуальність дослідження та визначає його наукову новизну, що полягає у зміщенні фокусу з суто галузевої оцінки медичних витрат на створення загальнодержавної крос-секторальної моделі управління людським капіталом.

Мета статті є дослідження теоретичних та прикладних засад державної оцінки медичних технологій як інструменту формування та реалізації публічної політики у сфері охорони здоров’я, аналіз міжнародного досвіду міжсекторальної взаємодії у процесах НТА, обґрунтування доцільності застосування багатокритеріального аналізу рішень для врахування медичних, економічних і соціальних наслідків впровадження інноваційних медичних технологій, а також розроблення концептуальної моделі міжсекторального управління процесами оцінки медичних технологій в Україні з метою підвищення ефективності державних рішень щодо фінансування системи охорони здоров’я та розвитку людського капіталу.

Методологія дослідження. Методологічну основу дослідження становить комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, що дозволили комплексно розглянути оцінку медичних технологій (ОМТ) у макроекономічному середовищі. За допомогою методу системного та структурно-функціонального аналізу досліджено концепцію «соціального впливу» (Social Impact) медичних інновацій та її зв'язок із відтворенням людського капіталу. Компаративний (порівняльний) метод було застосовано для вивчення міжнародних моделей міжсекторального управління (на прикладі досвіду Франції, Швеції, США та Польщі) та визначення можливостей їх адаптації до українських реалій. Статистико-економічний аналіз та метод графічного моделювання використано для оцінки фінансового розриву та медико-демографічних втрат між країнами Центральної та Східної Європи і провідними економіками світу. Метод логічного узагальнення та наукової абстракції дозволив сформулювати практичні рекомендації щодо подолання проблеми «ізольованого бюджетування» в Україні за допомогою багатокритеріального аналізу рішень (MCDA).

Виклад основного матеріалу. У міжнародній практиці оцінка медичних технологій (HTA) базується на двох ключових концептуальних підходах: перспективі платника системи охорони здоров’я (payer perspective) та перспективі суспільства (societal perspective) [5]. Перший підхід орієнтований на оцінювання прямих витрат системи охорони здоров’я та їхнього впливу на бюджет відповідного розпорядника коштів, тоді як другий передбачає врахування ширшого кола соціально-економічних наслідків застосування медичних технологій для держави та суспільства загалом.

Традиційно під час ухвалення рішень щодо фінансування нових медичних технологій більшість країн зосереджуються насамперед на аналізі прямих медичних витрат, до яких належать витрати на лікарські засоби, стаціонарне лікування, діагностичні та лікувальні процедури, а також на оцінці їхнього впливу на бюджет у короткостроковій перспективі, яка зазвичай не перевищує п’яти років [2]. За таких умов ключовим критерієм прийняття рішень виступає безпосередній аналіз впливу технології на бюджет системи охорони здоров’я. Разом із тим подібний підхід нерідко призводить до виникнення явища так званого «ізольованого бюджетування», коли поза увагою залишаються довгострокові економічні та соціальні ефекти для держави.

У сучасній науковій літературі дедалі більшого поширення набуває концепція розгляду здоров’я населення як стратегічного ресурсу економічного розвитку та одного з ключових чинників формування людського капіталу. У цьому контексті витрати на охорону здоров’я розглядаються не як споживчі бюджетні видатки, а як довгострокові інвестиції, здатні забезпечувати суттєвий соціально-економічний ефект. Зокрема, за даними Глобального інституту McKinsey (MGI), кожен долар, інвестований у покращення здоров’я населення, здатний генерувати від двох до чотирьох доларів економічної віддачі завдяки підвищенню продуктивності праці, зростанню економічної активності та розширенню трудового потенціалу населення [6].

Вагомий внесок у розвиток методології оцінювання ширших суспільних ефектів медичних інновацій зробив дослідницький інститут WifOR, який запропонував концепцію «соціального впливу» (Social Impact). На відміну від традиційних моделей оцінювання, зазначений підхід враховує не лише прямі економічні результати лікування, а й непрямі та індуковані ефекти, що виникають унаслідок покращення стану здоров'я населення. У межах цієї концепції здоров'я розглядається як фактор створення економічної цінності через збереження оплачуваної та неоплачуваної праці, зниження рівня інвалідизації, скорочення втрат робочого часу та підвищення якості життя населення.

Особливе значення в цьому контексті мають інноваційні медичні технології, які дозволяють не лише продовжувати тривалість життя пацієнтів, а й забезпечувати збереження його якості. Саме тому дедалі ширше використовується показник років життя, скоригованих за якістю (Quality-Adjusted Life Years, QALY), який дає можливість оцінювати ефективність медичних втручань з позицій як клінічних, так і соціально-економічних результатів.

За оцінками WifOR, навіть незначне скорочення втрат працездатності здатне забезпечувати відчутний економічний ефект. Зокрема, уникнення лише однієї години непрацездатності завдяки застосуванню інноваційних медичних технологій трансформується у приріст валової доданої вартості (Gross Value Added, GVA), що створюється в економіці. Водночас майже 40 % такого ефекту формується завдяки збереженню неоплачуваної суспільно корисної праці пацієнтів та осіб, які здійснюють догляд за ними [7].

Для України проблема економічних втрат, пов'язаних із поширенням хронічних захворювань та недостатньою ефективністю їх лікування, має особливо гострий характер. Відповідно до результатів дослідження Київської школи економіки, сукупні економічні втрати від цукрового діабету та його ускладнень становлять від 1 до 2,5 % валового внутрішнього продукту країни, що еквівалентно майже 104 млрд грн щорічно. Значна частина цих втрат обумовлена саме зниженням працездатності населення та передчасним вибуттям громадян з ринку праці. Водночас встановлено, що зменшення середнього рівня глікованого гемоглобіну лише на один відсотковий пункт дозволило б скоротити економічні втрати держави на суму до 2,6 млрд грн на рік [8].

Тісний взаємозв'язок між рівнем інвестицій у систему охорони здоров'я та показниками соціально-економічного розвитку підтверджується також результатами досліджень Європейської федерації фармацевтичної індустрії та асоціацій (EFPIA). За наявними оцінками, у країнах Центральної та Східної Європи державні витрати на охорону здоров'я становлять у середньому 5,47 % ВВП, тоді як у країнах Західної Європи цей показник досягає 8,17 % ВВП [9].

Відмінності стають ще більш відчутними у розрахунку на одного мешканця: якщо у країнах Центральної та Східної Європи державні витрати на охорону здоров'я становлять у середньому 1618 євро на особу, то в країнах Західної Європи цей показник сягає 3221 євро. Недостатність державного фінансування зумовлює зростання фінансового навантаження на громадян, що проявляється у

збільшенні частки власних витрат населення на медичні послуги. Зокрема, частка витрат типу out-of-pocket у країнах Центральної та Східної Європи становить близько 22 %, тоді як у країнах Західної Європи – близько 15 %.

Наслідком такої фінансової нерівності є суттєві демографічні та макроекономічні втрати. За даними EFPIA, у країнах Центральної та Східної Європи рівень втрачених років здорового життя (DALY) є на 41 % вищим, а показники смертності, якій можна було б запобігти, перевищують аналогічні показники країн Західної Європи на 137 %. Наведені дані свідчать про існування прямої залежності між рівнем державних інвестицій у медичні інновації та якістю людського капіталу, що формується в державі [9].

Усвідомлення довгострокових економічних наслідків недостатнього фінансування охорони здоров'я зумовило поступовий перехід багатьох країн до використання концепції «перспективи суспільства» в процесах HTA. Особливо показовим у цьому контексті є досвід скандинавських держав [3]. Так, у Швеції Агентство з оцінки стоматологічних та фармацевтичних переваг (TLV) під час проведення оцінювання зобов'язане враховувати не лише витрати системи охорони здоров'я, а й ширші суспільні наслідки прийнятих рішень. Згідно з цими рекомендаціями, оцінка обов'язково охоплює непрямі витрати поза межами медичного бюджету, зокрема економічний ефект від зниження виплат по інвалідності та фінансову вигоду для держави від повернення пацієнтів до активної трудової діяльності [10].

Схожий підхід використовується і у Сполучених Штатах Америки. Аналіз масштабних реформ та інновацій у сфері охорони здоров'я здійснюється Бюджетним управлінням Конгресу США (Congressional Budget Office, CBO), яке оцінює не лише прямі фіскальні наслідки для бюджету, а й макроекономічний вплив таких трансформацій на ринок праці, рівень зайнятості та довгострокову фінансову стійкість держави [11; 12]. Координація відповідних процесів відбувається за участю Міністерства охорони здоров'я та соціальних служб США (HHS), що забезпечує інтеграцію медичних, соціальних та економічних аспектів державної політики у сфері охорони здоров'я [13].

У більшості країн світу процес ухвалення рішень щодо фінансування інноваційних медичних технологій традиційно ґрунтується на результатах клінічної та фармакоекономічної оцінки. У випадку, коли рішення приймається виключно органами управління системою охорони здоров'я, основна увага зосереджується на таких критеріях, як клінічна ефективність і безпечність технології порівняно з існуючими альтернативами, показники економічної доцільності, відповідність встановленому порогу готовності платити (willingness-to-pay threshold), а також прогнозований вплив на бюджет системи охорони здоров'я. Незважаючи на важливість зазначених критеріїв, подібний підхід не завжди дозволяє повною мірою оцінити довгострокові соціально-економічні наслідки впровадження інноваційних медичних технологій для держави та суспільства.

Саме тому в міжнародній практиці дедалі більшого поширення набуває міжсекторальний підхід до оцінювання та фінансування медичних технологій,

який передбачає врахування інтересів різних сфер державної політики. У цьому контексті особливого значення набуває багатокритеріальний аналіз рішень (MCDA), що дозволяє інтегрувати медичні, економічні, соціальні та управлінські критерії в єдину систему прийняття рішень [14].

Застосування MCDA дає можливість подолати обмеження традиційних моделей оцінювання, які орієнтуються переважно на фінансові показники та клінічні результати. На відміну від класичних підходів, багатокритеріальний аналіз дозволяє враховувати широкий спектр факторів, зокрема вплив технології на якість життя пацієнтів, рівень соціальної справедливості, стратегічні пріоритети державної політики, розвиток людського капіталу, довгострокові економічні наслідки та потенційний вплив на систему соціального захисту населення. Саме тому офіційні рекомендації експертної групи ISPOR визначають MCDA як один із найбільш перспективних інструментів підтримки управлінських рішень у сфері охорони здоров'я, здатний забезпечити баланс між конкуруючими інтересами різних груп стейкхолдерів та підвищити прозорість процесу прийняття рішень [15].

Показовим прикладом інституціоналізації міжсекторального підходу є Французька Республіка, де система доступу до інноваційних медичних технологій побудована на принципах міжвідомчої координації. Ключову роль у цьому процесі відіграє Економічний комітет з товарів медичного призначення (Comité Économique des Produits de Santé – CEPS), який функціонує як колегіальний міжміністерський орган, а його діяльність якого регламентується положеннями Кодексу соціального забезпечення Франції [16]. Особливістю французької моделі є те, що прийняття рішень щодо ціноутворення та відшкодування вартості інноваційних лікарських засобів відбувається за участю представників декількох державних секторів. До складу комітету входять представники органів охорони здоров'я, економіки, фінансів та соціального забезпечення, що дозволяє оцінювати медичні технології не лише з позицій ефективності лікування, а й з точки зору їхнього впливу на економічне зростання, зайнятість населення, інвестиційну привабливість фармацевтичного сектору та навантаження на систему соціального захисту.

Завдяки такій моделі Міністерство економіки бере участь у формуванні політики, спрямованої на підтримку інноваційного розвитку та залучення інвестицій у фармацевтичну галузь, тоді як органи соціального забезпечення оцінюють потенційний ефект від скорочення витрат на соціальні виплати, пов'язані з тимчасовою або постійною непрацездатністю населення. У результаті рішення щодо фінансування медичних технологій розглядаються як елемент загальної соціально-економічної політики держави, а не виключно як інструмент управління галузевими видатками.

Для України особливий інтерес становить досвід Республіки Польща, система HTA якої багато в чому формувалася в умовах, близьких до сучасних трансформаційних процесів української системи охорони здоров'я. Центральною інституцією польської моделі є Агенція з оцінки медичних технологій та

тарифної системи (АОТМіТ), яка здійснює незалежну наукову та експертну оцінку клінічної ефективності, безпечності та економічної доцільності медичних технологій [17]. Водночас остаточне рішення щодо фінансування не обмежується лише експертним висновком агентства.

Після завершення процедури НТА результати розглядаються Економічною комісією при Міністерстві охорони здоров'я Польщі, до складу якої входять представники фінансових структур, профільних департаментів міністерства та Національного фонду здоров'я (NFZ) [18]. На цьому етапі оцінюються не лише медичні переваги технології, але й її відповідність довгостроковим бюджетним можливостям держави, прогнозований вплив на систему медичного страхування та загальнодержавні фінансові пріоритети. Таким чином забезпечується інтеграція галузевих та макрофінансових підходів до прийняття управлінських рішень.

Ефективність польської моделі підтверджується результатами дослідження, проведеного в межах міжнародної серії Health Systems in Transition (HiT) під егідою Всесвітньої організації охорони здоров'я. Автори дослідження зазначають, що поєднання науково-експертної оцінки з механізмами фінансового та стратегічного контролю сприяє підвищенню обґрунтованості державних рішень, забезпечує належний рівень бюджетної дисципліни та дозволяє досягати балансу між потребами пацієнтів і фінансовою стійкістю системи охорони здоров'я [19].

Аналіз міжнародного досвіду показує, що сучасна система оцінки медичних технологій виходить далеко за межі традиційної клініко-економічної експертизи та поступово трансформується у складний міжсекторальний механізм публічного управління. Використання багатокритеріального аналізу рішень у поєднанні з міжвідомчою координацією дозволяє враховувати комплексний вплив медичних інновацій на розвиток людського капіталу, економічне зростання, ринок праці та систему соціального захисту. Для України впровадження подібних підходів може стати важливим кроком до формування більш ефективної, прозорої та стратегічно орієнтованої моделі державної політики у сфері охорони здоров'я.

Однією з ключових тенденцій розвитку сучасних систем оцінки медичних технологій є посилення ролі пацієнтів у процесах формування та реалізації публічної політики у сфері охорони здоров'я. У контексті демократизації державного управління та впровадження принципів людиноцентризму залучення пацієнтської спільноти розглядається не лише як інструмент підвищення якості управлінських рішень, але й як важлива складова забезпечення прозорості, підзвітності та легітимності діяльності державних інституцій.

У міжнародній практиці участь пацієнтів поступово перетворюється на невід'ємний елемент процесів оцінки медичних технологій (НТА). Відповідно до позиції Європейської академії пацієнтів з терапевтичних інновацій (European Patients' Academy on Therapeutic Innovation, EUPATI), залучення пацієнтів до процедур НТА має як наукове, так і демократичне обґрунтування. З наукової то-

чки зору пацієнти виступають унікальним джерелом інформації про реальний вплив захворювання та результатів лікування на повсякденне життя людини. З демократичної точки зору їх участь забезпечує врахування інтересів безпосередніх отримувачів медичних послуг під час формування державної політики [20].

Особливу цінність для системи НТА становить так званий «прожитий досвід» (lived experience) пацієнтів. На відміну від клінічних показників ефективності, які відображають переважно медичні результати лікування, пацієнтський досвід дозволяє оцінити вплив захворювання на функціональну спроможність людини, її соціальну активність, психологічний стан, професійну реалізацію та загальну якість життя. Саме ці аспекти часто залишаються поза межами традиційних клінічних досліджень, проте мають суттєве значення для формування комплексної оцінки медичних технологій.

Залучення пацієнтів сприяє також підвищенню обґрунтованості багатокритеріального аналізу рішень (MCDA), оскільки дозволяє враховувати критерії, які складно кількісно виміряти за допомогою стандартних економічних або клінічних показників. Йдеться насамперед про рівень соціальної адаптації, збереження незалежності пацієнта, можливість повернення до трудової діяльності, зменшення навантаження на членів родини та доглядальників, а також суб'єктивне сприйняття ефективності лікування. У результаті пацієнтська перспектива доповнює традиційну доказову базу та забезпечує більш повне розуміння суспільної цінності медичних інновацій.

Водночас міжнародний досвід демонструє, що ефективне залучення пацієнтів потребує належного інституційного забезпечення. У більшості країн Європейського Союзу представники пацієнтських організацій беруть участь у консультативних радах, громадських обговореннях, експертних комітетах та процедурах оцінювання медичних технологій. Такий підхід сприяє формуванню партнерської моделі взаємодії між державою, професійною медичною спільнотою та громадянським суспільством, що відповідає сучасним принципам належного врядування (good governance).

Проведений аналіз міжнародного досвіду свідчить, що ефективність сучасних систем оцінки медичних технологій визначається не лише якістю клінічної та фармакоекономічної експертизи, але й рівнем інтеграції НТА у загальнодержавну систему стратегічного управління. Практика Швеції, США, Франції та Польщі демонструє поступовий перехід від галузевого підходу до комплексної міжсекторальної моделі, у межах якої рішення щодо фінансування медичних технологій розглядаються як складова політики розвитку людського капіталу, забезпечення соціальної стабільності та стимулювання економічного зростання.

Для України особливо актуальним є запровадження елементів польської моделі, яка найбільшою мірою відповідає вітчизняним інституційним та фінансовим умовам. Водночас окремі механізми шведської та французької систем можуть бути використані для розширення функціональних можливостей державної оцінки медичних технологій. Насамперед це стосується переходу від

оцінювання виключно аналізу впливу на бюджет до врахування ширших соціально-економічних наслідків впровадження медичних інновацій.

У сучасних умовах процедура НТА в Україні переважно орієнтована на аналіз клінічної ефективності, безпеки, фармакоекономічних показників та аналізу впливу на бюджет системи охорони здоров'я. Однак така модель не дозволяє повною мірою враховувати ефекти, які виникають у суміжних секторах державного управління. Зокрема, поза межами формального аналізу залишаються питання впливу інноваційних технологій на продуктивність праці населення, рівень зайнятості, скорочення соціальних виплат, демографічні процеси та відтворення людського капіталу.

З огляду на це доцільним є створення постійно діючої міжвідомчої координаційної ради з питань державної оцінки медичних технологій при Кабінеті Міністрів України. До складу такого органу мають увійти представники Міністерства охорони здоров'я України, Міністерства фінансів України, Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України, Міністерства соціальної політики, сім’ї та єдності України, Національної служби здоров'я України, Державного експертного центру МОЗ України, пацієнтських організацій та незалежного експертного середовища.

Концептуальну модель функціонування запропонованого механізму представлено на рис. 1.

Запропонована модель передбачає перехід від традиційного галузевого підходу до інтегрованої системи міжсекторального управління, в межах якої оцінка медичних технологій розглядається як інструмент формування державної політики у сфері розвитку людського капіталу. Центральним елементом моделі виступає міжвідомча координаційна рада, яка забезпечує взаємодію між ключовими органами державної влади та здійснює узгодження управлінських рішень щодо фінансування інноваційних медичних технологій.

Особливістю запропонованого механізму є використання багатокритеріального аналізу рішень (MCDA) як базового інструменту оцінювання. На відміну від традиційних процедур, які концентруються переважно на клінічній ефективності та аналізі впливу на бюджет, MCDA дозволяє одночасно враховувати економічні, соціальні та стратегічні наслідки впровадження медичних інновацій. Зазначене створює передумови для прийняття більш збалансованих управлінських рішень, орієнтованих на досягнення довгострокових суспільних результатів.

Важливою складовою моделі є інституціоналізація участі пацієнтів та громадянського суспільства в процедурах НТА. Такий підхід відповідає сучасним принципам належного врядування та забезпечує врахування потреб безпосередніх отримувачів медичних послуг. Водночас залучення експертного середовища та профільних державних установ сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень і формуванню комплексної доказової бази.

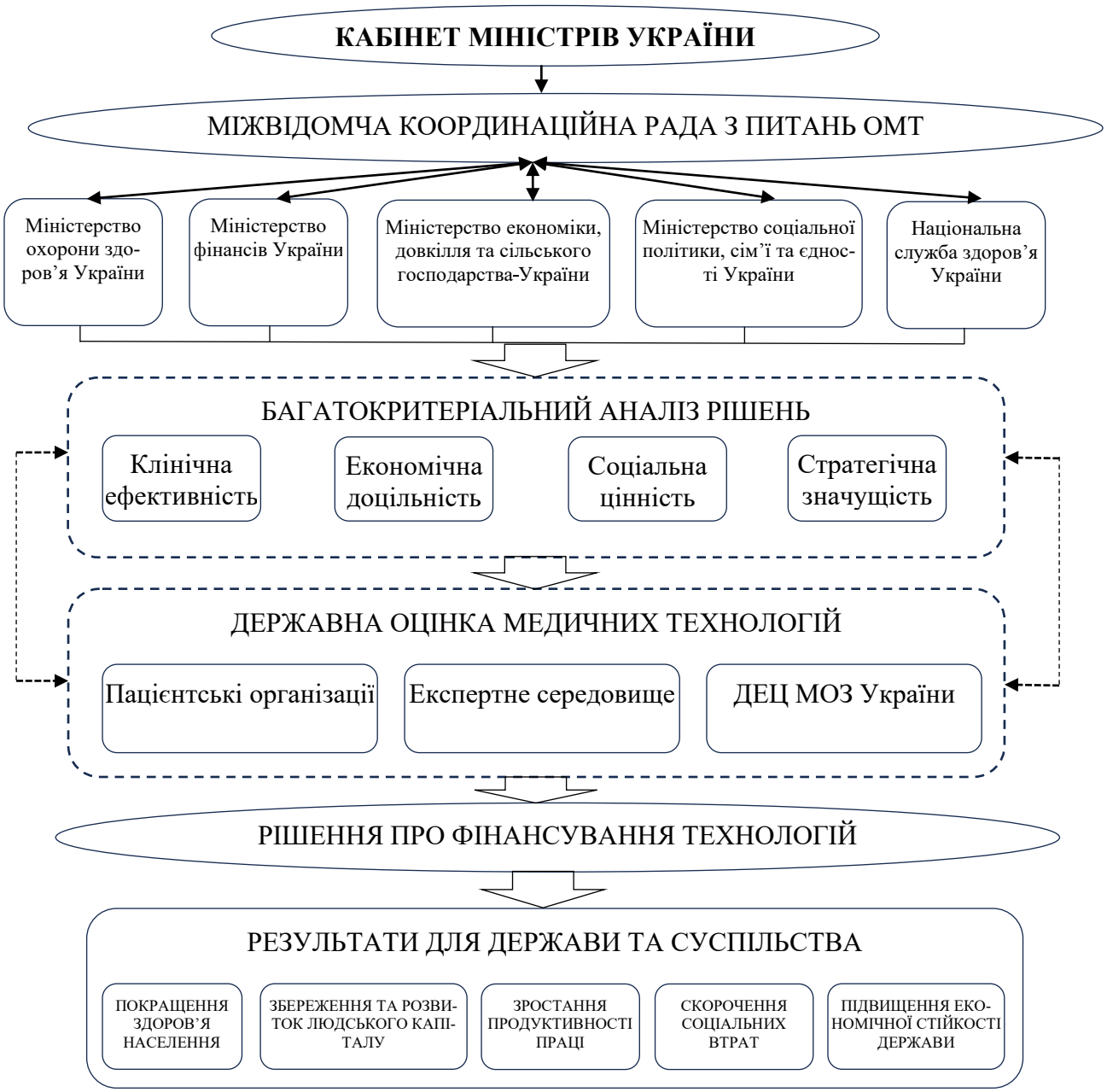


Рисунок 1. – Модель міжсекторального управління процесами державної оцінки медичних технологій в Україні

Figure 1. – Model of intersectoral management of the public health technology assessment process in Ukraine

Джерело: власна розробка автора.
Source: Author's own work.

Отже, адаптація міжнародного досвіду повинна передбачати не механічне перенесення окремих зарубіжних практик, а створення власної національної моделі міжсекторального управління процесами НТА. Реалізація запропонованого підходу дозволить забезпечити більш ефективне використання державних

ресурсів, підвищити результативність інвестицій у сферу охорони здоров'я та сприятиме зміцненню людського капіталу як стратегічної основи соціально-економічного розвитку України.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що в сучасних умовах державна оцінка медичних технологій виходить за межі традиційного інструменту клініко-економічної експертизи та поступово трансформується у важливий механізм формування публічної політики. Встановлено, що домінуючий у багатьох країнах підхід, заснований на оцінюванні технологій виключно з позицій платника системи охорони здоров'я, не дозволяє повною мірою враховувати довгострокові соціально-економічні наслідки інвестицій у здоров'я населення. Натомість використання перспективи суспільства (societal perspective) створює можливості для комплексного врахування впливу медичних інновацій на продуктивність праці, зайнятість населення, демографічні процеси, систему соціального захисту та відтворення людського капіталу.

У результаті аналізу міжнародного досвіду встановлено, що найбільш ефективні моделі HTA функціонують на засадах міжсекторальної взаємодії та передбачають залучення до процесів прийняття рішень не лише органів охорони здоров'я, а й інституцій, відповідальних за фінансову, економічну та соціальну політику держави. Досвід Швеції, США, Франції та Польщі засвідчив, що інтеграція медичних, економічних і соціальних критеріїв оцінювання дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, забезпечити більш ефективний розподіл бюджетних ресурсів та досягти довгострокового суспільного ефекту від впровадження інноваційних медичних технологій.

Обґрунтовано доцільність використання багатокритеріального аналізу рішень (MCDA) як інструменту узгодження інтересів різних груп стейкхолдерів та подолання проблеми «ізольованого бюджетування». Доведено, що застосування MCDA дозволяє враховувати не лише показники клінічної ефективності та бюджетного впливу, а й соціальну цінність медичних технологій, їхній внесок у розвиток людського капіталу та досягнення стратегічних цілей державної політики.

Окрему увагу приділено ролі пацієнтів у процесах HTA. Встановлено, що інституціоналізація участі пацієнтських організацій сприяє підвищенню прозорості, легітимності та якості управлінських рішень, а також забезпечує врахування реального впливу захворювань і медичних втручань на якість життя населення.

За результатами дослідження запропоновано концептуальну модель міжсекторального управління процесами державної оцінки медичних технологій в Україні, яка передбачає створення постійно діючого координаційного механізму за участю Міністерства охорони здоров'я України, Міністерства фінансів України, Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України, Міністерства соціальної політики, сім'ї та єдності України, Національної служби здоров'я України, експертного середовища та пацієнтських організацій. Запропонована модель спрямована на інтеграцію медичних, економічних і соці-

альних аспектів у процесі прийняття державних рішень щодо фінансування інноваційних медичних технологій.

Перспективи подальших наукових досліджень полягають у розробленні методичного інструментарію оцінювання міжсекторальних ефектів медичних інновацій, формуванні системи показників вимірювання їхнього внеску у розвиток людського капіталу та адаптації механізмів багатокритеріального аналізу рішень до умов функціонування системи публічного управління України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Drummond M. F., Sculpher M. J., Claxton K., Stoddart G. L., Torrance G. W. Methods for the Economic Evaluation of Health Care Programmes. 4th ed. Oxford: Oxford University Press, 2015. 445 p. URL: https://global.oup.com/academic/product/methods-for-the-economic-evaluation-of-health-care-programmes-9780199665884

2. Ghabri S., Mauskopf J. Is the Scope of Costs Considered in Budget Impact Analyses Rational? A Systematic Review and Comparative Study. Frontiers in Public Health. 2021. № 9. URL: https://www.frontiersin.org/journals/public-health/articles/10.3389/fpubh.2021.777199/full

3. Breslau R. M., Cohen J. T., Diaz J., Malcolm B., Neumann P. J. A review of HTA guidelines on societal and novel value elements. *Int J Technol Assess Health Care.* 2023. № 39 (1). https://doi.org/10.1017/S026646232300017X

4. Thokala P., Devlin N., Marsh K., Baltussen R., Boysen M., Kalo Z., Longrenn T., Mussen F., Peacock S., Watkins J., Ijzerman M. Multiple Criteria Decision Analysis for Health Care Decision Making – Emerging Good Practices: Report 1 of the ISPOR MCDA Emerging Good Practices Task Force. *Value in Health.* 2016. № 1. P. 1–13. https://doi.org/10.1016/j.jval.2015.12.003

5. Consolidated Health Economic Evaluation Reporting Standards (CHEERS) / ISPOR. Value in Health. URL: https://www.ispor.org/heor-resources/good-practices/cheers

6. McKinsey Global Institute (MGI). Prioritizing health: A prescription for prosperity. 2020. URL: https://www.mckinsey.com/industries/healthcare/our-insights/prioritizing-health-a-prescription-for-prosperity

7. The Social Impact of Innovative Medicines / WifOR Institute. URL: https://www.wifor.com/en/research/health/social-impact/

8. Київська школа економіки (KSE). Цукровий діабет в Україні: економічний аналіз. 2020. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2020/10/TSukroviy-diabet-v-Ukrayini_Ekonomichniy-analiz.pdf

9. Healthcare investment and outcomes in Central and Eastern Europe / European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations (EFPIA). Brussels : EFPIA, 2026. 64 p. URL: https://www.efpia.eu/media/documents/healthcare-investment-and-outcomes-in-central-and-eastern-europe-2026.pdf

10. Guidelines for economic evaluations / Dental and Pharmaceutical Benefits Agency (TLV). Stockholm: TLV, 2017. 24 p. URL: https://www.tlv.se/in-english/medicines/guidelines-for-economic-evaluations.html

11. Health Care Products and Reports / Congressional Budget Office (CBO). Washington, D.C. : CBO, 2024. URL: https://www.cbo.gov/topics/health-care

12. Sunshine J. Scoring Health Care Reform – The Role of the CBO. *New England Journal of Medicine*. 2009. № 11. https://doi.org/10.1056/NEJMp0905001

13. About ASPE: Office of Health Policy / U.S. Department of Health and Human Services (HHS). Washington, D.C.: HHS, 2025. URL: https://aspe.hhs.gov/topics/health-health-care

14. Thokala P., Devlin N., Marsh K. et al. Multiple Criteria Decision Analysis for Health Care Decision Making – Emerging Good Practices: Report 1 of the ISPOR MCDA Task Force. *Value in Health.* 2016. № 1. P. 1–13. https://doi.org/10.1016/j.jval.2015.12.003

15. Marsh K., Ijzerman M., Thokala P. et al. Multiple Criteria Decision Analysis for Health Care Decision Making – Emerging Good Practices: Report 2 of the ISPOR MCDA Task Force. *Value in Health.* 2016. № 1. P. 14–24. https://doi.org/10.1016/j.jval.2015.12.001

16. Французька модель CEPS (Comité économique des produits de santé). Code de la sécurité sociale (Article L162-17-3). URL: https://solidarites.gouv.fr/le-comite-economique-des-produits-de-sante-ceps

17. Ustawa o refundacji leków, środków spożywczych specjalnego przeznaczenia żywieniowego oraz wyrobów medycznych z dnia 12 maja 2011 r. *Dziennik Ustaw*. 2011. № 122. URL: https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20111220696

18. Drug Reimbursement Process / Agencja Oceny Technologii Medycznych i Taryfikacji (AOTMiT). Warsaw : AOTMiT, 2023. URL: https://www.aotm.gov.pl/en

19. Sowada C., Sagan A., Kowalska-Bobko I. et al. Poland: Health System Review / European Observatory on Health Systems and Policies. Copenhagen : WHO Regional Office for Europe, 2019. 194 p. (Health Systems in Transition, № 1). URL: https://eurohealthobservatory.who.int/publications/i/poland-health-system-review-2019.

20. Guidance for Patient Involvement in Health Technology Assessment (HTA) / European Patients' Academy on Therapeutic Innovation (EUPATI). Brussels : EUPATI, 2016. URL: https://toolbox.eupati.eu/resources/guidance-for-patient-involvement-in-health-technology-assessment-hta

Стаття надійшла до редакції 20.03.2026 р.
Стаття рекомендована до друку 30.04.2026 р.
Опубліковано 30.05.2026 р.

Ksendzov Serhii,
Senior HTA Partner, ROCHE UKRAINE LCC,
139 Velyka Vasylkivska street, Kyiv, 03150, Ukraine
e-mail: serhii.ksendzov@gmail.com https://orcid.org/0009-0007-5878-8047

STATE ASSESSMENT OF MEDICAL TECHNOLOGIES AS A PUBLIC POLICY TOOL: INTERSECTORAL INTERACTION IN THE MACROECONOMIC ENVIRONMENT

Abstract. The article examines Health Technology Assessment (HTA) as a contemporary instrument for the formulation and implementation of public policy in the healthcare sector. It is substantiated that, in the context of increasing demand for financing innovative medical technologies, the traditional approach to their assessment, primarily based on the analysis of clinical effectiveness, safety, and budget impact within the healthcare system, no longer ensures a comprehensive consideration of the broader societal consequences of managerial decisions. This issue becomes particularly relevant in the context of Ukraine's post-war recovery, where public health serves as one of the key determinants of human capital reproduction and long-term socio-economic development.

The study analyzes international approaches to health technology assessment, particularly the concepts of the payer perspective and the societal perspective. It is established that contemporary international practices increasingly focus on accounting for the broader economic and social effects of medical innovations, including their impact on labor productivity, employment, social protection systems, and human capital development. Particular attention is paid to the concept of Social Impact, which enables the assessment of the contribution of medical innovations to the creation of economic value for both the state and society.

The experience of Sweden, the United States, France, and Poland regarding the application of an intersectoral approach to HTA processes is examined. The findings indicate that the most effective HTA models operate through the interaction of healthcare authorities with financial,

economic, and social institutions. Special emphasis is placed on the use of Multi-Criteria Decision Analysis (MCDA), which facilitates the integration of medical, economic, social, and strategic criteria into managerial decision-making processes. The study also substantiates the importance of institutionalizing patient involvement in HTA procedures as a prerequisite for improving the transparency, legitimacy, and effectiveness of public policy in healthcare.

Based on the research findings, a conceptual model of intersectoral governance of health technology assessment processes in Ukraine is proposed. The model envisages the establishment of a coordination mechanism involving public authorities, the expert community, and patient organizations. The proposed approach is aimed at overcoming the problem of silo budgeting, ensuring comprehensive consideration of the societal effects of medical innovations, and increasing the efficiency of public resource allocation. The implementation of the proposed model will contribute to the development of a strategically oriented decision-making system in healthcare and strengthen human capital as a key resource for Ukraine's post-war recovery and sustainable development.

Keywords: Health Technology Assessment (HTA); public administration; healthcare policy; intersectoral governance; Multi-Criteria Decision Analysis (MCDA); human capital; societal perspective; public policy; medical innovation; healthcare financing.

REFERENCES

1. Drummond, M.F., Sculpher, M.J., Claxton, K., Stoddart, G.L., Torrance, G.W. (2015). Methods for the Economic Evaluation of Health Care Programmes. 4th ed. Oxford: Oxford University Press, 445. URL: https://global.oup.com/academic/product/methods-for-the-economic-evaluation-of-health-care-programmes-9780199665884

2. Ghabri, S., Mauskopf, J. (2021). Is the Scope of Costs Considered in Budget Impact Analyses Rational? A Systematic Review and Comparative Study. *Frontiers in Public Health, 9.* URL: https://www.frontiersin.org/journals/public-health/articles/10.3389/fpubh.2021.777199/full

3. Breslau, R.M., Cohen, J.T., Diaz, J., Malcolm, B., Neumann, P.J. (2023). A review of HTA guidelines on societal and novel value elements. *Int J Technol Assess Health Care, 39 (1).* https://doi.org/10.1017/S026646232300017X

4. Thokala, P., Devlin, N., Marsh, K., Baltussen, R., Boysen, M., Kalo, Z., Longrenn, T., Mussen, F., Peacock, S., Watkins, J., Ijzerman M. (2016). Multiple Criteria Decision Analysis for Health Care Decision Making – Emerging Good Practices: Report 1 of the ISPOR MCDA Emerging Good Practices Task Force. *Value in Health, 1, 1–13.* https://doi.org/10.1016/j.jval.2015.12.003

5. Consolidated Health Economic Evaluation Reporting Standards (CHEERS) / ISPOR. Value in Health. URL: https://www.ispor.org/heor-resources/good-practices/cheers

6. McKinsey Global Institute (MGI). Prioritizing health: A prescription for prosperity. 2020. URL: https://www.mckinsey.com/industries/healthcare/our-insights/prioritizing-health-a-prescription-for-prosperity

7. The Social Impact of Innovative Medicines / WifOR Institute. URL: https://www.wifor.com/en/research/health/social-impact/

8. Kiev School of Economics (KSE). (2020). Diabetes mellitus in Ukraine: economic analysis.URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2020/10/TSukroviy-diabet-v-Ukrayini_Ekonomichniy-analiz.pdf [in Ukrainian].

9. Healthcare investment and outcomes in Central and Eastern Europe / European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations (EFPIA) (2026). Brussels: EFPIA, 64. URL: https://www.efpia.eu/media/documents/healthcare-investment-and-outcomes-in-central-and-eastern-europe-2026.pdf

10. Guidelines for economic evaluations / Dental and Pharmaceutical Benefits Agency (TLV) (2017). Stockholm: TLV, 24. URL: https://www.tlv.se/in-english/medicines/guidelines-for-economic-evaluations.html

11. Health Care Products and Reports / Congressional Budget Office (CBO) (2024). Washington, D.C. : CBO. URL: https://www.cbo.gov/topics/health-care

12. Sunshine, J. (2006).Scoring Health Care Reform – The Role of the CBO. New England Journal of Medicine, 11. https://doi.org/10.1056/NEJMp0905001

13. About ASPE: Office of Health Policy / U.S. Department of Health and Human Services (HHS) (2025). Washington, D.C.: HHS. URL: https://aspe.hhs.gov/topics/health-health-care

14. Thokala, P., Devlin, N., Marsh, K. (2016). Multiple Criteria Decision Analysis for Health Care Decision Making – Emerging Good Practices: Report 1 of the ISPOR MCDA Task Force. Value in Health, 1, 1–13. https://doi.org/10.1016/j.jval.2015.12.003

15. Marsh K., Ijzerman M., Thokala P. et al. (2016). Multiple Criteria Decision Analysis for Health Care Decision Making – Emerging Good Practices: Report 2 of the ISPOR MCDA Task Force. *Value in Health, 1, 14–24*. https://doi.org/10.1016/j.jval.2015.12.001.

16. French model CEPS (Comité économique des produits de santé). Code de la sécurité sociale (Article L162-17-3). URL: https://solidarites.gouv.fr/le-comite-economique-des-produits-de-sante-ceps

17. Act on the reimbursement of medicines, foodstuffs intended for particular nutritional uses and medical devices of 12 May 2011. (2011). *Journal of Laws, 122*. URL: https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20111220696 [in Polish].

18. Drug Reimbursement Process / Agencja Oceny Technologii Medycznych i Taryfikacji (AOTMiT) (2023). Warsaw : AOTMiT. URL: https://www.aotm.gov.pl/en

19. Sowada C., Sagan A., Kowalska-Bobko I. et al. (2019). Poland: Health System Review / European Observatory on Health Systems and Policies ; Copenhagen : WHO Regional Office for Europe, 194. URL: https://eurohealthobservatory.who.int/publications/i/poland-health-system-review-2019

20. Guidance for Patient Involvement in Health Technology Assessment (HTA) / European Patients' Academy on Therapeutic Innovation (EUPATI) (2016). Brussels: EUPATI. URL: https://toolbox.eupati.eu/resources/guidance-for-patient-involvement-in-health-technology-assessment-hta

The article was received by the editors 20.03.2026.
The article is recommended for printing 30.04.2026.
Published 30.05.2026.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ

https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-08
УДК 351.86:355.40:351.74

Величко Лариса Юріївна,
доктор юридичних наук, професор,
завідувач кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції
навчально–наукового інституту "Інститут державного управління"
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна
e-mail: l.velychko@karazin.ua https://orcid.org/0000-0003-3029-4719

Оцерклевич Олексій Ярославович,
аспірант кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції
навчально–наукового інституту "Інститут державного управління"
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна
e-mail: oleksii.otserklevych@proton.me https://orcid.org/0009-0001-5648-3705

МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРАЦІЄЮ ВІЙСЬКОВОЇ ТА ЦИВІЛЬНОЇ БЕЗПЕКОВОЇ ЕКСПЕРТИЗИ: НАЦІОНАЛЬНА СИСТЕМА СТІЙКОСТІ

Анотація. У статті проведено концептуально-діагностичне дослідження публічного управління інтеграцією військової і цивільної безпекової експертизи в Україні через функцію національної системи стійкості (НСС), запровадженої Указом Президента України № 479 від 27 вересня 2021 року. Систематизовано теоретико-методологічні підходи української школи публічного управління національною безпекою (В. П. Горбулін, А. Б. Качинський, Г. П. Ситник, В. Ф. Смолянюк, О. О. Резнікова), новітні аналітичні розробки Національного інституту стратегічних досліджень 2022–2026 рр., а також зарубіжні дослідження Royal United Services Institute (Лондон) і Swedish Defence Research Agency 2024–2026 рр. Здійснено критичне читання шести базових елементів національної стійкості, визначених Концепцією 479/2021. Систематизовано інституційні суб'єкти військового і цивільного контурів безпекової експертизи.

Як цитувати: Величко Л. Ю., Оцерклевич О. Я. Механізм публічного управління інтеграцією військової та цивільної безпекової експертизи: національна система стійкості. *Державне будівництво*. 2026. № 1 (39). С. 114–133. https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-08

In cites: Velychko, L.Yu., Otserklevych, O.Ya. (2026). Public Administration Mechanism for the Integration of Military and Civilian Security Expertise: The National Resilience System. *State Formation, no. 1 (39), 114–133.* https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-08 [in Ukrainian].

© Величко Л. Ю., Оцерклевич О. Я., 2026
This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Зіставлено нормативний дизайн НСС з фактичною практикою її функціонування під час повномасштабної збройної агресії російської федерації.

Встановлено, що національна система стійкості фактично виконує роль платформи інтеграції військової і цивільної безпекової експертизи, проте сама категорія «безпекова експертиза» як самостійна функція публічного управління у вітчизняному нормативному й доктринальному полі досі не закріплена. Обґрунтовано, що документи 2024–2025 рр. – Закон № 3858-IX, Указ Президента № 16/2025 і Розпорядження Кабінету Міністрів № 853-р – формують правовий каркас, у межах якого ця категорія може отримати нормативний статус у циклі 2026–2030 рр. Запропоновано три рівні подальшої роботи – понятійний, процедурний і продуктовий. Доведено, що відсутність єдиної експертної мови між військовим і цивільним контурами публічного управління є чинником, що сповільнює реакцію держави на загрози комбінованого характеру.

Ключові слова: національна безпека; національна система стійкості; військова безпекова експертиза; цивільна безпекова експертиза; інтеграція експертизи; критична інфраструктура; всеохоплююча оборона.

Вступ. Актуальність дослідження публічного управління інтеграцією військової і цивільної безпекової експертизи зумовлена принциповою зміною безпекового середовища, у якому функціонує сучасна Українська держава. Повномасштабна збройна агресія російської федерації, що триває з 24 лютого 2022 р., перевела національну безпеку зі статусу однієї з галузевих політик у статус системотворчого чинника державного будівництва. Складна, гібридна за своєю природою сукупність сучасних безпекових загроз – поєднання класичних воєнних дій з систематичними ударами по критичній інфраструктурі, інформаційно-психологічними операціями, кібератаками, економічним і енергетичним тиском – об'єктивно вимагає інтегрованої експертно-аналітичної функції публічного управління, що поєднувала б оцінки військового і цивільного характеру в єдиний управлінський продукт. Питання організаційно-правового забезпечення такої інтеграції набуває першочергового теоретичного й практичного значення для розбудови ефективної системи національної безпеки України.

Нормативно-правовий фундамент для розв'язання цього завдання закладено впродовж 2018–2025 рр. Стаття 27 Закону України «Про національну безпеку України» від 21 червня 2018 р. № 2469-VIII [1] передбачає процедуру комплексного огляду сектору безпеки і оборони; Стратегія національної безпеки України, затверджена Указом Президента України від 14 вересня 2020 р. № 392/2020 [4] зі змінами, внесеними Указом Президента України від 6 січня 2025 р. № 16/2025 [5], визнає принцип національної стійкості однією з основних засад державної політики у сфері національної безпеки; Концепція забезпечення національної системи стійкості, введена в дію Указом Президента України від 27 вересня 2021 р. № 479/2021 [8], визначає шість базових елементів, на забезпечення яких спрямована національна система стійкості (далі – НСС). Сукупно ці документи презюмують необхідність скоординованої взаємодії військових і цивільних спроможностей держави у безпековій сфері, проте не містять закріпленої дефініції безпекової експертизи як самостійної категорії публічного управління, у межах якої така координація отримала б формальний інструментальний статус.

Невизначеність категорії «безпекова експертиза» у вітчизняному нормативному й доктринальному полі, з одного боку, і об'єктивна потреба в інтегрованому експертно-аналітичному забезпеченні рішень публічного управління в умовах повномасштабної війни, з іншого, утворюють розрив, який не може бути подоланий у межах чинних відомчих процедур. Особливо виразно цей розрив проявляється при опрацюванні рішень щодо захисту об'єктів критичної інфраструктури, реагування на наслідки масованих ракетно-дронових ударів та координації заходів цивільного захисту з оперативно-тактичними діями Збройних Сил України; як засвідчує практика командування на рівні оперативно-стратегічного об'єднання у війні високої інтенсивності 2022–2026 рр., саме формат і швидкість інтеграції двох контурів експертизи визначає темп ліквідації наслідків комбінованого удару. У дисертаційній роботі, започаткованій авторами, об'єктом дослідження виступає механізм публічного управління інтеграцією військової і цивільної безпекової експертизи; функцію національної системи стійкості як платформи такої інтеграції розглянуто як вузловий елемент цього механізму. Перша спільна стаття авторів зосереджена на діагностиці понятєвого, інституційного й нормативного стану цього механізму на момент завершення циклу реалізації НСС 2021–2025 рр. та на порозі циклу 2026–2030 рр.

Огляд літератури. Дослідження публічного управління у сфері національної безпеки в Україні нараховують понад двадцять років системних розробок. Перший методологічний ярус заклали праці В. П. Горбуліна та А. Б. Качинського [14], які запропонували цілісне поняття системи національної безпеки, її критеріїв і показників і сформулювали стратегічне планування у безпековій сфері як самостійний предмет аналізу. На цій основі Г. П. Ситник [15] визначив концептуальні та організаційно-правові засади саме державно-управлінського підходу до проблем безпеки, а колективний підручник за його редакцією «Глобальна та національна безпека» [16] зробив крок до синтезу глобального і національного контурів безпекової політики. Пізніше Г. П. Ситник і М. Г. Орел [17] перенесли акцент із поняття «державного» на «публічне» управління, послідовно включаючи у поле аналізу недержавних суб'єктів і громадянське суспільство. В. Ф. Смолянюк [18] окреслив відмінність між системою національної безпеки та системою забезпечення національної безпеки – істотну для нашого аналізу.

Другий ярус, спеціалізований на проблематиці стійкості, ґрунтується на монографії О. О. Резнікової [19], у якій уперше у вітчизняній літературі систематично запропонована модель забезпечення національної стійкості з урахуванням практик НАТО, ЄС та провідних держав-членів Альянсу. Аналітика Національного інституту стратегічних досліджень за 2024–2026 рр. суттєво поглибила цю лінію. Доповідь «From Whole of Society Resilience to Integrated Deterrence» [20] показала, що саме поєднання військового стримування з суспільною стійкістю, а не сума цих двох компонентів, формує те, що автори визначають як integrated deterrence. Пов'язана аналітична записка [21] проаналізувала структурну невідповідність Плану заходів реалізації Концепції 479/2021, затвердженого Розпорядженням КМУ № 1025-р від 10 листопада 2023 р., як та-

кого, що змішував заходи запровадження НСС з оперативним реагуванням на наслідки агресії.

Третій ярус – західний – представлений насамперед публікаціями Royal United Services Institute (Лондон). Доповідь Дж. Уотлінга, О. Данилюка і Н. Рейнольдса [22] зафіксувала, що поразка контрнаступу 2023 р. значною мірою пов'язана не з браком військових спроможностей, а з відсутністю інтегрованого циклу планування між операційним і політико-публічним рівнями. Подальша робота Дж. Уотлінга і Н. Рейнольдса [23] описує, як адаптація українських формувань відбувалася через постійне переплетення військових і цивільних експертних потоків – від волонтерських інженерних рішень до наукових установ, що виходили на бойове застосування своїх розробок за дні, а не за роки. Дж. Уотлінг і О. Данилюк у звіті 2025 р. [24] вказують, що Україна за два роки великої війни побудувала темп інтеграції цивільних інженерних спроможностей у воєнні задачі, недосяжний для Європи. Стаття Дж. Армстронга у The RUSI Journal [25] аналізує мережі спротиву на тимчасово окупованих територіях саме у формі цивільно-військової інтеграції експертних спроможностей. Шведський інститут оборонних досліджень у звіті П.-Е. Нільссона і К. Хелльстрьом 2025 р. [26] окремо акцентує: чітку межу між державною, військовою і суспільною експертизою у війні XXI ст. провести вже неможливо.

Прогалина у наявній літературі, на якій сфокусована наша робота, є вузькою, але істотною. У жодному з названих джерел поняття «безпекова експертиза» не виділене у самостійну категорію публічного управління – з власним суб'єктним складом, процедурою і вихідним продуктом. Саме розв'язанню цієї прогалини у вступному форматі присвячене подальше дослідження.

Мета статті – визначити нормативно-інституційні засади публічного управління інтеграцією військової і цивільної безпекової експертизи в Україні через функцію національної системи стійкості як платформи такої інтеграції на матеріалі циклу реалізації НСС 2021–2025 рр. та документів 2024–2025 рр., що формують каркас наступного циклу 2026–2030 рр. Завдання статті: систематизувати чинне нормативне поле, у якому функція безпекової експертизи передбачена побічно; описати інституційну архітектуру військової і цивільної експертизи в Україні; показати, у який спосіб шість базових елементів національної стійкості (Концепція 479/2021) задають точки інтеграції цих двох контурів експертної діяльності; верифікувати нормативний дизайн НСС реальною практикою її функціонування у 2022–2026 рр.; окреслити порядок денний циклу 2026–2030 рр.

Методологія дослідження. Робота побудована як описово-аналітичне дослідження концептуально-діагностичного типу. Її метою є не побудова авторської моделі і не статистична перевірка гіпотези, а саме діагностика стану предметного поля на момент початку дисертаційної роботи. Така постановка вимагає від методології трьох послідовних процедур.

Перша процедура – критичне читання нормативно-правових документів. Аналізу підлягають Закон України «Про національну безпеку України» від 21 червня 2018 р. № 2469-VIII зі змінами 2024–2025 рр., у тому числі Законом

№ 3858-IX від 16 липня 2024 р. (нова редакція статті 27 щодо комплексного огляду сектору безпеки і оборони) [1]; Закон України «Про критичну інфраструктуру» від 16 листопада 2021 р. № 1882-IX [2]; Закон України «Про основи національного спротиву» від 16 липня 2021 р. № 1702-IX [3]; Стратегія національної безпеки України (Указ № 392/2020 [4] зі змінами Указом № 16/2025 [5]); Стратегія воєнної безпеки України (Указ № 121/2021 [6]); Стратегічний оборонний бюлетень (Указ № 473/2021 [7]); Концепція забезпечення національної системи стійкості (Указ № 479/2021 [8]); План заходів реалізації Концепції до 2025 року (Розпорядження КМУ № 1025-р від 10 листопада 2023 р. [9]); Концепція національної системи стратегічного планування (Розпорядження КМУ № 853-р від 13 серпня 2025 р. [10]). Кожен документ читається на двох рівнях: задекларованої архітектури і фактичної придатності для забезпечення інтеграції військової й цивільної експертизи.

Друга процедура – систематизація інституційних суб'єктів безпекової експертизи в Україні з виокремленням двох контурів – військового і цивільного – та з фіксацією їх мандата, функції і нормативно закріпленої взаємодії. Результати першого і другого кроків зведено у Таблицях 1 і 2.

Третя процедура – концептуальне зіставлення нормативного дизайну НСС з фактичною практикою її функціонування у 2022–2026 рр. До аналізу долучаються: фахові розробки НІСД 2022–2026 рр., експертні матеріали Royal United Services Institute (Лондон) 2023–2026 рр., аналітичні звіти Swedish Defence Research Agency, окремі рішення Ради національної безпеки і оборони України, доступні з відкритих джерел, а також узагальнений досвід командування на рівні оперативно-стратегічного об'єднання складових сил оборони у війні високої інтенсивності, яким володіє один зі співавторів статті. Робота не вдається до кількісного оцінювання і свідомо обмежується концептуальним та інституційним рівнями аналізу.

Виклад основного матеріалу. Виклад побудовано у п'ять кроків. Спершу формулюємо понятійний апарат – визначення військової і цивільної безпекової експертизи. Далі описуємо інституційну архітектуру. Третій крок – функція НСС як платформи інтеграції двох контурів. Четвертий – тест нормативного дизайну реальною практикою 2022–2026 рр. П'ятий – рамка циклу 2026–2030 рр., що задається документами 2024–2025 рр.

1. Поняття військової і цивільної безпекової експертизи. Чинне законодавство України не містить дефініції «безпекової експертизи» як самостійної категорії. Найближчі за змістом поняття – «оборонний огляд» і «комплексний огляд сектору безпеки і оборони» (далі – КОСБО) – закріплені у пунктах 8 та 11 частини 1 статті 1 Закону № 2469-VIII [1], проте обидва описують радше періодичну процедуру оцінювання стану сил оборони, ніж постійну експертно-аналітичну функцію публічного управління. Поняття «експертна оцінка» у контексті безпеки використовується у Стратегії воєнної безпеки України [6] та у Концепції забезпечення національної системи стійкості [8] на правах робочого терміна без явної дефініції. О. О. Резнікова справедливо зауважує, що у вітчиз-

няному експертному середовищі відсутнє єдине розуміння ключових термінів, об'єктів, суб'єктів, напрямів, процесів, критеріїв і показників забезпечення національної стійкості [16, с. 32]. Цей висновок справедливий і для безпекової експертизи як її структурного складника.

У межах нашого дослідження запропоновано таке робоче розрізнення. Військова безпекова експертиза – це експертно-аналітична функція суб'єктів сектору оборони (Збройні Сили України, Головне управління розвідки Міністерства оборони, Сили спеціальних операцій, Командування Сил територіальної оборони, експертно-аналітичні підрозділи апарату РНБО з питань безпеки у воєнній сфері), що полягає у формуванні інтегрованої оцінки воєнних загроз, оперативно-тактичної обстановки, спроможностей власних сил та ймовірних дій противника з виходом на варіанти управлінського рішення. Цивільна безпекова експертиза – це аналогічна функція суб'єктів сектору безпеки невоєнного характеру (Служба безпеки України у її контррозвідувальній і антитерористичній складових, Служба зовнішньої розвідки, Національний інститут стратегічних досліджень, експертно-аналітичні підрозділи галузевих міністерств і ДСНС, цивільні структури апарату РНБО), що полягає у формуванні оцінки невоєнних загроз – від кібернетичних і інформаційних до економічних, інфраструктурних і соціально-гуманітарних – з виходом на ті ж управлінські рішення.

Ключове в цьому визначенні – не сам перелік суб'єктів, який можна доповнювати, а вимога інтегрованого виходу. Експертна оцінка, що формується одним з контурів окремо, не є безпековою експертизою у сенсі публічного управління; вона є галузевою експертизою певної складової сектору безпеки і оборони. Безпековою експертизою у строгому розумінні слід вважати саме зведений експертний продукт, у якому військова й цивільна оцінки приведені до єдиного смислового знаменника і прив'язані до конкретного управлінського рішення (Стратегія, програма, рішення РНБО, оперативне розпорядження). Воно фіксує те, чого від експертизи чекає держава.

2. Інституційна архітектура військової і цивільної безпекової експертизи. Сектор безпеки і оборони України, окреслений у пункті 16 частини 1 статті 1 Закону № 2469-VIII [1], охоплює близько двох десятків суб'єктів. Експертно-аналітичну функцію у строгому сенсі реалізує лише частина з них; у Таблиці 1 зведено основні з цих суб'єктів за двома контурами. У військовому контурі провідним суб'єктом експертизи є Генеральний штаб Збройних Сил України, який забезпечує оперативне планування, а у частині стратегічної аналітики – Головне управління розвідки Міністерства оборони та об'єднані оперативні штаби. Цивільний контур концентрується в апараті РНБО, особливо в Інформаційно-аналітичному центрі та Службі стратегічного планування і аналізу, у Національному інституті стратегічних досліджень та у відомчих аналітичних підрозділах галузевих міністерств. Окрему позицію посідає Служба безпеки України – її аналітичні підрозділи мають змішаний (частково воєнний, частково цивільний) характер, що відображено у таблиці 1 окремою позицією.

Таблиця 1. – Інституційні суб'єкти військової і цивільної безпекової експертизи в Україні (станом на 2026 р.)

Table 1. – Institutional entities of military and civilian security expertise in Ukraine (as of 2026)

Контур **Scope**	**Суб'єкт** **Entity**	**Експертно-аналітична функція** **Expert-Analytical Function**
Військовий	Генеральний штаб Збройних Сил України	Стратегічно-оперативне планування, формування оперативної оцінки обстановки, керівництво силами оборони у бойових діях
Військовий	Головне управління розвідки Міністерства оборони України	Воєнна розвідка, аналіз противника, оцінка ймовірних дій
Військовий	Сили спеціальних операцій ЗСУ	Спеціальна аналітика, експертиза в інтересах Сил оборони
Військовий	Командування Сил територіальної оборони ЗСУ	Аналітика територіальної оборони, координація з рухом опору, взаємодія з громадянським сектором
Військовий	Апарат РНБО, Служба з питань безпеки у воєнній сфері	Експертний супровід рішень РНБО з воєнних питань
Змішаний	Служба безпеки України	Контррозвідка, антитероризм, кібербезпека – поєднання воєнних і цивільних експертних функцій
Цивільний	Апарат РНБО, Інформаційно-аналітичний центр	Інформаційно-аналітичне забезпечення Президента й РНБО
Цивільний	Національний інститут стратегічних досліджень	Стратегічна аналітика, наукове експертне забезпечення державних рішень
Цивільний	Міністерство оборони України, цивільні аналітичні підрозділи	Цивільне керівництво обороною, оборонний менеджмент
Цивільний	Служба зовнішньої розвідки України	Стратегічна цивільна розвідка, оцінка міжнародного безпекового середовища
Цивільний	Державна служба України з надзвичайних ситуацій	Цивільний захист, оцінка надзвичайних ситуацій техногенного, природного і воєнного характеру
Цивільний	Урядовий офіс координації європейської та євроатлантичної інтеграції	Координація реалізації НСС, експертна координація міжвідомчої роботи
Цивільний (недержавний)	Центр оборонних стратегій, ICDS, NAKO, аналітичні підрозділи провідних університетів	Незалежна публічна експертиза, аналіз політик безпеки

**Складено авторами на основі Закону України «Про національну безпеку України» № 2469-VIII [1], Указу Президента № 392/2020 [4] зі змінами Указом № 16/2025 [5], відкритих даних офіційних інтернет-представництв органів сектору безпеки і оборони України.*

**Compiled by the authors based on the Law of Ukraine "On National Security of Ukraine" No. 2469-VIII [1], Presidential Decree No. 392/2020 [4] as amended by Decree No. 16/2025 [5], and open data from the official websites of Ukraine's security and defense agencies.*

Особливістю українського кейсу є те, що недержавна аналітика – Центр оборонних стратегій, Український інститут майбутнього, NAKO, Український центр європейської політики, аналітичні підрозділи провідних університетів – у війні набула безпрецедентного значення. У ряді сегментів (від оцінки оборонної промисловості до аналізу гуманітарних наслідків удару по критичній інфраструктурі) саме недержавна аналітика подає до публічного простору ту експертизу, яку державні органи не виносять із режиму обмеженого користування. У підсумкових публікаціях НІСД ця незбалансованість публічно доступної експертизи виокремлена як системне обмеження функціонування НСС [21].

Окремий, важливий для нашої теми, шар – експертно-аналітичні структури Кабінету Міністрів України. Координація реалізації Концепції 479/2021 покладена на Урядовий координаційний орган, передбачений Концепцією [8] і відображений у Плані 1025-р [9]; функціонально цю координацію забезпечує Урядовий офіс координації європейської та євроатлантичної інтеграції. У межах дисертаційного дослідження саме поле перетину Урядового офісу, апарату РНБО, Генерального штабу і галузевих експертно-аналітичних підрозділів є вузловою точкою, у якій формується (або не формується) інтегрована безпекова експертиза.

З погляду військового права, який органічно близький одному зі співавторів цієї статті, безпекова експертиза не зводиться до суто аналітичної функції – вона має чітко окреслений правовий вимір, що випливає зі статусу осіб, які цю експертизу формують. Стаття 17 Конституції України разом з нормами Закону України «Про оборону України» від 06.12.1991 № 1932-XII [11] та Закону України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 № 389-VIII [12] утворюють специфічний правовий режим, у якому військовослужбовець, причетний до формування безпекової експертизи, водночас виступає функціональною посадовою особою органу управління, учасником бойових дій з власним правовим імунітетом і суб’єктом дисциплінарної відповідальності перед командуванням ЗСУ. Цей трикомпонентний статус суттєво ускладнює форматування єдиного експертного продукту: межі того, що військовослужбовець може зафіксувати у відкритому документі, визначаються не лише грифом таємності, а й прямою забороною Дисциплінарного статуту ЗСУ розголошувати оперативні відомості, які стали відомі під час виконання службових обов’язків. Без правової перебудови цього режиму – без виведення функції безпекової експертизи у рамку, що допускає легітимну участь військовослужбовця у цивільно-управлінському продукті – інтегрована безпекова експертиза неминуче залишатиметься такою, що формується через закриті канали комунікації, поза процедурним доступом до публічного циклу. Натомість військово-правовий режим, належно пристосований до завдань інтеграції, міг би слугувати окремим юридичним каналом легітимного долучення військової експертизи до публічно-управлінського продукту з відповідним розподілом відповідальності.

3. Національна система стійкості як платформа інтеграції безпекової експертизи. Концепція забезпечення національної системи стійкості, введена в дію Указом № 479 від 27 вересня 2021 р. [8], фіксує шість базових елементів національної стійкості: гарантована дієвість і спроможність системи державних органів, їх

інституційна стійкість; безпека та захищеність об'єктів критичної інфраструктури; спроможність єдиної державної системи цивільного захисту до дій в умовах загрози чи виникнення надзвичайних ситуацій; здатність ефективно реагувати на неконтрольоване масове переміщення людей; суспільна стійкість, зокрема до інформаційних впливів; фінансово-економічна стійкість. Кожен із шести елементів за самим своїм змістом передбачає одночасну участь військової і цивільної експертизи. Захищеність критичної інфраструктури неможливо оцінити без військового аналізу імовірних дронових і ракетних ударів – як і без цивільного інженерного аналізу вразливостей конкретного об'єкта; спроможність ЄДСЦЗ діяти в умовах активних бойових дій передбачає протоколи координації з оперативно-тактичними угрупованнями ЗСУ; суспільна стійкість до інформаційних впливів вимагає поєднання військової контррозвідки з цивільним моніторингом інформаційного простору. У таблиці 2 ці шість елементів зіставлено з відповідними напрямами військової і цивільної експертизи з фіксацією точок їх перетину.

Таблиця 2. – Базові елементи національної стійкості і відповідні напрями військової і цивільної безпекової експертизи

Table 2. – Basic elements of national resilience and corresponding areas of military and civilian security expertise

Базовий елемент НСС за Концепцією 479/2021 Core Element of the National Security System under Concept 479/2021	**Військова безпекова експертиза Military Security Expertise**	**Цивільна безпекова експертиза Civil Security Expertise**
Інституційна стійкість державних органів	Оцінка ризиків ураження пунктів управління, протоколи продовження урядування за надзвичайних умов	Безперервність функціонування державних органів, антикорупційна, юридична, кадрова експертиза
Захищеність критичної інфраструктури	Оцінка військових загроз: ракетно-дронових ударів, диверсій, блокування ліній постачання	Інженерно-технічна, кібернетична, енергетична експертиза, паспорти безпеки об'єктів
Спроможність ЄДСЦЗ до дій	Координація з оперативно-тактичними угрупованнями ЗСУ, протоколи роботи у зоні ведення бойових дій	Експертиза порядку реагування ДСНС, оцінка пошкоджень, евакуаційні протоколи
Реагування на масове переміщення людей	Оцінка військового тиску на територію, прогноз оперативно-тактичної обстановки на лінії розмежування	Соціально-гуманітарна експертиза, координація з міжнародними гуманітарними організаціями
Суспільна стійкість, зокрема до інформаційних впливів	Військова контррозвідка, протидія операціям військово-психологічного впливу противника	Моніторинг інформаційного простору, експертиза дезінформації, стратегічні комунікації
Фінансово-економічна стійкість	Оцінка стану оборонно-промислового комплексу, забезпечення сил оборони	Макроекономічна експертиза, аналіз санкційного режиму, бюджетно-фінансова експертиза

**Авторська систематизація на основі Указу Президента № 479/2021 [8] і Розпорядження Кабінету Міністрів № 1025-р від 10.11.2023 [9].*

**Author's classification based on Presidential Decree No. 479/2021 [8] and Cabinet of Ministers Order No. 1025-r dated November 10, 2023 [9].*

Саме ця матрична логіка дозволяє розглядати НСС як де-факто платформу інтеграції військової і цивільної безпекової експертизи. Концепція 479/2021 не вживає цього терміна, проте архітектурно її шість елементів виконують роль вузлових точок, у яких два експертні контури мають перетинатися. Проблема не в концептуальній архітектурі, а в інструментальному наповненні. План заходів 1025-р [9], як обґрунтовано показано у моніторинговій доповіді НІСД [21], не передбачив ані спільних експертних команд, ані єдиних протоколів інтегрованої експертизи, ані формату вихідного продукту такої експертизи у вигляді єдиного документа, що пов'язував би оцінки обох контурів. Замість цього План містив сукупність відомчих заходів, виконання яких фіксується щорічно до 10 січня окремо за кожним органом – формат, який за визначенням не дає інтегрованого результату.

Практика оперативно-стратегічного управління складовими сил оборони, з якою має справу один зі співавторів цієї роботи, додає до цього спостереження конкретний штрих. На рівні штабної роботи оперативна оцінка ситуації формується із закритих джерел і у форматі, не призначеному для публічної аналітики; натомість цивільна аналітика – у тому числі НІСД і недержавних центрів – працює переважно з відкритими даними і не має каналу зворотного зв'язку із закритим контуром. Як наслідок, інтегрована безпекова експертиза в реальному часі формується лише на найвищих рівнях ухвалення рішень – на засіданнях РНБО і у комунікації Ставки Верховного Головнокомандувача з Кабінетом Міністрів – і не має нижчого, постійно діючого механізму своєї реалізації.

З погляду цивільного права, що природно охоплює другий контур аналізу, дискусія про безпекову експертизу набуває принципово іншого характеру. Цивільне право України, на відміну від військового, ґрунтується на засадах юридичної рівності учасників, свободи договору і неприпустимості безпідставного позбавлення майна, прямо закріплених у статтях 1, 12 та 41 Цивільного кодексу України [13]. У цій правовій рамці працюють оператори об'єктів критичної інфраструктури, експертно-аналітичні центри недержавної форми власності, оборонно-промислові підприємства приватного капіталу та страхові компанії, що розробляють програми покриття воєнних ризиків. Безпекова експертиза, яка виходить за межі державного апарату, не зводиться до суто адміністративного акту – за своєю природою вона є цивільно-правовим явищем, оскільки народжується у режимі вільного договірного співробітництва між державним замовником і приватним експертом, з усіма наслідками такого режиму: цивільною відповідальністю за помилкову експертизу, конфіденційністю в межах договору, інтелектуальною власністю на експертний продукт. Закон України «Про критичну інфраструктуру» від 16 листопада 2021 р. № 1882-IX [2] частково описує цей режим у частині паспортів безпеки об'єктів і вимог до їх власників, проте не визначає правової природи експертного продукту, який ці паспорти супроводжує. Саме тут і виникає ключова цивільно-правова проблема: за чинного режиму експертний продукт, сформований приватним аналітичним центром на договірній основі, не має чіткого правового статусу – його неможливо повноцінно долучити до офі-

ційного процесу планування у безпековій сфері й неможливо повністю виключити з нього. У цьому сенсі функціонування безпекової експертизи у сучасних умовах радше нагадує знаннєву економіку Домініка Форе, у якій цінність експертного продукту визначається не формальним статусом автора, а здатністю інтегруватись у конкретне управлінське рішення. Розв'язання цієї двозначності лежить, на нашу думку, у площині цивільно-правового регулювання – у запровадженні окремого виду цивільно-правового договору на безпекову експертизу з визначеним предметом, формою, відповідальністю сторін і порядком долучення результатів до публічно-управлінського процесу.

4. Тест нормативного дизайну реальною практикою 2022–2026 рр. Чотири роки повномасштабної агресії дозволили перевірити дизайн НСС у режимі стрес-тесту найвищої інтенсивності. Результат неоднозначний.

З одного боку, аналітика НІСД у січні 2026 р. [20] фіксує, що Україна як держава і суспільство витримала чотири перші роки великої війни саме завдяки тому, що різні елементи держави і суспільства зуміли зчепитися у форматі, який зарубіжні дослідники називають whole-of-society approach. RUSI у праці Дж. Уотлінга, О. Данилюка і Н. Рейнольдса 2024 р. [22] і подальшому моніторинговому документі Дж. Уотлінга і Н. Рейнольдса 2025 р. [23] підтверджує, що адаптивна спроможність українських формувань значною мірою спирається на горизонтальні зв'язки з громадянським суспільством, оборонною промисловістю та науковими установами. Дж. Уотлінг і О. Данилюк у звіті 2025 р. «Winning the Industrial War» [24] окремо вказують, що Україна за два роки повномасштабної війни побудувала такий темп інтеграції цивільних інженерних спроможностей у воєнні задачі, який Європа не змогла відтворити у режимі стороннього спостерігача. Дж. Армстронг у The RUSI Journal 2025 р. [25] аналізує мережі насильницького спротиву на тимчасово окупованих територіях саме як приклад «екстремальної інтеграції» цивільної і військової експертизи у позаштатному режимі, неможливому без культурного контексту, що сформувався в Україні від 2014 р.

З іншого боку, аналітика НІСД у березні 2026 р. [21] вказує, що сама державна архітектура національної стійкості не отримала у війні того системного імпульсу, на який можна було розраховувати. Як показано у моніторинговій доповіді, План заходів 1025-р не виконав функцію інтегруючого плану – значною мірою через структурну невідповідність між його рубрикацією і архітектурою Концепції 479/2021. Опитування Національного агентства з питань державної служби спільно з Урядовим офісом і Вищою школою публічного управління 2025 р., на яке посилається доповідь, зафіксувало, що абсолютна більшість державних службовців не має системного уявлення про функціонування НСС, про те, до яких структур цієї системи належить орган, у якому вони працюють, і чи існують протоколи скоординованих дій у кризових ситуаціях.

Конкретний показовий приклад – реакція системи на масовані російські удари по енергетиці зимою 2024–2025 і 2025–2026 рр. Швидке розгортання «Точок незламності», координація з місцевими громадами, реабілітаційний рух волонтерів, підключення приватного сектору до постачання генераторів, опера-

торів зв'язку – до підтримки альтернативних ліній – усе це працювало, але працювало більше як суспільна мобілізація, ніж як виконання плану. Як зазначено в аналітиці НІСД [20; 21], зимовий досвід «свідчить про значну відмінність у спроможностях суспільства і держави». Звіт FOI Швеції 2025 р. [26] окремо документує, що такий темп і характер цивільно-військової інтеграції є для західних демократій майже недосяжним без багаторічної доктринальної роботи на кшталт фінської або шведської моделей тотальної оборони.

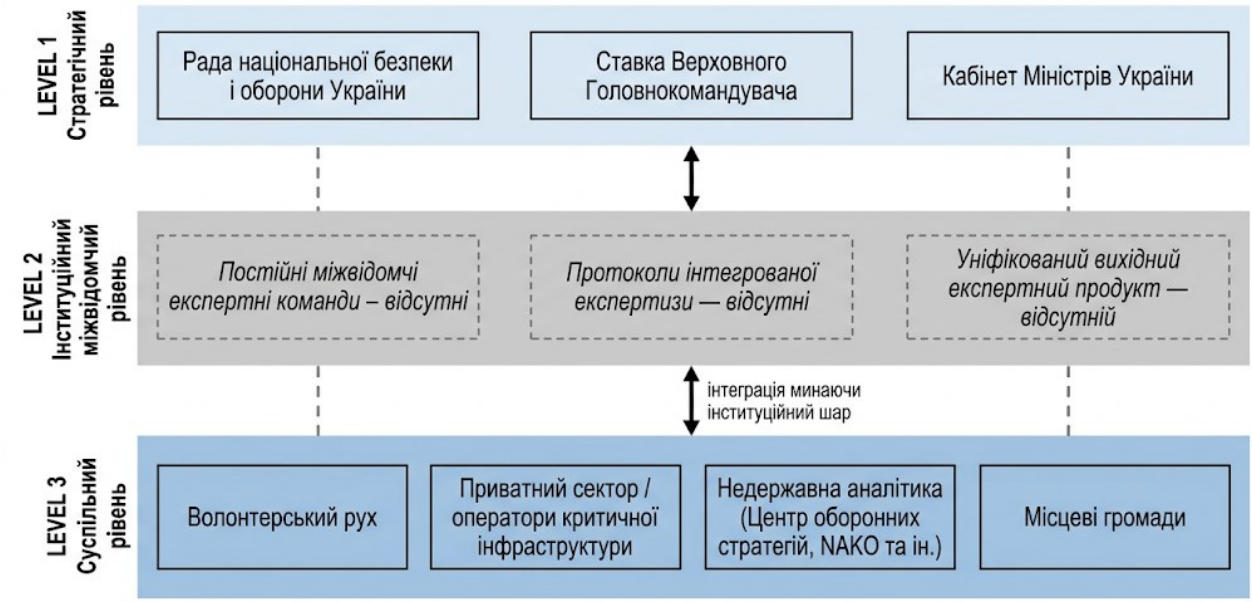


Рисунок 1. – Триповерхова схема інтеграції безпекової експертизи в Україні, 2022–2026 рр.

Figure 1. – Three-tiered scheme of security expertise integration in Ukraine, 2022–2026.

**Складено авторами на основі аналітичних публікацій НІСД [20; 21], RUSI [22; 23; 24] і FOI [26] за період 2024–2026 рр.*

**Compiled by the authors based on analytical publications by NISD [20; 21], RUSI [22; 23; 24], and FOI [26] for the period 2024–2026.*

Якщо узагальнити цей тест, висновок такий. Національна система стійкості як платформа інтеграції безпекової експертизи у війні 2022–2026 рр. функціонувала переважно на двох поверхах – вищому стратегічному і нижчому суспільному. Середній поверх – постійно діючих міжвідомчих експертних команд, протоколів інтегрованої експертизи й уніфікованого вихідного продукту – залишився рідко заповненим. На рівні бойового командування цей розрив відчувається як відсутність єдиної експертної мови між військовими і цивільними структурами публічного управління; рішення продавлюються вгору, до Ставки і РНБО, або витискаються донизу, до окремих командирів і керівників громад, минаючи інституційний середній шар, який мав би їх готувати.

5. Рамка циклу 2026–2030 рр. і перспектива безпекової експертизи як самостійної категорії публічного управління. Документи 2024–2025 рр. формують каркас, у межах якого функцію безпекової експертизи можна вивести з тіні. У таблиці 3 хронологічно зведено п’ять ключових документів цього періоду з зазначенням їх внеску у конструювання нового циклу.

Таблиця 3. – Документи 2024–2025 рр., що формують каркас циклу 2026–2030 рр. для функції безпекової експертизи

Table 3. – Documents for 2024–2025 that form the framework for the 2026–2030 cycle for the security expertise function

Документ **Document**	**Дата** **Date**	**Внесок у конструкцію** **Contribution to the design**
Закон України № 3858-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення державної політики у сфері національної безпеки»	16.07.2024	Нова редакція статті 27 Закону № 2469-VIII; додано п. 5 ч. 3 – огляд загальнодержавної системи боротьби з тероризмом; КОСБО розширено до п’яти окремих оглядів
Указ Президента України № 16/2025 «Про внесення змін до Стратегії національної безпеки України»	06.01.2025	Оновлення Стратегії національної безпеки України, актуалізація переліку загроз і пріоритетів державної політики на тлі повномасштабної війни
Закон України № 4577-IX «Про внесення змін до Закону України “Про національну безпеку України”»	21.08.2025	Подальша актуалізація положень Закону про національну безпеку у частині сектору безпеки і оборони
Розпорядження КМУ № 853-р «Про схвалення Концепції національної системи стратегічного планування»	13.08.2025	Запровадження окремої складової системи документів планування у сферах національної безпеки і оборони, обов’язкова експертиза документів планування, прив’язка до ресурсних показників
Закон України № 4603-IX (з 24.01.2026 р.)	17.09.2025	Додаткові зміни до Закону про національну безпеку, що набирають чинності з 24 січня 2026 р., у тому числі у частині інституцій сектору безпеки

**Складено авторами за офіційними публікаціями Верховної Ради України, Президента України та Кабінету Міністрів України.*

**Compiled by the authors based on official publications of the Verkhovna Rada of Ukraine, the President of Ukraine, and the Cabinet of Ministers of Ukraine.*

Закон № 3858-IX від 16 липня 2024 р. перебудував архітектуру комплексного огляду сектору безпеки і оборони, додавши, зокрема, у частині третій нової редакції статті 27 п’ятий вид окремого огляду – огляд загальнодержавної системи боротьби з тероризмом, організація і контроль якого покладені на Службу безпеки України [1]. Це формальне розширення дає підставу говорити про КОСБО як про процедуру, у якій інтегруються вже п’ять окремих експерт-

них оглядів – оборонний, громадської безпеки і цивільного захисту, оборонно-промислового комплексу, розвідки і боротьби з тероризмом. У комбінації з Указом № 16/2025 [5], який оновив Стратегію національної безпеки, і Розпорядженням Кабінету Міністрів № 853-р від 13 серпня 2025 р., яким схвалено Концепцію національної системи стратегічного планування [10], формується правова база для нової архітектури планування у безпековій сфері. Концепція 853-р прямо передбачає окрему складову системи документів планування у сферах національної безпеки і оборони, що визначає цілі та шляхи їх забезпечення з прив'язкою до основних ресурсних показників розвитку держави.

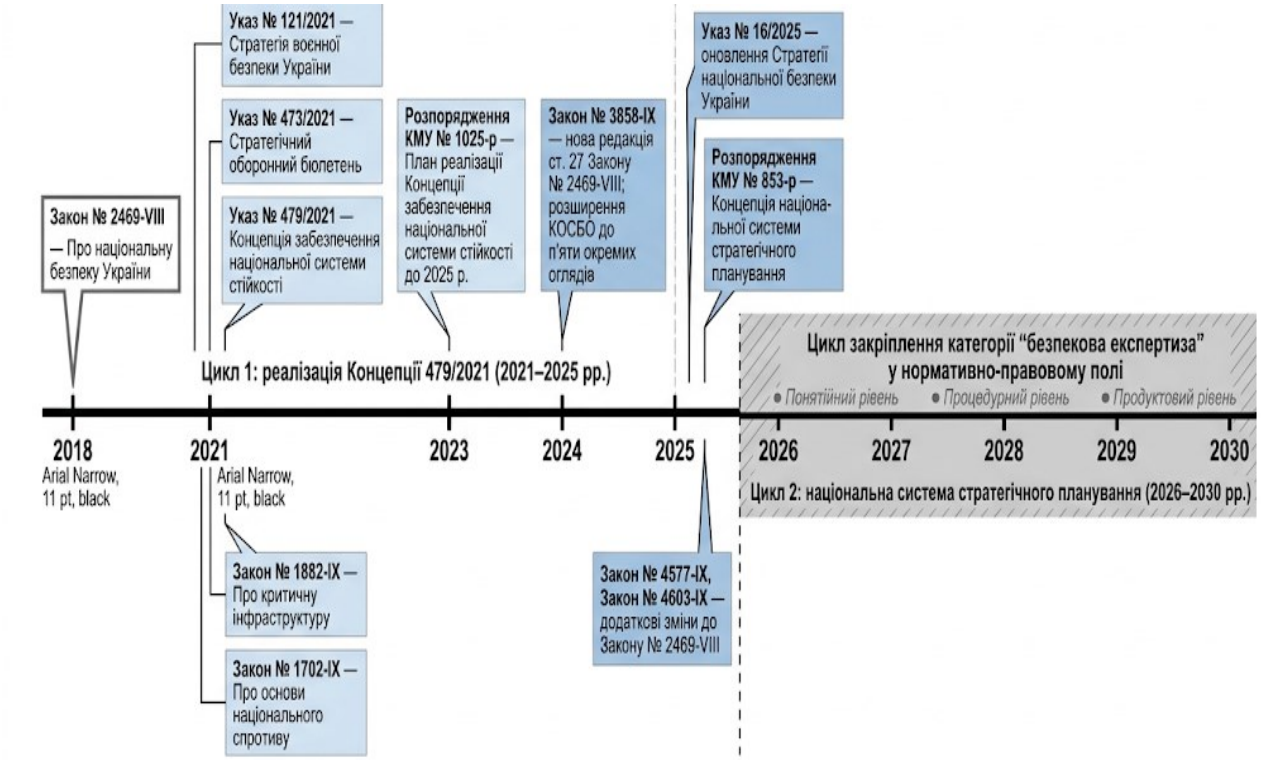


Рисунок 2. – Часова вісь нормативного каркасу безпекової експертизи 2021–2030 рр.

Figure 2. – Timeline of the regulatory framework for security expertise 2021–2030.

**Систематизація авторів на основі джерел [1; 5; 8; 9; 10; 21].*
**Classification of authors based on the following sources [1; 5; 8; 9; 10; 21].*

З погляду нашої теми, ключовим у цій рамці є те, що інтеграція військової і цивільної безпекової експертизи отримує в ній структурний майданчик. Якщо КОСБО переходить у режим періодично оновлюваного інтегрованого огляду п'яти підсистем, а нова Концепція стратегічного планування передбачає окрему складову саме для документів планування у сфері національної безпеки, то функція безпекової експертизи отримує процедурний контейнер, у якому її можна оформити як самостійну категорію. Доповідь НІСД 2026 р. [21] прямо

рекомендує оновити правове забезпечення стратегічного планування у сфері національної безпеки і оборони у відповідності з Концепцією 853-р, і саме у цій частині – у питаннях процедур, експертизи документів планування і регулярної оцінки стану та загроз – відкривається можливість закріплення категорії безпекової експертизи на нормативному рівні.

Тут починається власне дисертаційна задача. Вона має три рівні: понятійний (закріплення категорії «безпекова експертиза» у переліку дефініцій частини 1 статті 1 Закону про національну безпеку); процедурний (закріплення обов'язкових процедур інтегрованої експертної команди у межах КОСБО та документів стратегічного планування); продуктовий (визначення формату єдиного вихідного експертного продукту, обов'язкового для долучення до проєкту стратегічного документа). У межах цієї статті ми обмежуємось виведенням трьох рівнів у поле академічного розгляду, не претендуючи на завершені інституційні рішення.

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволяє зафіксувати чотири взаємопов'язані результати.

1) Поняття «безпекова експертиза» як самостійна категорія публічного управління у вітчизняному нормативному й доктринальному полі досі не закріплене. Найближчі за змістом поняття – оборонний огляд і КОСБО – окреслюють періодичну процедуру, але не постійну експертно-аналітичну функцію, що зводила б військові і цивільні оцінки в єдиний управлінський продукт. Виведення цієї категорії з робочого слововжитку у власне нормативний статус є передумовою подальшого розвитку механізму публічного управління інтеграцією експертизи.

2) Національна система стійкості, запроваджена Концепцією 479/2021, фактично виконує роль платформи інтеграції військової і цивільної безпекової експертизи. Шість базових елементів національної стійкості за самим своїм змістом передбачають одночасну участь обох контурів експертної діяльності, а Концепція задає для них спільну смислову рамку. Проте План заходів 1025-р, що мав інструментально розгорнути цю рамку, не сформував механізм спільних експертних процедур.

3) Війна 2022–2026 рр. показала, що інтеграція військової і цивільної експертизи в Україні відбувається переважно на двох поверхах архітектури – найвищому (РНБО, Ставка Верховного Головнокомандувача, Кабінет Міністрів) і найнижчому (суспільна мобілізація, волонтерська і приватна ініціатива, недержавна аналітика). Середній поверх – постійно діючих міжвідомчих експертних команд публічного управління – залишився структурно недоукомплектованим. На рівні бойового командування цей розрив відчувається як відсутність єдиної експертної мови між військовими і цивільними структурами публічного управління; цей розрив є предметом подальшого аналізу.

4) Документи 2024–2025 рр. – Закон № 3858-IX від 16 липня 2024 р., Указ Президента № 16/2025 від 6 січня 2025 р., Розпорядження Кабінету Міністрів

№ 853-р від 13 серпня 2025 р. – формують каркас, у межах якого функція безпекової експертизи може отримати правовий статус у циклі 2026–2030 рр. Цей каркас задає три рівні майбутньої роботи – понятійний, процедурний і продуктовий.

Перспективи подальших досліджень. Ця стаття є першою у дисертаційній серії і виконує функцію діагностично-понятійної рамки. Подальші роботи стосуватимуться, по-перше, моделі інтеграції військової і цивільної безпекової експертизи на матеріалі захисту критичної інфраструктури як найбільш операційно складної з шести точок інтеграції, описаних у Таблиці 2; по-друге, порівняльного аналізу українського досвіду з фінською, шведською і латвійською моделями всеохоплюючої оборони з визначенням адаптовуваних елементів; по-третє, розробки нормативної моделі категорії «безпекова експертиза» з пропозицією формулювань для статті 1 Закону про національну безпеку. Заповнення цього пропуску – у поняттях, у процедурах і у форматі вихідного продукту – і є головним завданням подальшої роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII (зі змінами, внесеними згідно із Законами України від 16.07.2024 № 3858-IX, від 21.08.2025 № 4577-IX, від 21.08.2025 № 4579-IX, від 17.09.2025 № 4603-IX, від 09.10.2025 № 4631-IX). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19

2. Про критичну інфраструктуру : Закон України від 16.11.2021 № 1882-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20

3. Про основи національного спротиву : Закон України від 16.07.2021 № 1702-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20

4. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України» : Указ Президента України від 14.09.2020 № 392/2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020

5. Про внесення змін до Стратегії національної безпеки України : Указ Президента України від 06.01.2025 № 16/2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/16/2025

6. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року «Про Стратегію воєнної безпеки України» : Указ Президента України від 25.03.2021 № 121/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121/2021

7. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про Стратегічний оборонний бюлетень України» : Указ Президента України від 17.09.2021 № 473/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/473/2021

8. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості» : Указ Президента України від 27.09.2021 № 479/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021

9. Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції забезпечення національної системи стійкості до 2025 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.11.2023 № 1025-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1025-2023-р

10. Про схвалення Концепції національної системи стратегічного планування : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13.08.2025 № 853-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/853-2025-р

11. Про оборону України : Закон України від 06.12.1991 № 1932-XII (зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12

12. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII (зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19

13. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV (зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15

14. Горбулін В. П., Качинський А. Б. Засади національної безпеки України : підручник. Київ : Інтертехнологія, 2009. 270 с.

15. Ситник Г. П. Державне управління у сфері національної безпеки (концептуальні та організаційно-правові засади) : підручник. Київ : НАДУ, 2012. 544 с.

16. Глобальна та національна безпека : підручник / В. І. Абрамов, Г. П. Ситник, В. Ф. Смолянюк та ін. ; за заг. ред. Г. П. Ситника. Київ : НАДУ, 2016. 784 с.

17. Ситник Г. П., Орел М. Г. Публічне управління у сфері національної безпеки : підручник / за заг. ред. Г. П. Ситника. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2022. 464 с.

18. Смолянюк В. Ф. Системні засади національної безпеки України. *Вісник Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого. Серія: Філософія, філософія права, політологія, соціологія.* 2018. № 2(37). С. 107–126. https://doi.org/10.21564/2075-7190.37.133543

19. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища : монографія. Київ : НІСД, 2022. 456 с. https://doi.org/10.53679/NISS-book.2022.01

20. From Whole of Society Resilience to Integrated Deterrence: How Ukraine Defends. National Institute for Strategic Studies. Kyiv, January 2026. URL: https://niss.gov.ua/en/news/articles/whole-society-resilience-integrated-deterrence-how-ukraine-defends

21. Building National Resilience System in Ukraine: Interim Results. National Institute for Strategic Studies. Kyiv, March 2026. URL: https://niss.gov.ua/en/news/statti/building-national-resilience-system-ukraine-interim-results

22. Watling J., Danylyuk O. V., Reynolds N. Preliminary Lessons from Ukraine's Offensive Operations, 2022–23. London : Royal United Services Institute, July 2024. 60 p. URL: https://static.rusi.org/lessons-learned-ukraine-offensive-2022-23.pdf

23. Watling J., Reynolds N. Tactical Developments During the Third Year of the Russo-Ukrainian War. London : Royal United Services Institute, February 2025. URL: https://static.rusi.org/tactical-developments-third-year-russo-ukrainian-war-february-2205.pdf

24. Danylyuk O., Watling J. Winning the Industrial War: Comparing Russia, Europe and Ukraine, 2022–24. London : Royal United Services Institute, April 2025.

25. Armstrong J. Violent Resistance in Occupied Ukraine: An Assessment of Network Capabilities, Access and Utility. *The RUSI Journal.* 2025. Vol. 170, No. 2. https://doi.org/10.1080/03071847.2025.2476297

26. Nilsson P.-E., Hellström K. All Eyes on Ukraine: Strategic Communication in the Russo-Ukrainian War, 2023–2024. FOI-R--5758--SE. Stockholm : Swedish Defence Research Agency, June 2025. 118 p. URL: https://www.foi.se/rest-api/report/FOI-R--5758--SE

Конфлікт інтересів: *незважаючи на те, що один із авторів статті є членом редакційної колегії цього журналу, процес рецензування, прийняття рішення щодо публікації та редагування проводилися незалежно, без його участі чи впливу. Рецензування, остаточне рішення ухвалювалося іншими членами редакційної колегії, які не є співавторами. Будь-які потенційні конфлікти інтересів були повністю усунені шляхом зовнішнього контролю процесу.* ***Автори заявляють, що конфлікту інтересів щодо публікації цього рукопису немає.***

Стаття надійшла до редакції 02.04.2026 р.
Стаття рекомендована до друку 07.05.2026 р.
Опубліковано 30.05.2026 р.

Velychko Larysa Yuriivna,
Doctor of Sciences in Law, Professor,
Head of the Department of Law, National Security and European Integration,
Educational and Scientific Institute "Institute of Public Administration"
of V. N. Karazin Kharkiv National University, 4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine
e-mail: l.velychko@karazin.ua https://orcid.org/0000-0003-3029-4719

Otserklevych Oleksii Yaroslavovych,
Postgraduate student of the Department of Law, National Security and European Integration,
Educational and Scientific Institute "Institute of Public Administration"
of V. N. Karazin Kharkiv National University;
Major General of the Armed Forces of Ukraine,
4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine
e-mail: oleksii.otserklevych@proton.me https://orcid.org/0009-0001-5648-3705

PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISM FOR THE INTEGRATION OF MILITARY AND CIVILIAN SECURITY EXPERTISE: THE NATIONAL RESILIENCE SYSTEM

Abstract. The article presents a conceptual and diagnostic study of public administration mechanisms for integrating military and civilian security expertise in Ukraine through the function of the national resilience system (NRS), introduced by Decree of the President of Ukraine No. 479 of 27 September 2021. The theoretical-methodological approaches of the Ukrainian school of public administration of national security (V. Horbulin, A. Kachynskyi, H. Sytnyk, V. Smolianiuk, O. Reznikova), recent analytical work of the National Institute for Strategic Studies of 2022–2026, and international research of the Royal United Services Institute and the Swedish Defence Research Agency of 2024–2026 are systematised. A critical reading of the six basic elements of national resilience defined by Concept 479/2021 is performed. The institutional subjects of the military and civilian contours of security expertise are systematised. The normative design of the NRS is juxtaposed with the actual practice of its functioning during the full-scale armed aggression of the Russian Federation. It is established that the NRS de facto performs the role of a platform for integrating military and civilian security expertise, while the category of "security expertise" as a distinct public-administration function is not yet established in Ukrainian normative or doctrinal texts. It is substantiated that the 2024–2025 documents – Law No. 3858-IX, Presidential Decree No. 16/2025 and Cabinet of Ministers Order No. 853-r – set the legal framework within which this category may acquire normative status in the cycle of 2026–2030. Three levels of further research are proposed: conceptual, procedural and product-related. It is shown that the absence of a common expert language between the military and civilian contours slows the state's response to threats of combined nature.

Keywords: national security; national resilience system; military security expertise; civilian security expertise; expertise integration; critical infrastructure; comprehensive defence.

REFERENCES

1. Verkhovna Rada of Ukraine. (2018). On the National Security of Ukraine: Law of Ukraine No. 2469-VIII of 21.06.2018. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19 [in Ukrainian].
2. Verkhovna Rada of Ukraine. (2021). On Critical Infrastructure: Law of Ukraine No. 1882-IX of 16.11.2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20 [in Ukrainian].
3. Verkhovna Rada of Ukraine. (2021). On the Foundations of National Resistance: Law of Ukraine No. 1702-IX of 16.07.2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20 [in Ukrainian].

4. President of Ukraine. (2020). On the National Security Strategy of Ukraine: Decree of the President of Ukraine No. 392/2020 of 14.09.2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020 [in Ukrainian].

5. President of Ukraine. (2025). On Amendments to the National Security Strategy of Ukraine: Decree of the President of Ukraine No. 16/2025 of 06.01.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/16/2025 [in Ukrainian].

6. President of Ukraine. (2021). On the Military Security Strategy of Ukraine: Decree of the President of Ukraine No. 121/2021 of 25.03.2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121/2021 [in Ukrainian].

7. President of Ukraine. (2021). On the Strategic Defence Bulletin of Ukraine: Decree of the President of Ukraine No. 473/2021 of 17.09.2021 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/473/2021 [in Ukrainian].

8. President of Ukraine. (2021). On the Introduction of the National Resilience System: Decree of the President of Ukraine No. 479/2021 of 27.09.2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021 [in Ukrainian].

9. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2023). On Approval of the Action Plan for the Implementation of the Concept for Ensuring the National Resilience System through 2025: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1025-r of 10.11.2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1025-2023-p [in Ukrainian].

10. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2025). On Approval of the Concept of the National System of Strategic Planning: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 853-r of 13.08.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/853-2025-p [in Ukrainian].

11. Verkhovna Rada of Ukraine. (1991). Pro oboronu Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 06.12.1991 No. 1932-XII [On the Defence of Ukraine: Law of Ukraine No. 1932-XII of 06.12.1991]. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12 [in Ukrainian].

12. Verkhovna Rada of Ukraine. (2015). On the Legal Regime of Martial Law: Law of Ukraine No. 389-VIII of 12.05.2015. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19 [in Ukrainian].

13. Verkhovna Rada of Ukraine. (2003). Civil Code of Ukraine: Law of Ukraine No. 435-IV of 16.01.2003. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15 [in Ukrainian].

14. Horbulin, V.P., & Kachynskyi, A.B. (2009). Foundations of National Security of Ukraine. Intertekhnolohiia [in Ukrainian].

15. Sytnyk, H.P. (2012). State Administration in the Field of National Security: Conceptual and Organisational-Legal Foundations. NADU [in Ukrainian].

16. Abramov, V.I., Sytnyk, H.P., Smolianiuk, V.F. et al. (2016). Global and National Security: textbook (H.P. Sytnyk, Ed.). NADU [in Ukrainian].

17. Sytnyk, H.P., & Orel, M.H. (2022). Public Administration in the Field of National Security: textbook (H.P. Sytnyk, Ed.). VPTs Kyivskyi universytet [in Ukrainian].

18. Smolianiuk, V.F. (2018). Systemic Foundations of National Security of Ukraine. *Visnyk NIuU im. Ya. Mudroho. Seriia: Filosofiia, filosofiia prava, politolohiia, sotsiolohiia, 2(37), 107–126*. https://doi.org/10.21564/2075-7190.37.133543 [in Ukrainian].

19. Reznikova, O.O. (2022). National Resilience in a Changing Security Environment: monograph. NISD. https://doi.org/10.53679/NISS-book.2022.01 [in Ukrainian].

20. National Institute for Strategic Studies. (2026, January). From Whole of Society Resilience to Integrated Deterrence: How Ukraine Defends. https://niss.gov.ua/en/news/articles/whole-society-resilience-integrated-deterrence-how-ukraine-defends

21. National Institute for Strategic Studies. (2026, March). Building National Resilience System in Ukraine: Interim Results. https://niss.gov.ua/en/news/statti/building-national-resilience-system-ukraine-interim-results

22. Watling, J., Danylyuk, O.V., & Reynolds, N. (2024, July). Preliminary Lessons from Ukraine's Offensive Operations, 2022–23. Royal United Services Institute. https://static.rusi.org/lessons-learned-ukraine-offensive-2022-23.pdf

23. Watling, J., & Reynolds, N. (2025, February). Tactical Developments During the Third Year of the Russo-Ukrainian War. Royal United Services Institute. https://static.rusi.org/tactical-developments-third-year-russo-ukrainian-war-february-2205.pdf

24. Danylyuk, O., & Watling, J. (2025, April). Winning the Industrial War: Comparing Russia, Europe and Ukraine, 2022–24. Royal United Services Institute.

25. Armstrong, J. (2025). Violent Resistance in Occupied Ukraine: An Assessment of Network Capabilities, Access and Utility. *The RUSI Journal, 170(2).* https://doi.org/10.1080/03071847.2025.2476297

26. Nilsson, P.-E., & Hellström, K. (2025, June). All Eyes on Ukraine: Strategic Communication in the Russo-Ukrainian War, 2023–2024 (FOI-R--5758--SE). Swedish Defence Research Agency. https://www.foi.se/rest-api/report/FOI-R--5758--SE

Conflict of interest: *Although one of the authors of this article is a member of the editorial board of this journal, the peer review process, the publication decision, and the editing were conducted independently, without his participation or influence. The peer review and the final decision were carried out by other members of the editorial board who are not co-authors. Any potential conflicts of interest were fully mitigated through external oversight of the process.* ***The authors declare that there is no conflict of interest regarding the publication of this manuscript.***

The article was received by the editors 02.04.2026.
The article is recommended for printing 07.05.2026.
Published 30.05.2026.

https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-09
УДК 351.82:336.1/.5(477)

Ковальчук Вероніка Геннадіївна,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри економіки та публічного управління
Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут»,
вулиця Вадима Манька, 17, м. Харків, 61070, Україна
e-mail: v.kovalchuk@khai.edu https://orcid.org/0000-0001-5321-8300

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Анотація. У статті здійснено комплексне теоретико-методологічне обґрунтування та розробку практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів публічного управління у сфері забезпечення фінансової безпеки України в умовах дії екстраординарних викликів воєнного стану та посткризового відновлення. Досліджено сутнісний зміст фінансової безпеки як об'єкта публічного управління та детерміновано її ключові внутрішні й зовнішні загрози, що зумовлені руйнуванням промислового потенціалу, звуженням фіскальної бази та зростанням дефіциту публічних фінансів. Актуалізовано необхідність переходу від реактивної моделі державного реагування до проактивної, заснованої на ризик-орієнтованому підході та наскрізній цифровізації управлінських процесів. Проаналізовано структурно-функціональні деструкції чинної системи інститутів публічної влади, зокрема проблему інституційної розпорошеності, дублювання повноважень та інформаційної ізольованості відомств. Запропоновано шляхи оптимізації їхньої суб'єктно-об'єктної взаємодії шляхом створення єдиного Координаційного центру фінансової безпеки. Окрему увагу приділено трансформації нормативно-правового, фінансово-економічного та організаційного інструментарію публічного управління. Обґрунтовано авторську архітектуру багаторівневого механізму фінансової безпеки, що інтегрує державний, корпоративний та міжнародний рівні контролю. Визначено, що ефективність публічного управління безпосередньо залежить від прозорості фінансових потоків, мінімізації тіньового сектору та розширення міжнародного інституційного співробітництва. За результатами дослідження сформульовано концептуальні напрями модернізації державної політики у сфері фінансового моніторингу та бюджетно-податкового регулювання, що дозволить суттєво підвищити перед глобальними макроекономічними шоками та екстраординарними безпековими викликами.

Ключові слова: публічне управління, адміністрування, фінансова безпека, механізми управління, державна політика, ризик-орієнтований підхід, національна безпека.

Як цитувати: Ковальчук В. Г. Механізми публічного управління у сфері фінансової безпеки України в умовах сучасних викликів. *Державне будівництво.* 2026. № 1 (39). С. 134–147. https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-09

In cites: Kovalchuk, V.G. (2026). Mechanisms of public administration in the field of financial security of Ukraine under modern challenges. *State Formation, no. 1 (39), 134–147.* https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-09 [in Ukrainian].

© Ковальчук В. Г., 2026
This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Постановка проблеми. Динамічні трансформаційні процеси, що розгортаються у сучасному геополітичному та геоекономічному просторі, висувають принципово нові вимоги до спроможності національних держав забезпечувати сталість власних внутрішніх систем. Для України, яка перебуває у стані безпрецедентних безпекових, мілітарних та соціально-економічних випробувань, першочерговим завданням інститутів публічної влади стає гарантування національної безпеки, фундаментальним базисом якої виступає безпека фінансова. Фінансова система держави є тим кровоносним контуром, що забезпечує життєдіяльність усіх без винятку суспільних інститутів, фінансування оборонного сектору, виконання соціальних зобов'язань держави та створення передумов для майбутнього повоєнного відновлення. Без стійкого фінансового фундаменту неможлива реалізація жодної стратегічної державної програми, а уразливість фінансових інститутів миттєво трансформується у загрозу втрати державного суверенітету.

Проте чинна архітектура публічного управління у сфері фінансової безпеки продемонструвала певну інерційність та вразливість перед екстраординарними ендогенними та екзогенними шоками. Традиційні адміністративно-командні та жорстко централізовані підходи до регулювання фінансового сектору часто виявляються неефективними у протидії таким деструктивним феноменам, як масштабна тінізація економіки, неконтрольований відтік капіталу за кордон, хронічний дефіцит публічних фінансів та критична залежність від зовнішніх запозичень. Зазначене актуалізує об'єктивну потребу у комплексному переосмисленні теоретико-методологічних засад та практичного інструментарію реалізації державної політики.

Мова йде про необхідність формування гнучких, адаптивних, проактивних та синергетичних механізмів публічного управління, які б базувалися на новітніх парадигмах публічного менеджменту (New Public Management) та належного врядування (Good Governance). Інституціоналізація таких механізмів дозволить не лише оперативно реагувати на поточні дестабілізуючі чинники, але й превентивно моделювати потенційні ризики, забезпечуючи макрофінансову стабільність та суверенітет держави. Уповільнення темпів реформування цієї сфери загрожує системним колапсом публічних фінансів, що робить обрану тему дослідження не просто теоретично значущою, а життєво важливою для виживання української державності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні підвалини формування механізмів державного та публічного управління фінансовою і загальноекономічною безпекою закладені у фундаментальних працях багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Вагомий внесок у дослідження природи фінансової безпеки як системного об'єкта державного регулювання зробили такі вітчизняні дослідники, як Т. Єфименко [1], чиї праці присвячені фіскальній безпеці та інституційним реформам у сфері публічних фінансів. Питання детінізації економіки як ключового чинника фінансової безпеки ґрунтовно висвітлено у працях С Войцехівської [2], де доведено актуальні механізми систем-

ної детінізації економіки України та дієвий інструментарій реалізації державної політики. Особливості функціонування бюджетного механізму в умовах інституційних трансформацій та фінансових криз досліджено І. Чугуновим [3], тоді як специфіка монетарного регулювання знайшла своє відображення у працях Т. Черничко, Н. Гладинець [4] та А. Кузнєцової, М. Хуторної [5].

Серед сучасних наукових розвідок, спрямованих на вивчення адаптації публічного управління до умов воєнного стану та глобалізаційних викликів, слід відзначити праці А. Сухорукова [6], де висвітлено методичні підходи до моделювання та прогнозування загроз фінансовій стабільності, та О. Власюка [7], який заклав підґрунтя для формування системного моніторингу індикаторів безпеки на загальнодержавному рівні. У контексті публічного управління митною та податковою безпекою вагомими є здобутки І. Башинського [8] та М. Криштановича [9], які фокусуються на аналітичній модернізації органів фіскального контролю.

Зарубіжна наукова думка представлена фундаментальними концепціями Good Governance та Risk Management, які суттєво вплинули на модернізацію вітчизняного дискурсу публічного адміністрування. Тут варто відзначити праці В. Дрехслера [10], який досліджував фінансову стійкість публічного сектору в часи екстраординарних криз, тоді як питання цифрової трансформації фінансового контролю, переходу до концепції Digital Era Governance та впровадження новітніх інформаційних інструментів у публічне адміністрування ґрунтовно досліджено у працях Т. Володіної, Д. Гросси [11]. Окремі аспекти протидії легалізації злочинних доходів висвітлено у доповідях експертів FATF [12], МВФ [13] та Світового банку [14]. Питання цифрової трансформації фінансового контролю та впровадження технологій штучного інтелекту в публічне адміністрування вивчаються К. Швабом [15] та М. Павловичєм [16]. Особливості антикризового бюджетного врядування в країнах ЄС розкрито в Журналі ОЭСР з бюджетування [17], а інституційна резистентність публічних фінансів – у доповідях ОЕСР [18].

Водночас, попри наявність ґрунтовного масиву наукових розвідок, за межами цілісного академічного аналізу залишається питання інтеграції окремих функціональних елементів у єдиний синергетичний механізм публічного управління фінансовою безпекою, адаптований до реалій тривалого правового режиму воєнного стану та євроінтеграції України. Більшість наявних праць концентруються на суто економічних або юридичних аспектах проблеми, залишаючи поза увагою управлінсько-адміністративну складову, що й обумовлює архітектоніку цього дослідження.

Метою статті є комплексне теоретичне обґрунтування структури, специфіки та детермінант функціонування механізмів публічного управління у сфері фінансової безпеки України, виявлення інституційних деструкцій та функціональних розривів у цій царині, а також визначення концептуальних напрямів модернізації зазначених механізмів задля забезпечення резистентності національної фінансової системи перед сучасними екзогенними та ендогенними загрозами.

Методологія дослідження. Для досягнення поставленої мети було застосовано комплекс методів, заснованих на системному підході. Теоретико-

методологічною основою послугували засади сучасної теорії публічного управління, інституціоналізму та теорії національної безпеки. Зокрема, метод системно-структурного аналізу було використано для декомпозиції механізму публічного управління на його базові складові. Інституційний метод дозволив дослідити нормативно-правове забезпечення та функціональну спроможність органів державної влади, що здійснюють адміністрування у фінансовій сфері.

За допомогою порівняльно-правового та історичного методів проаналізовано генезу та еволюцію підходів до розуміння фінансової безпеки в українській управлінській практиці. Методи індукції, дедукції та абстрагування застосовувалися для формування авторських дефініцій та концептуальних моделей. Метод сценаріїв залучено для окреслення траєкторій розвитку фінансової системи у повоєнний період. Інформаційною базою дослідження стали нормативно-правові акти України, Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року [19], аналітичні матеріали Міністерства фінансів України, Національного банку України, а також звітні дані Європейської Комісії щодо прогресу України на шляху євроінтеграції [20].

Основні результати дослідження. У понятійно-категоріальному апараті науки «Публічне управління та адміністрування» категорія «механізм публічного управління» посідає одне з центральних місць і трактується як складна, динамічна система, що інтегрує сукупність цілей, принципів, функцій, методів, інструментів та організаційно-правових форм владного впливу суб’єктів публічної сфери на суспільні процеси. Відповідно, механізм публічного управління у сфері фінансової безпеки слід розглядати не просто як сукупність контролюючих чи фіскальних заходів держави, а як цілісну інституційну архітектуру, спрямовану на створення умов для безперебійного функціонування національної фінансової системи та нейтралізацію внутрішніх і зовнішніх дестабілізуючих чинників.

Проведений аналіз свідчить, що структура досліджуваного механізму є багаторівневою та поліфункціональною. Традиційно в науковій літературі виокремлюють чотири базові субмеханізми, які у своїй сукупності утворюють цілісну систему: нормативно-правовий, організаційно-управлінський, фінансово-економічний та інформаційно-цифровий:

1. Нормативно-правовий субмеханізм, який формує легітимне поле функціонування системи, визначає повноваження органів публічної влади, встановлює правила поведінки для суб’єктів господарювання та фінансових інституцій, а також детермінує міру відповідальності за порушення фінансової дисципліни;
2. Організаційно-управлінський субмеханізм, що відображає інституційну структуру, тобто конкретну мережу органів державної влади, місцевого самоврядування та недержавних інститутів, які безпосередньо реалізують управлінські функції у сфері безпеки, забезпечуючи їхній горизонтальний та вертикальний взаємозв'язок;
3. Фінансово-економічний субмеханізм, що включає інструменти податкового, бюджетного, монетарного, митного та валютного регулювання, за допо-

могою яких держава здійснює безпосередній або опосередкований вплив на фінансові потоки з метою підтримки макроекономічної стабільності;

4. Інформаційно-цифровий субмеханізм, який в умовах розгортання четвертої промислової революції (Industry 4.0) набуває особливого значення, охоплюючи системи автоматизованого збору даних, криптографічного захисту, блокчейн-технології фінансового моніторингу та платформи електронного урядування.

Проте, сучасний стан публічного управління у зазначеній сфері характеризується наявністю низки глибоких структурно-функціональних деструкцій. Насамперед, серйозним викликом є інституційна розпорошеності та дублювання функцій між різними суб'єктами управління. На сьогодні в Україні до системи забезпечення фінансової безпеки залучена значна кількість інституцій: Міністерство фінансів України, Національний банк України, Державна податкова служба, Державна митна служба, Державна служба фінансового моніторингу, Бюро економічної безпеки України, Рада національної безпеки і оборони України, а також Національне антикорупційне бюро України. Така багатовекторність суб'єктного складу за відсутності належного рівня горизонтальної координації та інформаційної синергії часто призводить до виникнення управлінського вакууму або, навпаки, надмірного регуляторного тиску на легальний сектор економіки.

Зокрема, створення Бюро економічної безпеки України (БЕБ) мало на меті консолідацію функцій боротьби з фінансовими правопорушеннями та перехід від застарілих силових методів до передових аналітичних підходів. Проте процес інституціоналізації цього органу зіткнувся із суттєвими організаційними та кадровими перешкодами [9]. Це суттєво знизило загальну ефективність публічного контролю за фінансовими злочинами на початкових етапах його функціонування. Як наслідок, рівень тіньової економіки в Україні, за різними експертними оцінками, залишається стабільно високим, що вимиває значні ресурси з бюджетного контуру держави та звужує простір для фінансового маневру.

Ще однією системною проблемою є домінування реактивного підходу в управлінській практиці. Органи публічної влади переважно реагують на вже наявні кризи, замість того, щоб впроваджувати превентивні заходи. Це обумовлено недостатнім рівнем розвитку прогностично-аналітичної функції публічного управління та незавершеністю процесу цифровізації фінансового моніторингу. Сучасні виклики вимагають відходу від пост-фактум контролю та переходу до безперервного інтелектуального аналізу великих даних (Big Data) , що дозволить виявляти аномалії у фінансових потоках на етапі їхнього зародження [11].

Особливого виміру проблема модернізації механізмів публічного управління набуває в контексті тривалого правового режиму воєнного стану. Воєнна агресія спричинила катастрофічні наслідки для фінансової системи України: втрата значної частини промислового потенціалу, руйнування інфраструктури, звуження податкової бази, колосальне зростання видатків на сектор безпеки і оборони, а також вимушена еміграція мільйонів працездатних громадян.

У цих умовах публічне управління фінансовою безпекою перейшло в режим жорсткого антикризового менеджменту, де ключовим стабілізуючим чинником виступає не стільки внутрішній економічний потенціал, скільки зовнішня фінансова допомога від міжнародних партнерів (МВФ, Світового банку, Європейського Союзу, США) [14].

Це актуалізує нову управлінську функцію – адміністрування зовнішньої фінансової допомоги та забезпечення її цільового, прозорого та ефективного використання. Будь-які корупційні ризики або неефективність у цій сфері безпосередньо загрожують національній безпеці, оскільки можуть призвести до скорочення чи припинення фінансування. Відтак, механізм публічного управління повинен інтегрувати у себе жорсткі інструменти внутрішнього та зовнішнього аудиту, гармонізовані з міжнародними стандартами.

У контексті подолання зазначених деструкцій нами пропонується авторське бачення концептуальної архітектури модернізованого механізму публічного управління у сфері фінансової безпеки, яка базується на трьох фундаментальних імперативах: інституційній конвергенції, цифровій трансформації та ризик-орієнтованій проактивності. Для наочного представлення пропонованих трансформацій сформовано порівняльно-аналітичну структуру архітектури механізму публічного управління, таблиця 1

Таблиця 1. – Структурно-функціональна матриця модернізованого механізму публічного управління фінансовою безпекою України

Table 1. – Structural-Functional Matrix of the Modernized Mechanism for Public Management of Ukraine's Financial Security

Субмеханізм Sub-mechanism	**Ключовий управлінський інструментарій Key management tools**	**Цільовий вектор та очікуваний ефект Target vector and expected effect**
Нормативно-правовий	Гармонізація із директивами ЄС, впровадження стандартів BEPS та автоматичного обміну даними CRS [20]	Створення прозорого легітимного поля, ліквідація лазівок для агресивного податкового планування
Організаційно-управлінський	Створення Координаційного центру фінансової безпеки при РНБО, реформа БЕБ [9]	Консолідація аналітичних ресурсів, ліквідація ефекту «відомчих колодязів» та дублювання функцій
Фінансово-економічний	Динамічні матриці ризиковості суб'єктів, стимулюючі інвестиційні податкові кредити [8]	Зниження фіскального тиску на легальний бізнес, стимулювання наукомісткого виробництва
Інформаційно-цифровий	Технології штучного інтелекту, Machine Learning, інтеграція реєстрів бенефіціарів [15]	Автоматизований фінансовий моніторинг у режимі реального часу, превентивне виявлення тіньових потоків

Джерело: розроблено автором.
Source: prepared by the author.

Інституційна конвергенція передбачає створення єдиного Координаційного центру фінансової безпеки при Раді національної безпеки і оборони України, який виконуватиме функцію стратегічного хабу. Цей орган не повинен перебирати на себе виконавчі повноваження Міністерства фінансів чи НБУ, його завдання – забезпечення наскрізного інформаційного обміну та синхронізація дій усіх суб'єктів публічного управління. Координаційний центр має оперувати єдиною міжвідомчою системою моніторингу індикаторів фінансової безпеки, що дозволить усунути проблему дублювання функцій та інформаційної ізольованості окремих відомств.

Цифрова трансформація механізму управління має базуватися на впровадженні передових технологій штучного інтелекту та машинного навчання (Machine Learning) у процеси фінансового моніторингу. Це дозволить автоматизувати аналіз мільйонів фінансових операцій у режимі реального часу, миттєво ідентифікуючи схеми з мінімізації податків, виведення капіталу в офшорні юрисдикції чи фінансування деструктивної діяльності. Важливим кроком у цьому напрямі є також подальший розвиток та інтеграція державних електронних реєстрів, що забезпечить повну прозорість відносин власності та бенефіціарного володіння.

Розглядаючи фінансово-економічний субмеханізм більш детально, слід підкреслити необхідність кардинальної перебудови системи міжбюджетних відносин та управління державним боргом. В умовах дефіциту бюджету, що перевищує за підсумками останніх років критичні макроекономічні маркерів, публічне адміністрування боргових зобов'язань має базуватися на принципах подовження строків запозичень та мінімізації вартості їхнього обслуговування. Модернізація податкового інструментарію повинна змістити акцент з фіскально-фіксуючої функції на стимулюючу, що передбачає впровадження інвестиційних податкових кредитів для підприємств, які інвестують у наукомістке виробництво та технології подвійного призначення. [8].

Ризик-орієнтована проактивність вимагає зміни філософії взаємодії держави з суб'єктами господарювання. Замість тотального фіскального тиску, публічне управління має концентрувати свої зусилля виключно у зонах високого ризику. Для цього необхідно розробити та нормативно закріпити динамічну матрицю критеріїв ризиковості суб'єктів фінансової системи, яка б автоматично коригувалася залежно від макроекономічної ситуації та поведінкових моделей самих суб'єктів. Доброчесний бізнес, що працює в легальному полі, повинен отримати максимальний рівень свободи та мінімальне втручання з боку державних органів, тоді як ресурси публічного адміністрування мають бути спрямовані на локалізацію та нейтралізацію реальних точок генерації фінансових загроз.

Важливим елементом модернізованого фінансово-економічного субмеханізму є реформування податкової та митної політики в напрямі їхнього спрощення та діджиталізації. Створення безбар'єрного середовища для платників податків, ліквідація корупційних лазівок при митному оформленні товарів та гармонізація українського податкового законодавства із директивами Європей-

ського Союзу є базовими передумовами для зміцнення фіскального потенціалу держави. Окрім того, публічне управління у сфері грошово-кредитної політики, яке здійснюється НБУ, має підтримувати крихкий баланс між таргетуванням інфляції та стимулюванням кредитування реального сектору економіки, без якого неможливе відновлення промислового виробництва [4].

Не менш значущим аспектом є інтеграція міжнародних стандартів фінансової прозорості у вітчизняну практику публічного адміністрування. Мова йде про автоматичний обмін інформацією про фінансові рахунки за стандартом CRS (Common Reporting Standard), що дозволяє виявляти незадекларовані доходи українських резидентів за кордоном. Це розширює можливості податкового адміністрування та ліквідує інституційні передумови для агресивного податкового планування та розмивання податкової бази (BEPS) [22]. Таким чином, публічне управління трансформується з локального, обмеженого національними кордонами процесу, у глобально інтегровану систему мережевої взаємодії.

Окрему увагу в структурі організаційного субмеханізму слід приділити кадровому забезпеченню. Ефективність будь-якого інструментарію безпосередньо залежить від професіоналізму, доброчесності та аналітичної культури державних службовців. Перехід від традиційної бюрократичної моделі до моделі «публічної служби як сервісу» вимагає запровадження безперервного навчання фахівців фіскальних та моніторингових органів за міжнародними програмами, розширення використання методологій форензік-аналізу та сучасних засобів кібербезпеки.

Таким чином, модернізація механізмів публічного управління у сфері фінансової безпеки України є складним, системним та еволюційним процесом, який потребує не косметичних змін окремих інституцій, а комплексної перебудови всієї управлінської парадигми на засадах прозорості, цифровізації, інституційної синергії та превентивного реагування на виклики.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретико-методологічному переосмисленні та системній модернізації архітектоніки механізмів публічного управління у сфері забезпечення фінансової безпеки України в умовах дії екстраординарних викликів. Зокрема:

Вперше обґрунтовано концептуальну модель багаторівневого, синергетичного механізму публічного управління фінансовою безпекою, який інтегрує правовий, організаційний, фінансово-економічний та інформаційно-цифровий субмеханізми в єдину адаптивну систему на засадах інституційної конвергенції (впроваджено у матричній формі в Таблиці 1) та створення стратегічного координаційного хабу під егідою РНБО України.

Удосконалено понятійно-категоріальний апарат сфери публічного управління та адміністрування шляхом уточнення сутнісного змісту поняття «механізм публічного управління фінансовою безпекою», яке визначено як динамічна архітектура проактивного інституційного впливу, спрямована на превентивне моделювання ризиків, мінімізацію структурних деструкцій та забезпечення макрофінансової резистентності держави.

Дістало подальшого розвитку обґрунтування впровадження ризик-орієнтованого підходу в діяльність органів публічної влади (зокрема Бюро економічної безпеки та Державної податкової служби) через інструмент автоматизованого побудови динамічних матриць ризиковості суб'єктів господарювання, що дозволяє чітко диференціювати каральну та сервісну функції держави, мінімізуючи корупційні ризики.

Аргументовано специфіку трансформації функцій публічного адміністрування в умовах тривалого правового режиму воєнного стану, що полягає в інституціоналізації новітніх процедур жорсткого та прозорого моніторингу, аудиту та розподілу зовнішньої макрофінансової допомоги, як ключового імперативу збереження фінансового суверенітету та підвищення рівня довіри з боку міжнародних донорів.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що сформульовані в статті теоретичні положення, висновки та рекомендації доведені до рівня конкретних прикладних пропозицій, які можуть бути безпосередньо використані у практичній діяльності органів публічної влади України. Зокрема, розроблена структура Координаційного центру фінансової безпеки та алгоритми міжвідомчого інформаційного обміну можуть слугувати основою для оптимізації суб'єктно-об'єктної взаємодії в системі органів виконавчої влади та підготовки відповідних проектів рішень Кабінету Міністрів України та Рад національної безпеки і оборони з метою реформування сектору безпеки.

Матеріали дослідження, що стосуються критеріїв ризик-орієнтованого моніторингу та цифровізації фіскального контролю, можуть бути імплементовані у внутрішні регламенти та аналітичні методики Бюро економічної безпеки України, Державної податкової служби України та Державної служби фінансового моніторингу з метою підвищення ефективності виявлення латентних фінансових злочинів та суттєвого зниження рівня тінізації національної економіки.

Окрім того, концептуальні положення статті можуть бути використані у навчальному процесі закладів вищої освіти, що здійснюють підготовку фахівців за спеціальністю D4 «Публічне управління та адміністрування», при розробці та викладанні таких навчальних дисциплін, як «Державне регулювання економіки», «Публічне адміністрування у сфері національної безпеки», «Фінансова безпека держави» та «Антикризове управління в публічній сфері».

Висновки. Підсумовуючи результати проведеного дослідження, можна сформулювати низку узагальнюючих висновків, що мають важливе значення для теорії та практики публічного управління:

– Фінансова безпека є фундаментальною, системоутворюючою складовою національної безпеки держави, а ефективність її забезпечення безпосередньо детермінується спроможністю та якістю функціонування механізмів публічного управління. Чинна вітчизняна система публічного адміністрування у цій сфері тривалий час базувалася на реактивних, фрагментарних та надмірно централізованих засадах, що в умовах екстраординарних воєнно-політичних та економічних шоків призвело до виникнення ряду інституційних деструкцій.

– Ключовими дестабілізуючими чинниками сучасного стану публічного управління фінансовою безпекою в Україні є високий рівень інституційної розпорошеності, дублювання функцій між контролюючими та правоохоронними органами, відсутність належної горизонтальної координації, високий ступінь тінізації економічних процесів та критична залежність державного бюджету від зовнішніх запозичень на тлі руйнування внутрішнього промислового потенціалу.

– Модернізація механізмів публічного управління має здійснюватися шляхом переходу до нової управлінської парадигми, заснованої на засадах інституційної конвергенції, тотальної цифровізації та впровадження проактивного ризик-орієнтованого підходу. Створення єдиного Координаційного центру фінансової безпеки при РНБО дозволить консолідувати інформаційні та аналітичні ресурси держави, повністю усунувши відомчу ізольованість.

– Впровадження інструментів штучного інтелекту, великих даних (Big Data) та інтегрованих електронних реєстрів у практику діяльності фіскальних та моніторингових органів є безальтернативним шляхом до детінізації економіки та забезпечення прозорості фінансових потоків. Публічний контроль має змістити фокус із суцільного тиску на бізнес до точкового, превентивного реагування виключно у зонах критичного ризику.

В умовах воєнного стану та майбутнього повоєнного відновлення особливої ваги набуває функція публічного адміністрування та аудиту зовнішньої фінансової допомоги. Створення прозорих, підзвітних міжнародним партнерам механізмів контролю за використанням цих коштів є обов'язковою умовою збереження макроекономічної стабільності та фінансового суверенітету України.

Перспективи подальших досліджень. Враховуючи багатоаспектність та динамічність досліджуваної проблематики, представлена стаття не вичерпує всіх питань реформування системи фінансової безпеки. Перспективними напрямами подальших наукових розвідок у цій царині є:

– Детальний аналіз та адаптація найкращих європейських практик (зокрема, досвіду країн Балтії та Центрально-Східної Європи) щодо інституціоналізації фінансового моніторингу в рамках підготовки України до повноправного членства в Європейському Союзі.

– Дослідження механізмів публічно-приватного партнерства як інструменту залучення приватних іноземних інвестицій у сферу відновлення критичної інфраструктури в умовах дефіциту публічних фінансів;

– Наукове обґрунтування методологічних підходів до оцінки ефективності діяльності новостворених органів публічної влади з використанням системи ключових показників ефективності (KPI).

– Розробка моделей публічного управління ризиками, пов’язаними з обігом віртуальних активів та криптовалют, які дедалі більше інтегруються у національну фінансову систему та створюють нові виклики для фінансової безпеки держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Єфименко Т. І. Фіскальний простір антикризового регулювання : монографія. Київ : ДННУ «Акад. фінанс. управління», 2012. 332 с. URL: https://afu.kiev.ua/getfile.php?page_id=451&num=7

2. Войцехівська С. Детінізація економіки як запорука фінансової безпеки держави. *Економіка та суспільство*. 2023 Вип. 56. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-7

3. Чугунов І. Я. Бюджетна стратегія суспільного розвитку : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 532 с. http://doi.org/10.31617/m.knute.2021-109

4. Черничко Т. В., Гладинець Н. Ю. Інструменти монетарної політики в умовах війни та повоєнний період. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2025. Вип. № 5 (102). https://doi.org/10.32782/2520-2200/2025-5-12

5. Трансформація забезпечення фінансової стабільності фінансового сектору національної економіки для сприяння сталому розвитку: методологічний аспект : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. А. Я. Кузнєцової, д.е.н., доц. М. Е. Хуторної. Львів : Університет банківської справи, 2021. 678 с. URL: https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/11/Monography_red-Kuznietsova_KHutorna-maket.pdf

6. Сухоруков А. І., Ладюк О. Д. Фінансова безпека держави : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 192 с.

7. Власюк О. С. Національна безпека України: еволюція проблем внутрішньої політики : вибр. наук. пр. Київ : НІСД, 2016. 528 с. URL: https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/ua/elib.exe?Z21ID=&I21DBN=UKRLIB&P21DBN=UKRLIB&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=online_book&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=FF=&S21STR=ukr0006917

8. Башинський І. А. Трансформація механізмів публічного управління у сфері податкового адміністрування: цифровізація як детермінанта розвитку податкової культури. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування.* 2026. № 2. С. 3–11. https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2026.2.1

9. Криштанович М. Роль публічного управління у формуванні податкової культури громадян у цифровому середовищі. *Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві.* 2025. № 4 (58). С. 58–66. https://doi.org/10.55643/ser.4.58.2025.632

10. Drechsler W. Public Administration in Times of Crisis. Bratislava : NISPAcee Press, 2011. С. 15–25. URL: https://www.academia.edu/7797004/Public_Administration_in_Times_of_Crisis

11. Volodina, T., Giuseppe, G. Digital transformation in public sector auditing: between hope and fear. *Journal Public Management Review*. 2025. Vol. 27, No. 5. P. 1444–1468. https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2402346

12. FATF Guidance Financial Inclusion and Anti-Money Laundering and Terrorist Financing Measures. 2025. Paris: FATF/OECD, 2025. 148 p. URL: https://www.fatf-gafi.org/content/dam/fatf-gafi/guidance/Guidance-Financial-Inclusion%20-Anti-Money-Laundering-Terrorist-Financing-Measures.pdf.coredownload.pdf

13. International Monetary Fund. Ukraine: Request for an Extended Arrangement Under the Extended Fund Facility and Review of Program Monitoring with Board Involvement-Press Release. *IMF Country Report*. 2023. No. 23/132. https://doi.org/10.5089/9798400240270.002 167 p.

14. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank APRIL 2026. Europe and Central Asia Economic Update. 80 p. URL: https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/f6424ef3-a279-4872-a77a-34cf01c4c8af/content

15. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum 2016, Cologny / Geneva, Switzerland, 172 p. URL: https://law.unimelb.edu.au/__data/assets/pdf_file/0005/3385454/Schwab-The_Fourth_Industrial_Revolution_Klaus_S.pdf

16. Pavlovic M. Revolutionizing Management Accounting: The Role of Artificial Intelligence in Predictive Analytics, Automated Reporting, and Decision-Making. *Business & Management Compass.* 2024. Vol. 68 (2024). Is. 4. P. 23–42. https://doi.org/10.56065/nxn2gx53

17. OECD (2022). *OECD Journal on Budgeting. 2022.* Vol. 2022. Is. 1. OECD Publishing, Paris. https://doi.org/10.1787/10bfd8e5-en

18. Recommendation of the Council on Public Integrity. OECD Legal Instrument. OECD 2026. 15 p. file:///C:/Users/Nout/Downloads/OECD-LEGAL-0435-en.pdf

19. Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року : Указ Президента України від 11 серпня 2021 р. № 347/2021. URL: https://www.president.gov.ua/documents/3472021-39613

20. European Commission. Ukraine 2024 Report: Communication on EU Enlargement Policy. Brussels: European Commission, 2024. 105 p. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en?filename=Ukraine%20Report%202024.pdf

Стаття надійшла до редакції 11.03.2026 р.
Стаття рекомендована до друку 20.04.2026 р.
Опубліковано 30.05.2026 р.

Kovalchuk Veronika Gennadievna,
Doctor of Science in Public Administration,
Professor of the Department of Economics and Public Administration,
National Aerospace University «Kharkiv Aviation Institute»,
17, Vadym Manko St., Kharkiv, 61070, Ukraine
e-mail: v.Kovalchuk@khai.edu https://orcid.org/0000-0001-5321-8300

MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF FINANCIAL SECURITY OF UKRAINE UNDER MODERN CHALLENGES

Abstract. The article provides a comprehensive theoretical and methodological substantiation and develops practical recommendations for improving the mechanisms of public management in the field of ensuring the financial security of Ukraine under the conditions of extraordinary challenges of martial law and post-crisis recovery. The essential content of financial security as an object of public management is investigated, and its key internal and external threats caused by the destruction of industrial potential, narrowing of the fiscal base, and growth of the public finance deficit are determined. The necessity of transitioning from a reactive model of state response to a proactive one based on a risk-oriented approach and end-to-end digitalization of management processes is updated. The structural and functional destructions of the current system of public authority institutions are analyzed, in particular, the problem of institutional fragmentation, duplication of powers, and informational isolation of departments. Ways to optimize their subject-object interaction by creating a unified Financial Security Coordination Center are proposed. Special attention is paid to the transformation of regulatory, legal, financial, economic, and organizational tools of public management. The author's architecture of a multi-level mechanism of financial security, which integrates state, corporate, and international levels of control, is substantiated. It is determined that the effectiveness of public management directly depends on the transparency of financial flows, minimization of the shadow sector, and expansion of international institutional cooperation. Based on the results of the study, conceptual directions for the modernization of public policy in the field of financial monitoring and fiscal regulation are

formulated, which will significantly increase the resilience of the national financial system against global macroeconomic shocks and extraordinary security challenges.

Keywords: public management, administration, financial security, management mechanisms, public policy, risk-oriented approach, national security.

REFERENCES

1. Yefymenko, T.I. (2012). Fiscal space of anti-crisis regulation: monograph. DNNU «Akad. finans. upravlinnia». URL: https://afu.kiev.ua/getfile.php?page_id=451&num=7 [in Ukrainian].

2. Voitsekhivska, S. (2023). Shadow economy minimization as a guarantee of the financial security of the state. *Economy and Society*, 56. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-7 [in Ukrainian].

3. Chuhunov, I.Ya. (2021). Budget strategy of social development: monograph. Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t. http://doi.org/10.31617/m.knute.2021-109 [in Ukrainian].

4. Chernychko, T.V., Hladynets, N.Yu. (2025). Monetary policy tools during the war and the post-war period. *Challenges of a Systems Approach in Economics, 5(102).* https://doi.org/10.32782/2520-2200/2025-5-12[in Ukrainian].

5. Kuznietsova, A.Ya., Khutorna, M.E. (Eds.). (2021). Transformation of ensuring financial stability of the financial sector of the national economy to promote sustainable development: methodological aspect: monograph. *Universytet bankivskoi spravy.* URL: https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/11/Monography_red-Kuznietsova_KHutorna-maket.pdf [in Ukrainian].

6. Sukhorukov, A.I., Ladiuk, O.D. (2007). Financial security of the state (Tutorial). Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].

7. Vlasiuk, O.S. (2016). National security of Ukraine: evolution of internal policy problems. (Selected scientific works). *NISD.* URL: https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/ua/elib.exe?Z21ID=&I21DBN=UKRLIB&P21DBN=UKRLIB&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=online_book&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=FF=&S21STR=ukr0006917 [in Ukrainian].

8. Bashynskyi, I.A. (2026). Transformation of public management mechanisms in the field of tax administration: digitalization as a determinant of tax culture development. *Taurida Scientific Herald. Series: Public Management and Administration, (2), 3-11.* https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2026.2.1 [in Ukrainian].

9. Kryshtanovych, M. (2025). The role of public management in shaping the tax culture of citizens in the digital environment. *Socio-Economic Relations in the Digital Society, 4(58), 58-66.* https://doi.org/10.55643/ser.4.58.2025.632 [in Ukrainian].

10. Drechsler, W. (2011). Public administration in times of crisis (pp. 15–25). Bratislava: NISPAcee Press. URL: https://www.academia.edu/7797004/Public_Administration_in_Times_of_Crisis [in Ukrainian].

11. Volodina, T., & Giuseppe, G. (2025). Digital transformation in public sector auditing: Between hope and fear. *Public Management Review, 27(5), 1444–1468.* https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2402346 [in Ukrainian].

12. Financial Action Task Force (FATF). (2025). Guidance on financial inclusion and anti-money laundering and terrorist financing measures. FATF/OECD. URL: https://www.fatf-gafi.org/content/dam/fatf-gafi/guidance/Guidance-Financial-Inclusion-Anti-Money-Laundering-Terrorist-Financing-Measures.pdf

13. International Monetary Fund. (2023). Ukraine: Request for an extended arrangement under the Extended Fund Facility and review of program monitoring with Board involvement–Press release; staff report; and statement by the Executive Director for Ukraine (IMF Country Report No. 23/132). IMF. https://doi.org/10.5089/9798400240270.002

14. International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank. (2026). Europe and Central Asia economic update (April 2026 ed.). World Bank. URL: https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/f6424ef3-a279-4872-a77a-34cf01c4c8af/content

15. Schwab, K. (2016). The fourth industrial revolution. World Economic Forum. URL: https://law.unimelb.edu.au/__data/assets/pdf_file/0005/3385454/Schwab-The_Fourth_Industrial_Revolution_Klaus_S.pdf

16. Pavlovic, M., Gligoric, C., Zdravkovic, F., & Pavlovic, D. (2024). Revolutionizing management accounting: The role of artificial intelligence in predictive analytics, automated reporting, and decision-making. *Business & Management Compass, 68(4), 23–42.* https://doi.org/10.56065/nxn2gx53

17. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2022). OECD *Journal on Budgeting*, 2022(1). OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/10bfd8e5-en

18. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2026). Recommendation of the Council on Public Integrity. OECD Legal Instruments. URL: https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435

19. President of Ukraine. (2021, August 11). On the Strategy of Economic Security of Ukraine for the period up to 2025 (Decree No. 347/2021). URL: https://www.president.gov.ua/documents/3472021-39613 [in Ukrainian].

20. European Commission. (2024). Ukraine 2024 report: Communication on EU enlargement policy. *European Commission.* URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en?filename=Ukraine%20Report%202024.pdf

The article was received by the editors 11.03.2026.
The article is recommended for printing 20.04.2026.
Published 30.05.2026.

https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-10
УДК 351.86:354.31

Братко Ірина Святославівна,
начальник відділу організаційно-аналітичного забезпечення
Львівського державного університету безпеки життєдіяльності,
вулиця Клепарівська, 35, м. Львів, 79007, Україна
https://orcid.org/0009-0008-8282-7170

СТРУКТУРНО-ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Анотація. У статті розглядається структурно-організаційний механізм державного управління системою цивільного захисту населення в сучасних умовах, зокрема під час збройного конфлікту в Україні. Автор аналізує організаційну структуру Державної служби України з надзвичайних ситуацій (ДСНС) та Єдиної державної системи цивільного захисту (ЄДСЦЗ), виявляючи системні проблеми в їхньому функціонуванні: надмірну централізацію управлінських рішень, дублювання функцій між окремими органами та недостатню координацію між цивільними та військовими структурами. Особлива увага приділяється структурному та функціональному аналізу державних органів, залучених до системи цивільного захисту, – ДСНУ, Збройних сил, Національної поліції, Міністерства охорони здоров'я та органів місцевого самоврядування. У статті також розглядається зарубіжний досвід організації систем цивільного захисту у Фінляндії, Ізраїлі, Швейцарії та країнах Балтії, при цьому підкреслюється ефективність моделей, що поєднують централізоване стратегічне управління з децентралізованим оперативним реагуванням. Визначено основні тенденції розвитку структурних та організаційних механізмів: інтеграція цивільного та військового захисту, децентралізація оперативних функцій, розвиток добровільних формувань та впровадження цифрових платформ управління. На основі проведеного аналізу сформульовано рекомендації щодо вдосконалення структурно-організаційного механізму державного управління у сфері цивільного захисту в Україні.

Ключові слова: цивільний захист, структурно-організаційний механізм, публічне управління, органи державної влади, ДСНС України, зарубіжний досвід, координація, надзвичайна ситуація, воєнний стан.

Постановка проблеми. Повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну, що розпочалося у лютому 2022 року, поставило перед системою публічного управління безпрецедентні виклики. Система цивільного захисту населення, яка в мирний час функціонувала переважно у режимі реагування на техногенні та природні надзвичайні ситуації, була змушена різко трансформуватися й адаптуватися до умов тривалого збройного конфлікту.

Як цитувати: Братко І. С. Структурно-організаційний механізм публічного управління системою цивільного захисту населення в сучасних умовах. *Державне будівництво.* 2026. № 1 (39). *С.* 148–156. https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-10

In cites: Bratko, I.S. Structural and organizational mechanism of public administration of the civil protection system of the population under modern conditions. *State Formation, no. 1 (39), 148–156.* https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-10 [in Ukrainian].

© Братко І. С., 2026
This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Ця трансформація охопила як функціональний, так і структурно-організаційний вимір діяльності відповідних органів та підрозділів.

Структурно-організаційний механізм публічного управління системою цивільного захисту є тим фундаментальним елементом, який визначає здатність держави ефективно реагувати на надзвичайні ситуації будь-якого характеру й масштабу. Від того, наскільки раціонально побудована організаційна структура органів управління, наскільки чітко розмежовані їхні повноваження та налагоджена взаємодія між ними, безпосередньо залежать оперативність і результативність заходів цивільного захисту. Тому аналіз структурно-організаційних чинників функціонування системи публічного управління у цій сфері є не лише науково актуальним, а й практично необхідним завданням.

В умовах воєнного стану структурно-організаційний механізм зазнає суттєвого навантаження і піддається серйозним випробуванням. Масштабні руйнування об'єктів критичної інфраструктури, одночасна необхідність реагування на сотні надзвичайних ситуацій на всій території країни, значні втрати серед особового складу рятувальних підрозділів у зонах активних бойових дій – все це вимагає перегляду усталених організаційних схем та впровадження нових підходів до управління системою цивільного захисту. Водночас воєнний стан об'єктивно ускладнює проведення комплексних реорганізацій та реформ, що потребує пошуку оптимального балансу між стабільністю організаційних структур та їх адаптивністю до нових умов.

Не менш важливим аспектом є питання взаємодії між різними органами державної влади, що залучені до системи цивільного захисту. Ця система за своєю природою є міжвідомчою: поряд з профільним органом – Державною службою України з надзвичайних ситуацій – у ній задіяні Збройні Сили України, Національна поліція, органи охорони здоров'я, місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування, а також недержавні організації та волонтерські формування. Забезпечення ефективної координації між цими суб'єктами в умовах воєнного стану є однією з ключових управлінських проблем, що вимагає системного вирішення.

Окремої уваги заслуговує функціональний аналіз органів державної влади, задіяних у системі цивільного захисту. Розподіл повноважень між ними, механізми їх взаємодії, ієрархія командування у кризових ситуаціях – всі ці питання набувають критичного значення в умовах, коли ціна управлінських помилок може вимірюватися людськими життями. Разом з тим практика виявляє численні прогалини у нормативно-правовому регулюванні цих питань, дублювання функцій між окремими органами та недостатню узгодженість їхніх дій.

Суттєвим ресурсом для вдосконалення структурно-організаційного механізму є вивчення зарубіжного досвіду організації систем цивільного захисту. Країни, що мають розвинені та ефективні системи захисту населення – зокрема, держави Скандинавії, Ізраїль, Швейцарія, країни Балтії – виробили різноманітні підходи до вирішення структурно-організаційних проблем, які за умови критичного осмислення можуть бути адаптовані до українських реалій. Особливо

цінним є досвід тих держав, які стикалися з необхідністю функціонування систем цивільного захисту в умовах збройних конфліктів або підвищених безпекових загроз.

Таким чином, дослідження структурно-організаційного механізму публічного управління системою цивільного захисту населення є комплексним науковим завданням, що поєднує теоретичні аспекти вивчення організаційних структур та механізмів міжвідомчої координації з практичними потребами вдосконалення функціонування цієї системи в сучасних умовах. Результати такого дослідження мають безпосереднє прикладне значення для підвищення ефективності публічного управління у сфері цивільного захисту та збереження життів і здоров'я громадян України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання організаційних структур у сфері цивільного захисту та державного управління в умовах надзвичайних ситуацій досліджувалися у працях В. Садкового, С. Домбровської, В. Попова [3; 7; 10]. Структурно-функціональний аналіз органів державної влади в системі безпеки здійснювали Г. Ситник, В. Бегма, В. Авер'янов [4; 6; 8]. Зарубіжний досвід організації цивільного захисту та його адаптацію до українських умов вивчали О. Євдін, А. Качинський, А. Лобода [2; 5; 9]. Разом з тим комплексне дослідження структурно-організаційного механізму публічного управління цивільним захистом із урахуванням реалій воєнного стану та необхідності адаптації до нових безпекових умов залишається недостатньо розробленим у вітчизняній науці.

Метою роботи є аналіз структурно-організаційних чинників функціонування системи публічного управління цивільним захистом населення в сучасних умовах, дослідження функціонально-структурного розподілу органів державної влади в цій системі та узагальнення зарубіжного досвіду організації цивільного захисту з метою формулювання рекомендацій щодо вдосконалення відповідного механізму в Україні.

Застосована методологія і методи. У процесі дослідження використовувалися системно-структурний метод – для аналізу організаційної будови системи цивільного захисту; порівняльно-правовий метод – для зіставлення вітчизняного та зарубіжного законодавства у цій сфері; функціональний метод – для дослідження повноважень і функцій органів управління; метод узагальнення та синтезу – для формулювання висновків і рекомендацій.

Виклад основного матеріалу. Структурно-організаційний механізм публічного управління системою цивільного захисту населення являє собою сукупність організаційних структур, що утворюють цю систему, порядок їх взаємодії, розподіл функцій та повноважень між ними, а також процедури прийняття управлінських рішень. Цей механізм є похідним від загальної архітектури системи публічного управління в державі та водночас має власну специфіку, обумовлену особливостями цивільного захисту як сфери державної діяльності [1].

Центральне місце в системі публічного управління цивільним захистом посідає Державна служба України з надзвичайних ситуацій (ДСНС України).

Відповідно до Положення про ДСНС, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України, ця служба є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України через Міністра внутрішніх справ. ДСНС реалізує державну політику у сферах цивільного захисту, захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій та запобігання їх виникненню, ліквідації надзвичайних ситуацій, рятувальної справи, гасіння пожеж, пожежної та техногенної безпеки, діяльності аварійно-рятувальних служб [1; 11].

Структура ДСНС України побудована за ієрархічним принципом і охоплює центральний апарат, територіальні органи (головні управління ДСНС в областях та місті Києві), а також підпорядковані підрозділи: аварійно-рятувальні загони, пожежно-рятувальні підрозділи, навчальні заклади, науково-дослідні установи та ін. Така організаційна побудова забезпечує єдність командування та можливість централізованого управління в умовах масштабних надзвичайних ситуацій [13].

Разом з тим, структурно-організаційний аналіз виявляє ряд системних проблем у функціонуванні цього механізму. По-перше, надмірна централізація управлінських рішень нерідко призводить до зниження оперативності реагування: рішення, що потребують негайного виконання на місцевому рівні, змушені долати численні адміністративні рівні. По-друге, дублювання функцій між різними підрозділами та органами системи знижує загальну ефективність управлінської діяльності. По-третє, недостатня гнучкість організаційних структур ускладнює їх адаптацію до нових видів загроз, зокрема тих, що виникають в умовах збройного конфлікту [3; 7].

Важливим структурним чинником є організація взаємодії ДСНС України з іншими органами державної влади в системі цивільного захисту. В умовах воєнного стану ця взаємодія набуває особливого значення, оскільки реагування на надзвичайні ситуації воєнного характеру вимагає злагодженої роботи цивільних і військових структур. Основними партнерами ДСНС у цій сфері є: Збройні Сили України – у питаннях ліквідації наслідків бойових дій та захисту населення на прифронтових територіях; Національна поліція – у забезпеченні правопорядку в зонах надзвичайних ситуацій та організації евакуації; Міністерство охорони здоров'я – у наданні медичної допомоги постраждалим; Міністерство соціальної політики – у забезпеченні соціального захисту евакуйованого та постраждалого населення [8; 12].

Координація між цими суб'єктами здійснюється через механізм Єдиної державної системи цивільного захисту (ЄДСЦЗ), яка являє собою сукупність органів управління, сил і засобів центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, на які покладається реалізація державної політики у сфері цивільного захисту. ЄДСЦЗ функціонує на трьох рівнях: державному, регіональному та місцевому, що відповідає загальній логіці адміністративно-територіального устрою держави [1; 9].

На регіональному рівні ключову роль відіграють головні управління ДСНС в областях у взаємодії з обласними державними адміністраціями (а в умовах воєнного стану – з обласними військовими адміністраціями). Ця взаємодія регламентується нормативно-правовими актами, однак на практиці нерідко виникають питання розмежування компетенцій, особливо щодо прийняття рішень в умовах обмеженого часу та неповноти інформації. Важливим механізмом координації на регіональному рівні є регіональні комісії з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій, які функціонують при обласних державних (військових) адміністраціях [4; 10].

На місцевому рівні суб'єктами системи цивільного захисту є органи місцевого самоврядування, місцеві органи виконавчої влади, підприємства, установи та організації незалежно від форми власності. Їхня роль у системі значно зросла в умовах воєнного стану, особливо після початку активних бойових дій на значній частині території України: саме місцеві органи влади часто першими стикаються з наслідками надзвичайних ситуацій воєнного характеру та змушені приймати оперативні рішення до прибуття сил та засобів ДСНС. Це актуалізує питання наділення органів місцевого самоврядування достатніми ресурсами та повноваженнями для самостійного вирішення завдань цивільного захисту [5; 14].

Вивчення зарубіжного досвіду організації систем цивільного захисту дозволяє виявити ряд підходів, що можуть бути корисними для вдосконалення вітчизняної системи. Особливий інтерес становить досвід Фінляндії, де концепція «тотальної оборони» передбачає глибоку інтеграцію цивільного захисту та військової безпеки. Фінська система спирається на принципи децентралізації та широкої участі населення, що забезпечує її стійкість та здатність функціонувати навіть в умовах значних втрат серед особового складу. Показово, що Фінляндія – країна зі схожими безпековими викликами – щорічно витрачає значні ресурси на підтримку готовності системи цивільного захисту та навчання населення [2; 15].

Ізраїльська система цивільного захисту також заслуговує на детальне вивчення, оскільки ця країна має багаторічний досвід функціонування в умовах перманентної безпекової загрози. Ключовою особливістю ізраїльського підходу є розвинена інфраструктура захисних споруд – практично кожна будівля в Ізраїлі обладнана захищеним приміщенням, – а також висока готовність населення до дій в умовах надзвичайних ситуацій. Система оповіщення та інформування громадян є однією з найбільш ефективних у світі й дозволяє мінімізувати жертви навіть під час масованих ракетних обстрілів [6; 15].

Цікавим прикладом децентралізованої моделі організації цивільного захисту є Швейцарія, де значна частина завдань у цій сфері покладена на кантональні та муніципальні органи влади. Це забезпечує максимальне наближення ресурсів цивільного захисту до конкретних громад та підвищує швидкість реагування на місцеві надзвичайні ситуації. Водночас загальнодержавний рівень координації забезпечується через Федеральне управління цивільного захисту, яке відповідає за стратегічне планування та стандартизацію [2].

Країни Балтії – Естонія, Латвія та Литва – після вступу до НАТО суттєво трансформували свої системи цивільного захисту, інтегрувавши їх у загальнонатівські стандарти та підходи. Особливо показовим є досвід Естонії, яка розвинула потужну систему добровольчої оборони (Кайтселійт), що охоплює десятки тисяч громадян і доповнює професійні сили цивільного захисту. Ця модель відповідає принципу «всебічної стійкості суспільства», який набуває все більшого поширення в країнах НАТО та Євросоюзу [2; 9].

Аналіз зарубіжного досвіду дозволяє виявити кілька ключових тенденцій у сфері структурно-організаційного механізму публічного управління цивільним захистом: інтеграція цивільного та військового захисту в єдину систему реагування; децентралізація оперативних функцій при збереженні централізованого стратегічного управління; розвиток системи добровільних формувань як доповнення до професійних рятувальних служб; впровадження ризик-орієнтованого підходу до планування заходів цивільного захисту; широке використання цифрових технологій в управлінні та координації [2; 14; 15].

Для вітчизняної практики публічного управління у сфері цивільного захисту особливо актуальним є запровадження моделі міжвідомчої координації, що передбачає єдиний центр управління силами та засобами цивільного захисту в умовах надзвичайних ситуацій, чіткий розподіл відповідальності між залученими органами та інформаційну інтеграцію всіх суб'єктів системи. Такий підхід відповідає кращим світовим практикам і дозволяє усунути виявлені недоліки у функціонуванні структурно-організаційного механізму [8; 12; 13].

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших досліджень. Проведений аналіз структурно-організаційного механізму публічного управління системою цивільного захисту населення дозволяє сформулювати такі висновки. По-перше, організаційна структура ДСНС України та загальна архітектура ЄДСЦЗ в цілому відповідають завданням, що стоять перед системою цивільного захисту, проте потребують адаптації до умов збройного конфлікту, зокрема в частині спрощення процедур прийняття рішень та посилення децентралізації оперативних функцій. По-друге, структурно-функціональний аналіз органів державної влади виявляє певне дублювання функцій та недостатню узгодженість дій у системі цивільного захисту, що потребує нормативно-правового врегулювання. По-третє, зарубіжний досвід засвідчує ефективність моделей, що поєднують централізоване стратегічне управління з децентралізованим оперативним реагуванням та широкою участю добровільних формувань. По-четверте, перспективним напрямом вдосконалення структурно-організаційного механізму є запровадження єдиної цифрової платформи управління та координації всіх суб'єктів системи цивільного захисту. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку конкретних моделей реформування структурно-організаційного механізму та механізмів їх практичного впровадження в умовах воєнного та повоєнного відновлення України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс цивільного захисту України від 02.10.2012 № 5403-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17

2. Євдін О. М., Качинський А. Б. Проблеми захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру в Україні. Київ : ІПНБ, 2014. 320 с.

3. Садковий В. П. Система цивільного захисту України: стан, проблеми та шляхи вдосконалення. *Проблеми надзвичайних ситуацій*. 2018. Вип. 28. С. 120–135.

4. Малиновський В. Я. Державне управління : навч. посіб. Київ : Атіка, 2009. 608 с.

5. Про правовий режим надзвичайного стану : Закон України від 16.03.2000 № 1550-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-14

6. Бегма В. М. Цивільний захист у системі національної безпеки держави. *Стратегічна панорама*. 2017. № 1. С. 45–53.

7. Домбровська С. М. Механізми державного управління у сфері цивільного захисту населення: теоретико-методологічні засади. Харків : НУЦЗУ, 2019. 256 с.

8. Попов С., Присяжнюк І. Техногенно-екологічна безпека і надзвичайні ситуації: механізми координації та взаємодії. Актуальні проблеми державного управління. 2020. Том 1. № 81. С. 75–81. https://doi.org/10.35432/1993-8330appa1812020201817

9. Про затвердження Положення про єдину державну систему цивільного захисту : Постанова Кабінету Міністрів України від 09.01.2014 № 11. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/246985837

10. Попов В. М., Домбровська С. М., Крюков О. І. Державне регулювання у сфері цивільного захисту : конспект лекцій. Харків : НУЦЗУ, 2022. 58 с. URL: https://fubn.nuczu.edu.ua/nnvc/images/topmenu/kafedry/kafedra-publichnoho-administruvannia-u-sferi-tsyvilnoho-zakhystu/Lekcii/DerReg.pdf

11. Веселов М. та Забєділіна А. Цивільний захист населення в умовах воєнного стану. Ius Modernum. 2023. Том 129, № 4. С. 98–114. https://doi.org/10.31617/3.2023(129)09

12. Про затвердження Порядку розроблення планів діяльності єдиної державної системи цивільного захисту : Постанова Кабінету Міністрів України. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/250214300

13. Про схвалення Стратегії реформування системи Державної служби України з надзвичайних ситуацій : Розпорядження Кабінету Міністрів України. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/249709478

14. Загрози у сфері екологічної та техногенної безпеки та їх вплив на стан національної безпеки (аналітична записка). Національний інститут стратегічних досліджень. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/zagrozi-u-sferi-ekologichnoi-ta-tekhnogennoi-bezpeki-ta-ikh-vpliv

15. Концепція захищених просторів у структурі будівель: міжнародний досвід та перспективи нормування в Україні. Теорія та практика дизайну. 2025. URL: https://jrnl.kai.edu.ua/index.php/Design/article/view/21375

16. Лобода А. М. Зарубіжний досвід організації цивільного захисту та його адаптація в Україні. Вісник НУЦЗУ. 2020. Вип. 12. С. 44–53.

17. Авер'янов В. Б. Органи виконавчої влади в Україні. Київ : Ін Юре, 2018. 316 с.

Стаття надійшла до редакції 03.02.2026 р.
Стаття рекомендована до друку 18.03.2026 р.
Опубліковано 30.05.2026 р.

Bratko I. S.,
Head of the Department of Organizational and Analytical Support,
Lviv State University of Life Safety,
35 Kleparivska Street, Lviv, 79007, Ukraine
https://orcid.org/0009-0008-8282-7170

STRUCTURAL AND ORGANIZATIONAL MECHANISM OF PUBLIC ADMINISTRATION OF THE CIVIL PROTECTION SYSTEM OF THE POPULATION UNDER MODERN CONDITIONS

Abstract. The article examines the structural and organizational mechanism of public administration of the civil protection system of the population under modern conditions, including during the period of armed conflict in Ukraine. The author analyzes the organizational structure of the State Emergency Service of Ukraine (SES) and the Unified State Civil Protection System (USCPS), revealing systemic problems in their functioning: excessive centralization of management decisions, duplication of functions between individual bodies, and insufficient coordination between civil and military structures. Special attention is paid to the structural and functional analysis of public authorities involved in the civil protection system – the SES, Armed Forces, National Police, Ministry of Health, and local self-government bodies. The article also examines the foreign experience of organizing civil protection systems in Finland, Israel, Switzerland, and the Baltic States, highlighting the effectiveness of models that combine centralized strategic management with decentralized operational response. Key trends in the development of structural and organizational mechanisms are identified: integration of civil and military protection, decentralization of operational functions, development of voluntary formations, and introduction of digital management platforms. Based on the analysis, recommendations are formulated for improving the structural and organizational mechanism of civil protection public administration in Ukraine.

Keywords: civil protection, structural and organizational mechanism, public administration, public authorities, State Emergency Service of Ukraine, foreign experience, coordination, emergency situation, martial law.

REFERENCES

1. Kodeks tsyvilnoho zakhystu Ukrainy [Civil Protection Code of Ukraine] (2012). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17 [in Ukrainian].
2. Yevdin, O.M., Kachynskyi, A.B. (2014). Problems of protection of population and territories from emergencies. Kyiv: IPNB [in Ukrainian].
3. Sadkovyi, V.P. (2018). Civil protection system of Ukraine. *Problemy nadzvychainykh sytuatsii, 28, 120–135* [in Ukrainian].
4. Malynovskyi, V.Ya. (2009). Public administration. Kyiv: Atika [in Ukrainian].
5. On the legal regime of a state of emergency: Law of Ukraine No. 1550-III, 16.03.2000. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-14 [in Ukrainian].
6. Behma, V.M. (2017). Civil protection in the national security system. Stratehichna panorama, 1, 45–53 [in Ukrainian].
7. Dombrovska, S.M. (2019). Mechanisms of public administration in civil protection. Kharkiv: NUTsZU [in Ukrainian].
8. Popov, S., Prysiazhniuk, I. (2020). Technogenic-environmental safety and emergency situations: mechanisms of coordination and interaction. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia, t. 1. no. 81. 75–81*. https://doi.org/10.35432/1993-8330appa1812020201817 [in Ukrainian].
9. On approval of the Regulation on the unified state civil protection system: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 11, 09.01.2014. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/246985837 [in Ukrainian].

10. Popov, V.M., Dombrovska, S.M., Kriukov, O.I. (2022). State regulation in the field of civil protection. Kharkiv: NUTsZU [in Ukrainian].

11. Veselov, M., Zabyedilina, A. (2023). Civil protection of the population under martial law. *Ius Modernum, t. 129, no. 4, 98–114.* https://doi.org/10.31617/3.2023(129)09 [in Ukrainian].

12. On approval of the Procedure for developing activity plans: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/250214300 [in Ukrainian].

13. On approval of the Strategy for reforming the SES of Ukraine: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/249709478 [in Ukrainian].

14. Threats in the field of ecological and technogenic security. National Institute for Strategic Studies. URL: https://niss.gov.ua [in Ukrainian].

15. The Concept of Protected Spaces in Building Design: International Experience and Prospects for Regulation in Ukraine. *Theory and Practice of Design.* (2025). URL: https://jrnl.kai.edu.ua/index.php/Design/article/view/21375 [in Ukrainian].

16. Loboda, A.M. (2020). Foreign experience of civil protection organization. *Visnyk NUTsZU, 12, 44–53* [in Ukrainian].

17. Averianov, V.B. (2018). Executive authorities in Ukraine. Kyiv: In Yure [in Ukrainian].

The article was received by the editors 03.02.2026.
The article is recommended for printing 18.03.2026.
Published 30.05.2026.

https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-11
УДК 351: 323.2

Крутій Олена Миколаївна,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічної політики
навчально-наукового інституту "Інститут державного управління"
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна
e-mail: krutiy_elena@ukr.net https://orcid.org/0000-0002-5180-2842

Коротченко Наталія Олегівна,
аспірант кафедри публічної політики
навчально-наукового інституту "Інститут державного управління"
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна
e-mail: n.korotchenko@promodo.com https://orcid.org/0009-0003-1365-2331

ШЛЯХИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Анотація. У статті розглядаються основні напрямки цифрової трансформації системи державного управління в умовах гібридних загроз, що характеризуються поєднанням військових, інформаційних, кібернетичних, економічних та соціально-політичних впливів. Доведено, що цифровізація державного сектору слугує не лише інструментом модернізації адміністративних процесів, а й визначальним чинником забезпечення національної безпеки, підвищення стійкості державних інститутів та ефективності взаємодії між урядом і громадськістю. У дослідженні проаналізовано сучасні виклики цифрової трансформації, зокрема питання кібербезпеки, захисту критичної інформаційної інфраструктури, розвитку електронного урядування, цифрових послуг та механізмів електронної демократії. Визначено ключові напрями вдосконалення системи державного управління в умовах воєнного стану та під час післявоєнного відновлення України. Запропоновано комплексний комплекс практичних заходів для підвищення ефективності цифрового управління, розвитку цифрових компетентностей державних службовців та формування інтегрованої цифрової екосистеми державного управління.

Ключові слова: публічне управління, цифрова трансформація, цифровізація, гібридні загрози, кібербезпека, електронне урядування, цифрова держава, цифрові послуги, електронна демократія, національна безпека.

Як цитувати: Крутій О. М., Коротченко Н. О. Шляхи цифрової трансформації системи публічного управління в умовах гідридних загроз. *Державне будівництво.* 2026. № 1 (39). С. 157–167. https://doi.org/10.26565/1992–2337–2025–1–11

In cites: Krutiy, O.M., Korotchenko, N.O. (2026). Pathways of digital transformation in the public governance system amid hybrid threats. *State Formation, no. 1 (39), 157–167.* https://doi.org/10.26565/1992–2337–2025–1–11 [in Ukrainian].

© Крутій О. М., Коротченко Н. О., 2026
This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Постановка проблеми. Глобальна цифровізація суспільних процесів, стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та зростання ролі цифрових платформ суттєво змінюють підходи до функціонування систем публічного управління. У сучасних умовах ефективність державної політики дедалі більше залежить від здатності органів влади використовувати цифрові інструменти для прийняття управлінських рішень, надання публічних послуг, взаємодії з громадянами та забезпечення належного рівня безпеки.

Особливої актуальності питання цифрової трансформації набуває в умовах гібридних загроз, які характеризуються комплексним застосуванням військових, політичних, економічних, інформаційних та кібернетичних інструментів впливу на державу. Для України проблема протидії гібридним загрозам стала однією з ключових після початку російської агресії у 2014 році та особливо загострилася після повномасштабного вторгнення у 2022 році.

Гібридні загрози суттєво трансформують вимоги до системи державного управління. Традиційні механізми реагування часто виявляються недостатньо ефективними через високу швидкість змін, масштабність ризиків та необхідність оперативного прийняття рішень. У таких умовах цифрові технології стають важливим ресурсом забезпечення стійкості держави, підтримки функціонування критичної інфраструктури, координації діяльності органів влади та комунікації з населенням.

Водночас цифрова трансформація сама по собі породжує нові ризики, пов'язані із кіберзлочинністю, кібератаками на державні інформаційні ресурси, поширенням дезінформації, маніпулятивними інформаційними кампаніями та порушенням інформаційної безпеки. Це вимагає формування нових підходів до публічного управління, які поєднують цифровізацію управлінських процесів із забезпеченням належного рівня безпеки та захисту даних.

Таким чином, дослідження шляхів цифрової трансформації системи публічного управління в умовах гібридних загроз є актуальним науковим і практичним завданням, результати якого можуть бути використані для вдосконалення державної політики цифрового розвитку та зміцнення інституційної спроможності органів влади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цифрової трансформації публічного управління перебуває у центрі уваги як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Теоретичні засади цифрового врядування досліджували Д. Осборн, Т. Геблер, М. Кастельс, Дж. Данліві, К. Белламі та інші. Питання розвитку електронного урядування та цифрової держави висвітлено у працях Ю. Шарова, В. Дзюндзюка, О. Крутій, І. Лопатченко, Н. Нижник, С. Домбровської, О. Дєгтяр та інших учених.

Проблеми забезпечення інформаційної та кібернетичної безпеки в умовах гібридних загроз досліджували Г. Почепцов, В. Горбулін, А. Семенченко,

С. Ситник, В. Ліпкан та інші. Водночас питання комплексної цифрової трансформації системи публічного управління в умовах воєнного стану та гібридних викликів потребують подальшого наукового осмислення.

Метою роботи є дослідження основних напрямів цифрової трансформації системи публічного управління в умовах гібридних загроз та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності цифрового врядування в Україні.

Застосована методологія і методи. У процесі дослідження використано системний підхід, методи аналізу та синтезу, структурно-функціональний метод, порівняльний аналіз, а також метод узагальнення наукових джерел і нормативно-правових актів.

Виклад основного матеріалу. Сучасний етап розвитку системи публічного управління характеризується одночасним впливом двох взаємопов'язаних процесів: цифрової трансформації суспільства та посилення спектра гібридних загроз. Для України ця проблематика набуває особливої актуальності в умовах повномасштабної війни, коли ефективність функціонування державних інституцій безпосередньо пов'язується із забезпеченням національної безпеки, стійкості системи державного управління та здатності органів влади оперативно реагувати на кризові виклики [4; 5; 10].

Теоретичні засади цифрової трансформації державного сектору були закладені у працях зарубіжних дослідників, які обґрунтували перехід від традиційної бюрократичної моделі управління до мережевих і цифрових форм врядування. Зокрема, М. Кастельс визначив інформаційне суспільство як новий етап розвитку соціально-економічних систем, у якому ключовим ресурсом виступають знання та інформація [1]. Концепція цифрової ери врядування (Digital-Era Governance), запропонована П. Данліві та співавторами, передбачає широке використання інформаційно-комунікаційних технологій для інтеграції державних сервісів, підвищення їх доступності та орієнтації на потреби громадян [2].

У сучасних умовах цифровізація публічного управління розглядається не лише як технологічний процес, а як комплексна трансформація інституційних механізмів державного управління, що охоплює організаційні, правові, соціальні та комунікаційні аспекти діяльності органів влади [12–15]. Відповідно до міжнародних оцінок, держави, які активно впроваджують цифрові технології, демонструють вищий рівень управлінської ефективності, прозорості та стійкості до кризових впливів [4; 5; 18].

Особливістю сучасного безпекового середовища є поширення гібридних загроз, які поєднують військові, політичні, економічні, інформаційні та кібернетичні інструменти впливу. На відміну від традиційних викликів безпеці, гібридні загрози характеризуються комплексністю, прихованістю та здатністю швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища [10; 11]. В умовах гібридної війни особливого значення набувають питання інформа-

ційної безпеки, захисту критичної інфраструктури та забезпечення безперервності функціонування державних інституцій [8; 20].

Цифрова трансформація виступає одним із ключових інструментів підвищення стійкості системи публічного управління до зовнішніх і внутрішніх загроз. Вона забезпечує інтеграцію інформаційних ресурсів різних органів влади, автоматизацію адміністративних процедур, розвиток електронних сервісів та оперативний обмін даними між суб'єктами управління [9; 13; 14].

В Україні процес цифровізації державного сектору набув системного характеру після ухвалення низки нормативно-правових актів, спрямованих на розвиток електронного урядування та цифрової держави [7; 9]. Значну роль у цьому процесі відіграє Національна програма інформатизації, а також стратегічні документи щодо цифрового розвитку та цифрової трансформації державного управління [7; 9]. Реалізація зазначених документів сприяла формуванню сучасної цифрової інфраструктури державного сектору та створенню умов для впровадження електронних адміністративних послуг.

Одним із найбільш успішних прикладів цифрової трансформації в Україні стала екосистема електронних послуг «Дія», яка забезпечує доступ громадян до широкого спектра державних сервісів у дистанційному форматі. Особливої актуальності цифрові сервіси набули після початку повномасштабної війни, коли значна частина населення була змушена змінити місце проживання або перебувала в умовах обмеженого доступу до органів державної влади [4; 5; 9].

Використання цифрових технологій дозволило забезпечити безперервність надання адміністративних послуг, здійснювати реєстрацію внутрішньо переміщених осіб, оформлення соціальної допомоги та отримання документів незалежно від місця перебування громадян. Це стало важливим фактором підтримки соціальної стабільності та зміцнення довіри населення до державних інституцій в умовах війни [6; 9; 18].

В умовах гібридних загроз кібербезпека перетворюється на один із ключових чинників функціонування держави. Цифровізація публічного управління, з одного боку, забезпечує оперативність управлінських процесів та доступність послуг, а з іншого – збільшує вразливість державних інформаційних ресурсів до зовнішніх впливів. Кібератаки на державні органи, об'єкти критичної інфраструктури, інформаційно-комунікаційні системи та державні реєстри можуть призводити до порушення роботи органів влади, витоку персональних даних, дезорганізації суспільних процесів та зниження довіри громадян до державних інституцій [8; 20].

Повномасштабна війна проти України продемонструвала, що кіберпростір став повноцінним театром ведення бойових дій. Поряд із військовими операціями агресор систематично здійснює атаки на державні інформаційні ресурси, банківську систему, енергетичну інфраструктуру та телекомуніка-

ційні мережі. У зв'язку з цим цифрова трансформація публічного управління повинна супроводжуватися формуванням комплексної системи кіберстійкості держави, яка включатиме технічні, організаційні та нормативно-правові механізми захисту [6; 8].

Одним із перспективних напрямів є впровадження концепції кіберстійкого врядування (Cyber Resilient Governance), яка передбачає не лише захист інформаційних систем від атак, але й забезпечення їх безперервного функціонування навіть за умов часткового пошкодження або втрати окремих елементів інфраструктури. Важливими складовими такого підходу є резервування даних, використання хмарних технологій, створення географічно розподілених центрів обробки інформації та регулярне проведення аудиту кібербезпеки [18; 20].

Особливого значення набуває підготовка державних службовців до роботи в умовах кіберризиків. Низка міжнародних досліджень свідчить, що значна частина кіберінцидентів виникає через людський фактор, зокрема недостатній рівень цифрової грамотності працівників або нехтування правилами інформаційної безпеки [5; 20]. Тому формування культури кібербезпеки має стати невід'ємною складовою професійного розвитку персоналу органів державної влади.

Одним із найбільш перспективних напрямів цифрової трансформації є впровадження технологій штучного інтелекту у діяльність органів публічної влади. Сучасні системи штучного інтелекту здатні здійснювати аналіз великих обсягів інформації, прогнозувати тенденції розвитку суспільних процесів, автоматизувати рутинні адміністративні процедури та підтримувати прийняття управлінських рішень [4; 19].

У міжнародній практиці алгоритми штучного інтелекту вже використовуються для прогнозування соціально-економічних показників, аналізу ефективності державних програм, виявлення податкових правопорушень, моніторингу громадської думки та оптимізації надання адміністративних послуг [4; 5]. Для України такі технології можуть стати важливим інструментом модернізації системи публічного управління в умовах обмежених ресурсів та підвищеного навантаження на державні інституції.

Особливу роль штучний інтелект може відігравати у сфері національної безпеки та протидії гібридним загрозам. За допомогою технологій машинного навчання можливе автоматизоване виявлення дезінформаційних кампаній, аналіз інформаційних потоків у соціальних мережах, моніторинг ризиків виникнення кризових ситуацій та оцінка потенційних наслідків управлінських рішень [10; 11].

Перспективним напрямом є використання інтелектуальних чат-ботів та цифрових помічників у сфері надання адміністративних послуг. Такі рішення здатні забезпечити цілодобову підтримку громадян, автоматизувати обробку

типових запитів та скоротити навантаження на працівників державних установ [4; 16].

Водночас застосування штучного інтелекту потребує належного нормативно-правового регулювання та дотримання етичних стандартів. Особливо актуальними залишаються питання захисту персональних даних, прозорості алгоритмів прийняття рішень, недопущення дискримінації та забезпечення контролю з боку людини за діяльністю автоматизованих систем [19].

Важливим компонентом цифрового врядування є використання технологій великих даних (Big Data). Під великими даними розуміють значні масиви структурованої та неструктурованої інформації, які можуть оброблятися за допомогою сучасних аналітичних інструментів з метою виявлення закономірностей, прогнозування подій та підтримки процесу прийняття рішень [1; 16].

У публічному управлінні технології Big Data відкривають можливості для формування доказової державної політики (evidence-based policy). На відміну від традиційного підходу, що часто ґрунтується на фрагментарній статистиці або експертних оцінках, аналіз великих масивів даних дозволяє отримувати об'єктивну інформацію про реальні потреби населення та ефективність державних програм [5; 18].

Особливого значення використання великих даних набуває в умовах війни та післявоєнного відновлення. Аналіз інформації про переміщення населення, потреби внутрішньо переміщених осіб, стан критичної інфраструктури, гуманітарні потреби та рівень соціально-економічного розвитку територій дозволяє більш ефективно планувати державну політику та розподіляти ресурси [4; 18].

Використання технологій Big Data також сприяє підвищенню прозорості діяльності органів влади. Відкриті дані дозволяють громадянам, громадським організаціям та засобам масової інформації здійснювати незалежний моніторинг державних рішень, оцінювати ефективність використання бюджетних коштів та контролювати діяльність посадових осіб [5; 19].

Разом із тим впровадження аналітики великих даних потребує розвитку сучасної цифрової інфраструктури, удосконалення законодавства у сфері захисту персональних даних та підготовки фахівців, здатних працювати з великими масивами інформації.

Цифрова трансформація публічного управління неможлива без активного розвитку механізмів електронної демократії. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології створюють нові можливості для залучення громадян до процесів формування та реалізації державної політики, сприяють підвищенню прозорості діяльності органів влади та зміцненню демократичних інститутів [2; 4].

Одним із найбільш поширених інструментів електронної демократії в Україні стали електронні петиції, громадські бюджети, електронні консультації та онлайн-платформи громадської участі. Вони дозволяють громадянам

брати участь у вирішенні питань місцевого та загальнодержавного значення незалежно від місця проживання або фізичних можливостей [9; 13].

У період воєнного стану цифрові інструменти громадської участі набули особливого значення. Вони забезпечили можливість підтримувати комунікацію між владою та громадськістю навіть в умовах вимушеного переміщення населення, обмежень безпеки та порушення транспортного сполучення. Таким чином електронна демократія стала важливим елементом забезпечення безперервності демократичних процесів в Україні [4; 9].

Розвиток електронної демократії сприяє також підвищенню рівня довіри до державних інституцій. Відкритість інформації про діяльність органів влади, можливість оперативного зворотного зв'язку та залучення громадян до ухвалення рішень формують нову модель взаємодії між державою та суспільством, яка базується на принципах партнерства та спільної відповідальності [2; 15].

Разом із тим подальший розвиток електронної демократії потребує подолання цифрової нерівності, підвищення рівня цифрової грамотності населення та забезпечення інформаційної безпеки цифрових платформ участі.

Післявоєнне відновлення України стане одним із найбільших управлінських викликів сучасності. Ефективна координація відбудови територій, залучення міжнародної допомоги, відновлення інфраструктури та забезпечення прозорості використання ресурсів вимагатимуть застосування сучасних цифрових технологій [4; 18].

Цифрові інструменти дозволяють створити єдину систему моніторингу процесів відновлення, яка забезпечуватиме збір, обробку та аналіз інформації про реалізацію проєктів відбудови. Використання цифрових платформ дає можливість громадянам відстежувати хід виконання робіт, контролювати використання бюджетних коштів та брати участь у визначенні пріоритетів розвитку територій [5; 18].

Важливим напрямом є цифровізація процесів управління міжнародною технічною допомогою. Створення інтегрованих електронних систем обліку та моніторингу міжнародних проєктів дозволить підвищити ефективність використання фінансових ресурсів, мінімізувати корупційні ризики та забезпечити прозорість процесу відбудови [4; 19].

Перспективним є також використання геоінформаційних систем, цифрових двійників територій та технологій штучного інтелекту для планування реконструкції населених пунктів, відновлення критичної інфраструктури та оцінки потреб громад. Такі технології дозволять здійснювати стратегічне планування розвитку територій на основі об'єктивних даних та прогнозних моделей.

Отже, цифрова трансформація у післявоєнний період повинна розглядатися не лише як напрям модернізації державного управління, а й як фундаментальний інструмент відновлення держави, забезпечення її конкуренто-

спроможності, зміцнення демократичних інститутів та підвищення стійкості до майбутніх безпекових викликів.

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших досліджень. Отже, цифрова трансформація є одним із ключових напрямів модернізації системи публічного управління в умовах гібридних загроз. Її реалізація забезпечує підвищення ефективності управлінських процесів, оперативності прийняття рішень, відкритості діяльності органів влади та доступності державних послуг для населення. Водночас цифровізація виступає важливим чинником зміцнення національної стійкості та безпеки держави. Сучасні гібридні загрози вимагають переходу від традиційних адміністративних моделей до цифрових екосистем управління, здатних забезпечувати швидке реагування на кризові ситуації, інтеграцію інформаційних ресурсів та ефективну міжвідомчу взаємодію. Особливого значення набувають розвиток кібербезпеки, використання технологій штучного інтелекту, великих даних та цифрових платформ для підтримки управлінських рішень.

Важливою складовою цифрової трансформації є розвиток електронної демократії та цифрових механізмів взаємодії між державою і громадянським суспільством. Використання електронних консультацій, цифрових сервісів, онлайн-платформ участі та відкритих даних сприяє підвищенню довіри громадян до органів влади, посиленню прозорості державної політики та розширенню можливостей громадської участі у процесах управління.

Подальший розвиток цифрового публічного управління в Україні має здійснюватися на основі комплексного підходу, який поєднує технологічну модернізацію, розвиток людського капіталу, забезпечення кіберстійкості та дотримання принципів інклюзивності. У післявоєнний період цифрова трансформація повинна стати одним із стратегічних інструментів відновлення держави, забезпечення прозорості використання ресурсів та формування сучасної моделі публічного управління, орієнтованої на потреби громадян і виклики безпекового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Castells M. The Rise of the Network Society. 2nd ed. Oxford : Wiley-Blackwell, 2010. 597 p.

2. Dunleavy P., Margetts H., Bastow S., Tinkler J. New Public Management Is Dead – Long Live Digital-Era Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2006. Vol. 16, No. 3. P. 467–494. https://doi.org/10.1093/jopart/mui057

3. Osborne D., Gaebler T. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. Reading, MA : Addison-Wesley Publishing Company, 1992. 405 p.

4. United Nations E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. New York : United Nations, 2024. 312 p. URL: https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024

5. OECD Digital Government Index 2023: Results and Key Findings. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/gov/digital-government

6. Кодекс цивільного захисту України : Закон України від 02.10.2012 № 5403-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2013. № 34–35. Ст. 458. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17

7. Про Національну програму інформатизації : Закон України від 01.12.2022 № 2807-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20

8. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2017. № 45. Ст. 403. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19

9. Стратегія цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації державного управління України на період до 2025 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.11.2021 № 1467-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-р

10. Горбулін В. П. Світова гібридна війна: український фронт : монографія. Київ : НІСД, 2017. 496 с.

11. Почепцов Г. Г. Інформаційні війни. Київ : ВД «Києво-Могилянська академія», 2015. 497 с.

12. Семенченко А. І. Державна політика цифрового розвитку України : монографія. Київ : НАДУ, 2021. 356 с.

13. Дзюндзюк В. Б. Публічне управління та адміністрування в умовах цифровізації : монографія. Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2022. 284 с.

14. Дєгтяр О. А. Цифрова трансформація публічного управління: теорія та практика : монографія. Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ, 2021. 312 с.

15. Крутій О. М. Комунікативна взаємодія в публічному управлінні : монографія. Харків : Магістр, 2020. 288 с.

16. West D. M. Digital Government: Technology and Public Sector Performance. Princeton : Princeton University Press, 2022. 352 p. https://doi.org/10.1515/9780691228925

17. Bellamy C., Taylor J. A. Governing in the Information Age. Buckingham : Open University Press, 1998. 240 p.

18. World Bank. GovTech Maturity Index 2024: Advancing Digital Transformation in the Public Sector. Washington, DC : The World Bank, 2024. URL: https://www.worldbank.org/en/programs/govtech

19. European Commission. Digital Decade Policy Programme 2030. Brussels : European Commission, 2023. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/europes-digital-decade

20. National Institute of Standards and Technology (NIST). Cybersecurity Framework 2.0. Gaithersburg, MD : U.S. Department of Commerce, 2024. URL: https://www.nist.gov/cyberframework

Стаття надійшла до редакції 25.03.2026 р.
Стаття рекомендована до друку 30.04.2026 р.
Опубліковано 30.05.2026 р.

Krutiy O. M.,
Dr.Sc. in Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Public Policy,
Educational and Scientific Institute «Institute of Public Administration»,
V. N. Karazin Kharkiv National University,
4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine
e-mail: krutiy_elena@ukr.net https://orcid.org/0000-0002-5180-2842

Korotchenko N. O.,
Postgraduate student of the Department of Public Policy,
Educational and Scientific Institute «Institute of Public Administration»,
V. N. Karazin Kharkiv National University,
4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine
e-mail: n.korotchenko@promodo.com https://orcid.org/0009-0003-1365-2331

PATHWAYS OF DIGITAL TRANSFORMATION IN THE PUBLIC GOVERNANCE SYSTEM AMID HYBRID THREATS

Abstract. The article examines the main directions of the digital transformation of the public governance system amid hybrid threats characterized by a combination of military, informational, cyber, economic, and socio-political influences. It is substantiated that the digitalization of the public sector serves not only as a tool for modernizing administrative processes but also as a crucial factor in ensuring national security, increasing the resilience of state institutions, and enhancing the effectiveness of interaction between the government and the public. The study analyzes contemporary challenges of digital transformation, including cybersecurity issues, the protection of critical information infrastructure, the development of e-government, digital services, and e-democracy mechanisms. Key areas for improving the public governance system under martial law and during the post-war recovery of Ukraine are identified. A comprehensive set of practical measures is proposed to enhance the efficiency of digital governance, develop the digital competencies of public servants, and form an integrated digital ecosystem of public administration.

Keywords: public governance, digital transformation, digitalization, hybrid threats, cybersecurity, e-government, digital state, digital services, e-democracy, national security.

REFERENCES

1. Bellamy, C., & Taylor, J.A. (1998). Governing in the Information Age. Buckingham: Open University Press.

2. Castells, M. (2010). The Rise of the Network Society (2nd ed.). Oxford: Wiley-Blackwell.

3. Dehtiar, O.A. (2021). Digital transformation of public administration: theory and practice. Kharkiv: KRI NAPA Publishing.

4. Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New Public Management Is Dead – Long Live Digital-Era Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory, 16(3), 467–494*. https://doi.org/10.1093/jopart/mui057

5. Dziundziuk, V. B. (2022). Public administration under digitalization conditions. Kharkiv: Mahistr.

6. European Commission. (2023). Digital Decade Policy Programme 2030. Brussels. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/europes-digital-decade [in Ukrainian].

7. Horbulin, V.P. (2017). The world hybrid war: the Ukrainian front. Kyiv: National Institute for Strategic Studies. [in Ukrainian].

8. Krutii, O.M. (2020). Communicative interaction in public administration. Kharkiv: Mahistr. [in Ukrainian].

9. National Institute of Standards and Technology. (2024). Cybersecurity Framework 2.0. Gaithersburg, MD. URL: https://www.nist.gov/cyberframework [in Ukrainian].

10. OECD. (2023). Digital Government Index 2023: Results and Key Findings. Paris: OECD Publishing. URL: https://www.oecd.org/gov/digital-government [in Ukrainian].

11. Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. Reading, MA: Addison-Wesley. [in Ukrainian].

12. Pocheptsov, H.H. (2015). Information wars. Kyiv: Kyiv-Mohyla Academy Publishing House. [in Ukrainian].

13. Semenchenko, A.I. (2021). State policy of digital development of Ukraine. Kyiv: NAPA. [in Ukrainian].

14. The Verkhovna Rada of Ukraine. (2012). Code of Civil Protection of Ukraine (Law No. 5403-VI of October 2, 2012). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17 [in Ukrainian].

15. The Verkhovna Rada of Ukraine. (2017). On the Basic Principles of Cybersecurity of Ukraine (Law No. 2163-VIII of October 5, 2017). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19 [in Ukrainian].

16. The Verkhovna Rada of Ukraine. (2022). On the National Informatization Program (Law No. 2807-IX of December 1, 2022). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20

17. The Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021). Strategy of Digital Development, Digital Transformations and Digitalization of Public Administration of Ukraine until 2025 (Order No. 1467-r of November 17, 2021). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-p

18. United Nations. (2024). United Nations E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. New York: United Nations. URL: https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024

19. West, D. M. (2022). Digital Government: Technology and Public Sector Performance. Princeton: Princeton University Press. https://doi.org/10.1515/9780691228925

20. World Bank. (2024). GovTech Maturity Index 2024: Advancing Digital Transformation in the Public Sector. Washington, DC: World Bank. URL: https://www.worldbank.org/en/programs/govtech

The article was received by the editors 25.03.2026.
The article is recommended for printing 30.04.2026.
Published 30.05.2026.

https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-12
УДК 351.86:355.292:616.89-008.441.44(477)

Васильковський Олександр Тимофійович,
начальник відділу психологічного відновлення та реінтеграції
Управління психологічного забезпечення МОУ,
доктор філософії публічного управління та адміністрування,
доцент кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції
навчально-наукового інституту "Інститут державного управління"
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна
e-mail: alexvas130280@gmail.com https://orcid.org/0000-0002-6456-7167

ДІАГНОСТИКА МІЖВІДОМЧОЇ КООРДИНАЦІЇ У ЗАПОБІГАННІ СУЇЦИДАЛЬНІЙ ПОВЕДІНЦІ СЕРЕД ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ: ВІД ПІЛОТНОГО ЕКСПЕРИМЕНТУ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ В УКРАЇНІ

Анотація. У статті обґрунтовано застосування підходу мережевого врядування (network governance) як інструменту діагностики міжвідомчої координації у сфері запобігання суїцидальній поведінці серед ветеранів війни в Україні. Емпіричною основою дослідження слугує проект Концепції створення та розвитку багаторівневої міжвідомчої системи кризового реагування та запобігання суїцидальній поведінці серед ветеранів війни на період до 2032 року (станом на червень 2026 року – чинний проект, ще не ухвалений окремим цільовим актом), координатором у якому визначено Мінветеранів, а співвиконавцями – МОЗ, Мінсоцполітики, Міноборони, МОН та МВС. Показано, що наразі відповідні заходи інтегровані радше до масштабних галузевих стратегій, аніж зосереджені в єдиному профільному документі, і саме проєкт Концепції втілює спробу переходу до виокремленої міжвідомчої системи. Проблему ветеранського суїциду кваліфіковано як «злу» (wicked) міжсекторальну проблему, розв'язання якої за самою її природою не належить до компетенції жодного окремого відомства. Показано, що триваріантна логіка проєкту Концепції (фрагментарні ініціативи – консолідація в одному міністерстві – багаторівнева міжвідомча система) відтворює діалектику тези, антитези та синтезу, проте обраний синтез містить внутрішнє протиріччя: функцію координації покладено на структурно найслабше з відомств-учасників за відсутності в нього ієрархічних важелів впливу на решту. На цій підставі сформульовано ключову тезу про нетотожність координації як формального мандату та координації як інституційної спроможності.

Як цитувати: Васильковський О. Т. Діагностика міжвідомчої координації у запобіганні суїцидальній поведінці серед ветеранів війни: від пілотного експерименту до національної системи в Україні. *Державне будівництво.* 2026. № 1 (39). С. *168*–185. https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-12

In cites: Vasylkivskyi, O.T. (2026). Diagnosis of Interagency Coordination in Preventing Suicidal Behaviour among War Veterans: from a Pilot Experiment to a National System in Ukraine. *State Formation, no. 1 (39), 168–185.* https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-12 [in Ukrainian].

© Васильковський О. Т., 2026
This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

У межах моделі провідної організації (lead organization) конструкцію координатора зіставлено з контингентними чинниками дієвості публічних мереж. Побудовано авторський діагностичний інструмент – карту «швів» (нічийних зон) уздовж кризового маршруту ветерана та типологію міжвідомчої координації (номінальна, процедурна, субстантивна), – застосування якого засвідчило, що найвищий ризик зосереджено саме у точках міжвідомчих передач відповідальності, які інституційно лишаються нічиїми, а це, за доказовою базою, і є переходи, на яких людину найлегше втратити. Обґрунтовано розгляд пілотного експерименту Міноборони та проєктованої національної системи як двох рівнів єдиної архітектури, що народжується, у якій мікрорівневі дефіцити пілота передбачувано відтворюються на макрорівні.

Ключові слова: мережеве врядування, міжвідомча координація, публічне управління, запобігання суїцидам, ветерани війни, колаборативне врядування, злі проблеми, багаторівнева система.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України, яка триває з лютого 2022 року, поставила перед системою публічного управління низку завдань безпрецедентного масштабу, і серед найгостріших з них – збереження життя та психічного здоров'я тих, хто пройшов через бойовий досвід. Досвід провідних країн світу – США, Великої Британії, Держави Ізраїль – послідовно засвідчує, що питома вага суїцидів серед ветеранів війни суттєво перевищує середні показники у популяції, а найвищий ризик припадає не на період активної служби, а на етап повернення до цивільного життя [25]. Для України, де чисельність ветеранської спільноти вимірюється вже мільйонами і продовжує зростати з кожною хвилею демобілізації, це означає, що проблема запобігання суїцидальній поведінці ветеранів перестає бути суто клінічним питанням і набуває виразного управлінського характеру.

Специфіка цієї проблеми полягає у тому, що вона за самою своєю природою не належить до компетенції жодного окремого відомства. Запобігання суїциду ветерана одночасно охоплює сферу охорони психічного здоров'я, соціального захисту та реінтеграції, ветеранської політики, оборони, освіти й правопорядку, а на завершальних ланках – ще й громадський сектор та безпосереднє оточення людини. У теорії публічного управління такі проблеми – комплексні, багатовимірні, без єдиного «власника» і без остаточного розв'язання – кваліфікуються як «злі» (wicked) [26; 16]. Головна управлінська пастка тут полягає у тому, що будь-яка спроба закріпити відповідальність за подолання «злої» проблеми за одним центральним органом виконавчої влади наштовхується на межі його компетенції, тоді як розпорошення відповідальності між багатьма органами породжує «нічийні зони», у яких людину найлегше втратити.

Українська держава поступово рухається до усвідомлення цієї специфіки. Наразі, станом на червень 2026 року, окремого профільного акта, який виокремлював би запобігання суїцидам ветеранів у самостійну міжвідомчу систему, ще не ухвалено; відповідні заходи інтегровані радше до масштабних галузевих стратегій – насамперед Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року [5] та Стратегії формування системи повернення з військової служби до цивільного

життя на період до 2033 року [6]. Проте вже підготовлено проєкт Концепції створення та розвитку багаторівневої міжвідомчої системи кризового реагування та запобігання суїцидальній поведінці серед ветеранів війни на період до 2032 року [4] (далі – проєкт Концепції), який, по суті, і є першою предметною спробою переходу від розпорошених заходів до виокремленої, спеціально спроєктованої системи. Координатором у проєкті визначено Мінветеранів, співвиконавцями – МОЗ, Мінсоцполітики, Міноборони, МОН та МВС.

Саме тут, на наше переконання, і виникає центральна управлінська дилема, якій присвячена ця стаття. Проєкт Концепції цілком слушно відкидає як безперспективний і сценарій розрізнених ініціатив без координації, і сценарій зосередження всіх функцій у межах одного міністерства, обираючи третій, найскладніший шлях – багаторівневу міжвідомчу систему. Проте сам факт нормативного проголошення міжвідомчості ще не тотожний спроможності її забезпечити. Координація, закріплена як формальний мандат («координатор – Мінветеранів»), і координація як реальна інституційна спроможність узгоджувати дії структурно незалежних, по-різному вмотивованих і по-різному забезпечених ресурсами відомств – це дві різні речі, і відстань між ними, як буде показано далі, здатна визначити долю всієї системи. Показово, що подібний розрив автор уже фіксував на мікрорівні – під час аналізу пілотного експерименту Міноборони з психологічного відновлення військовослужбовців, де формальне включення МОЗ до переліку учасників супроводжувалося відсутністю в нього будь-яких реальних функцій, тобто створювало «ілюзію міжвідомчої координації без її змісту» [1].

Варто наголосити, що ця проблема не є унікально українською. Рішення про нарощування оборонних спроможностей Європи та фактична ремілітаризація низки держав континенту означають, що впродовж найближчих років через військову службу, а частина – і через реальний бойовий досвід, пройдуть мільйони європейських громадян. Україна, яка вже сьогодні перебуває у найгострішій фазі цієї проблеми, об’єктивно перетворюється на своєрідний полігон апробації управлінських моделей, і те, чи спроможемося ми вибудувати дієву міжвідомчу систему, матиме значення далеко за межами внутрішньої соціальної політики. Ціна ж помилки тут вимірюється не бюджетними показниками, а людськими життями, які втрачаються саме там, де відповідальність одного відомства вже закінчилася, а відповідальність іншого ще не почалася.

З огляду на викладене, для аналізу проєкту Концепції обрано оптику мережевого та колаборативного врядування (network / collaborative governance), яка, на відміну від звичного юридико-технічного аналізу нормативного акта, дозволяє побачити не лише перелік учасників та їхніх повноважень, а й приховану конфігурацію залежностей, «шви» між рівнями системи та ті дефіцити координації, що не мають нормативного вираження, але неминуче проявляються на етапі реалізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним підґрунтям цього дослідження є кілька взаємодоповнюваних ліній наукової думки. Першу з них становить стейкхолдерський підхід, класичні засади якого закладено

Р. Е. Фріменом [15] та операціоналізовано у моделі salience Р. Мітчелла, Б. Егла і Д. Вуда [20] за трьома атрибутами – влада, легітимність, нагальність; адаптацію цього підходу до публічного управління здійснив Дж. Брайсон [11]. У власній попередній праці автор доповнив класичну тріаду четвертим атрибутом – вразливістю – задля коректного відображення позиції військовослужбовця як стейкхолдера з мінімальною владою, але екстремальною залежністю від системи [1]. Проте стейкхолдерська оптика, зосереджена переважно на окремій організації та її оточенні, потребує доповнення тоді, коли предметом аналізу стає не одна установа, а система взаємодії багатьох рівноправних де-юре відомств.

Друга, ключова для цієї статті лінія – теорія мережевого та колаборативного врядування. Фундаментальне значення тут має типологія К. Провена і П. Кеніса [23], які виокремили три моделі управління організаційними мережами – самоврядну (shared), модель провідної організації (lead organization) та модель окремої адміністративної структури мережі (network administrative organization) – і, що принципово, обґрунтували чотири контингентні чинники, від яких залежить дієвість кожної моделі: рівень довіри між учасниками, їхню кількість, ступінь узгодженості цілей та потребу в компетенціях мережевого рівня. Логіку колаборативного врядування як системи прийняття рішень поза межами окремих організаційних кордонів розвинули К. Емерсон, Т. Набатчі та С. Балог [13], які ввели поняття режиму колаборативного врядування, а передумови міжсекторної співпраці задля розв'язання складних публічних проблем систематизували Дж. Брайсон, Б. Кросбі та М. Стоун [12] і К. Ансел та А. Ґеш [10]. Особливо цінним для нашого завдання є доробок К. Провена і Б. Мілварда [24], присвячений оцінюванню ефективності саме публічних організаційних мереж, оскільки він задає критеріальну рамку для діагностики, а не лише для опису.

Третю лінію утворює концепція «злих» проблем, започаткована Х. Рітгелем і М. Веббером [26] та розвинена стосовно публічного управління Б. Гедом і Дж. Олфордом [16], які довели, що складність проблеми та розбіжність інтересів стейкхолдерів долаються не стандартними адміністративними процедурами, а поєднанням системного мислення, координації, співпраці та адаптивного лідерства. Структурування системи за рівнями прийняття рішень спирається на концепцію багаторівневого врядування (multi-level governance) Л. Хуге і Г. Маркса [17], а розуміння цінності публічної послуги – на концепцію public value М. Мура [21] та теорію адаптивного врядування [14].

Четверта лінія – доказова база систем запобігання суїцидам. Системний підхід, за яким запобігання суїцидам не зводиться до клінічної інтервенції, а вимагає скоординованих дій багатьох секторів, закріплено в імплементаційних настановах Всесвітньої організації охорони здоров'я [30]. Емпіричні дослідження переконливо засвідчують, що ризик суїциду різко зростає у період переходу військовослужбовця до цивільного життя [25], тобто саме на «стику» між відомчими системами супроводу; а специфіку забезпечення доступу ветеранів до послуг запобігання суїцидам через сегментовану мережу секторів дослідили М. Метью і Дж. Гардінер [18].

Що стосується вітчизняного контексту, то новітні дослідження ментального здоров'я в умовах війни ввели в науковий обіг концепт «факторів-модуляторів» (bridging factors), що з'єднують макросередовище державного управління з організаційним рівнем надавачів послуг, причому в українських реаліях неформальні особисті зв'язки часто компенсують непрацюючі офіційні механізми перенаправлення [19]. Психологічні аспекти реабілітації комбатантів та потребу починати відновлювальні заходи вже на етапі ротації обґрунтовано у працях вітчизняних дослідників [8; 9], а управління взаємодією стейкхолдерів соціальних проєктів – у [7]. Окремо відзначимо новітні розвідки, у яких обґрунтовано управлінську модель адаптивної спортивно-реабілітаційної інфраструктури для ветеранів на рівні територіальних громад [3] та розглянуто специфікацію як механізм забезпечення якості послуги психологічного відновлення у публічному управлінні [2], – обидва напрями безпосередньо дотичні до питання про те, чим саме «зшивається» міжвідомча система на місцевому та сервісному рівнях. Разом із тим, попри солідну теоретичну базу, у науковій літературі практично відсутні праці, які застосовували б діагностичний інструментарій мережевого врядування до проєктованої національної міжвідомчої системи запобігання суїцидам серед ветеранів в умовах активної війни. Саме на заповнення цієї лакуни спрямоване дане дослідження.

Мета статті. Метою статті є обґрунтування застосування підходу мережевого врядування до діагностики міжвідомчої координації у проєктованій системі запобігання суїцидальній поведінці серед ветеранів війни та формування на цій основі авторського діагностичного інструменту, здатного виявити структурні дефіцити координації як передумову для прийняття виважених державно-управлінських рішень. Відповідно, аргументація розгортається у такій логіці: кваліфікація проблеми як «злої» та проєкту Концепції як об'єкта мережевого врядування з діагностикою обраної моделі координатора; побудова карти «швів» (нічийних зон) уздовж кризового маршруту ветерана та типології міжвідомчої координації з виявленням структурних прогалин і обґрунтуванням рекомендацій, а також обґрунтування розгляду пілотного експерименту Міноборони як мікрорівневого інструмента, вкладеного у проєктовану макросистему.

Використана методологія. Базовою теоретичною рамкою обрано підхід мережевого врядування у типології К. Провена і П. Кеніса [23], доповнений концепцією режиму колаборативного врядування [13] та критеріями оцінювання ефективності публічних мереж [24; 10; 12]. Пояснювальну рамку щодо природи самої проблеми задає концепція «злих» проблем [26; 16], структурування системи за рівнями – концепція багаторівневого врядування [17], а розуміння кінцевого результату – концепції public value [21] та адаптивного врядування [14]. Як наскрізний, успадкований від попереднього дослідження шар, використано стейкхолдерську оптику з доповненим атрибутом вразливості [1]. Емпіричною базою є проєкт Концепції [4] у його зіставленні з чинними стратегіями [5; 6] та з нормативною конструкцією пілотного експерименту Міноборони, який розглядається як вкладений мікрорівневий інструмент; при цьому автор бере безпосе-

редню участь у відповідних напрацюваннях, що визначає прикладну орієнтацію дослідження. Логіку розвідки побудовано за принципом «від теорії – до діагностичного інструменту – до його застосування на матеріалі конкретного документа». Загальна логіка викладу підпорядкована руху від загального до конкретного: спершу проблему ветеранського суїциду позиціоновано як «злу» та міжсекторальну, що обґрунтовує неможливість її моновідомчого розв'язання, далі проєкт Концепції розглянуто як об'єкт мережевого врядування і продіагностовано обрану в ньому модель координатора, після чого запропоновано авторський діагностичний інструмент і застосовано його до нормативної конструкції з формулюванням рекомендацій. Така послідовність не є довільною: кожен наступний крок стає можливим лише після завершення попереднього, адже не можна діагностувати координацію, не з'ясувавши природи проблеми, і не можна пропонувати корекцію, не виявивши структурних прогалин. Саме тому теоретичні рамки, діагностичний інструмент і рекомендації подано послідовно, а не паралельно, – щоб висновки виводилися крок за кроком, а не постулювалися.

Декларація про використання штучного інтелекту: обробка даних. Відповідно до вимог Закону України «Про академічну доброчесність» щодо розкриття використання інструментів генеративного штучного інтелекту автор засвідчує таке. Генеративний штучний інтелект (Claude Opus 4-8, Anthropic) застосовувався як допоміжний інструмент на етапах структурування матеріалу, стилістичного редагування, оформлення бібліографічного апарату та підготовки рисунків, але тільки за власним, авторським описом, задумом і логікою. Концептуальні положення, авторський діагностичний інструмент (карта «швів» і типологія міжвідомчої координації), інтерпретація нормативного матеріалу, висновки та рекомендації є результатом самостійної інтелектуальної праці автора; згенерований за допомогою штучного інтелекту зміст критично перевірено, осмислено та відредаговано, а відповідальність за достовірність усіх тверджень і коректність покликань несе автор.

Виклад основного матеріалу. Вихідна теоретична позиція полягає у тому, що проєкт Концепції слід розглядати не як адміністративний перелік напрямів діяльності та відповідальних, а як спробу спроєктувати організаційну мережу – сукупність структурно незалежних акторів, змушених діяти узгоджено задля спільного результату, якого жоден із них не здатен досягти поодинці. Саме таке розуміння задає концепція «злих» проблем: суїцид ветерана не має єдиного «власника», його причини й прояви розподілені між сферами компетенції багатьох органів, а отже, будь-яке моновідомче рішення приречене впертися у межі власної компетенції [16; 26].

Перш ніж переходити до діагностики, варто стисло відтворити ту картину проблеми, яку окреслює сам проєкт Концепції, оскільки саме вона визначає межі та архітектуру майбутньої системи. Документ виходить із того, що внаслідок масштабної, тривалої та інтенсивної збройної агресії ветерани війни становлять групу підвищеного ризику щодо розвитку психічних розладів, депресивних і тривожних станів, формування залежності від психоактивних речовин та,

як наслідок, поведінки, спрямованої на вчинення суїциду. Першопричиною визнається психотравмуючий бойовий досвід і хронічний стрес, які накладаються на труднощі повернення до цивільного життя – питання працевлаштування, комунікації, побуту, сімейних стосунків і збереження звичного рівня доходів. Прикметно, що проєкт спирається на досвід провідних країн, де питома вага суїцидів серед ветеранів суттєво перевищує середній рівень у популяції, і фактично визнає ризик відтворення цієї тенденції в Україні після завершення бойових дій чи чергових хвиль демобілізації. Проблема має кілька рівнів прояву: психологічний і медичний (посттравматичні стани, втрата бойової ідентичності, порушення психічної рівноваги), соціальний (ізоляція, стигматизація звернення по допомогу як вияв «слабкості», недовіра до наявних служб та інституцій) і, нарешті, системний, що є центральним для нашого аналізу, – відсутність цілісної, багаторівневої та міжвідомчої системи моніторингу, раннього виявлення, кризового втручання й координації на національному та регіональному рівнях. Саме системний рівень проєкт Концепції визнає визначальним, наголошуючи, що проблему не можна розв'язати в межах компетенції одного центрального органу виконавчої влади.

Відповіддю на цю багаторівневість проєкт Концепції пропонує комплекс взаємопов'язаних напрямів – від нормативно-правового та інституційного забезпечення (національний контакт-центр кризової підтримки, регіональні координаційні центри, мобільні кризові бригади) до раннього виявлення, кризового реагування, психосоціальної підтримки, підготовки кадрів та інформаційно-просвітницької діяльності, – реалізацію яких розраховано на три етапи до 2032 року. Уся ця конструкція має спиратися на низку задекларованих принципів реагування, які, по суті, і є тими нормативними «обіцянками», виконання яких ми далі перевірятимемо крізь призму мережевого врядування:

- міжвідомча координація та розподіл функцій;
- доступність та безперервність допомоги;
- доказовість підходів у сфері психічного здоров'я та пріоритет раннього виявлення і профілактики;
- конфіденційність та захист персональних даних;
- орієнтація на потреби ветеранів війни та членів їхніх сімей;
- партнерство держави, громадського сектору та міжнародних організацій.

Уже на рівні цього переліку впадає в око внутрішня напруга. Перший принцип – міжвідомча координація та розподіл функцій – є не рядовим пунктом, а несучою конструкцією, від якої залежить дієвість усіх інших: ані доступність і безперервність допомоги, ані пріоритет раннього виявлення, ані орієнтація на потреби ветеранів не можуть бути забезпечені без реального, а не декларативного узгодження дій відомств. Тому подальший аналіз зосереджено саме на питанні про те, чи підкріплено цей засадничий принцип відповідною інституційною спроможністю, – і, як буде показано, саме тут проєкт Концепції виявляє свою найвразливішу ланку.

Показово, що сам проєкт Концепції неявно відтворює цю логіку у розділі про варіанти розв'язання проблеми, де послідовно відкидаються два сценарії – розрізнених ініціатив без координації (теза) та зосередження функцій у межах одного міністерства (антитеза) – на користь третього, багаторівневої міжвідомчої системи (синтез). На перший погляд, обраний синтез є бездоганним. Проте, на наше переконання, він містить внутрішнє протиріччя, яке й становить головний предмет подальшого аналізу.

У термінах мережевого врядування [23] запропонована у проєкті конструкція – «координатор (Мінветеранів) + співвиконавці (МОЗ, Мінсоцполітики, Міноборони, МОН, МВС)» – є класичною моделлю провідної організації (lead organization), за якої управління мережею покладається на одного з її учасників. Ця модель є ефективною за цілком певних умов: коли провідна організація володіє достатніми ресурсами й легітимністю, щоб узгоджувати дії решти, а рівень довіри в мережі є помірно високим. Натомість в українському випадку функцію координатора покладено на структурно наймолодше й порівняно найслабше за адміністративною вагою відомство, якому доведеться узгоджувати дії значно потужніших учасників – Міноборони, МОЗ, МВС, – не маючи щодо них жодних ієрархічних важелів. Саме у цьому й полягає те, що можна назвати «парадоксом координатора»: мандат на координацію наданий, а інституційної спроможності його реалізувати – обмаль. Зіставлення проєкту Концепції з контингентними чинниками дієвості мережі [23; 24] систематизовано у Таблиці 1.

Таблиця 1. – Діагностика моделі координатора проєкту Концепції за чинниками дієвості мережі

Table 1. – Diagnostics of the project coordinator model Concepts by network effectiveness factors

Чинник дієвості мережі [23; 24] Network Effectiveness Factor [23; 24]	**Що передбачає проєкт Концепції What the Draft Concept Envisages**	**Діагноз Assessment**
Рівень довіри між учасниками	Нові міжвідомчі відносини, відомчі «силоси», відсутність історії спільної роботи у цій сфері	Низький – потребує цілеспрямованої розбудови
Кількість учасників	П'ять ЦОВВ, регіональні та місцеві структури, громадський сектор	Висока – самоврядна модель непридатна
Узгодженість цілей	Спільна декларована мета за розбіжних операційних цілей відомств	Номінальна – консенсус на рівні гасла, не операцій
Потреба в компетенціях мережевого рівня	Цілодобове кризове реагування, наскрізний маршрут, моніторинг	Висока – але не забезпечена інструментарієм
Ресурсна й легітимаційна спроможність координатора	Мінветеранів – координатор без ієрархічних важелів щодо потужніших співвиконавців	Критичний дефіцит – «парадокс координатора»

**Джерело: розробка автора на основі [23; 24].*

**Source: Author's own work based on [23; 24].*

Зіставлення унаочнює головне: модель провідної організації обрано в умовах, коли майже жодна з передумов її дієвості не виконується належним чином, а спроможність самого координатора є критично обмеженою. У таких обставинах теорія прямо вказує на доцільність або наділення провідної організації додатковими повноваженнями, або переходу до моделі окремої адміністративної структури мережі (NAO), спеціально створеної для координації і не підпорядкованої жодному з відомств-учасників [23].

Пілотний експеримент як вкладений мікрорівневий інструмент. Другий принциповий аспект стосується співвідношення проєктованої національної системи з пілотним експериментом Міноборони з психологічного відновлення військовослужбовців. У попередньому дослідженні цей експеримент проаналізовано як самостійний об'єкт [1]; проте в оптиці мережевого врядування він постає не як окрема ініціатива, а як мікрорівневий інструмент, вкладений у проєктовану макросистему. За логікою експериментальстського врядування пілот є «захищеним простором» [29; 28], у якому апробуються рішення, що згодом мають живити доказову базу ширшої політики. Специфікація послуги, тарифи, кваліфікаційні вимоги, відпрацьовані у пілоті, – це, по суті, ті самі «зшивні» механізми, які на макрорівні мають забезпечувати єдність стандартів; не випадково специфікацію обґрунтовано як самостійний механізм забезпечення якості послуги психологічного відновлення [2].

Найважливіший висновок такого зіставлення полягає ось у чому: структурні дефіцити, виявлені на мікрорівні пілота, не є його випадковими вадами – вони відтворюються на макрорівні проєктованої системи. Номінальність міжвідомчої участі, відсутність зворотного зв'язку від бенефіціара, брак чітких критеріїв успішності – усе це властиве обом рівням, оскільки є наслідком однієї й тієї самої управлінської логіки. По суті, у публічному управлінні немає нічого відокремленого: пілот є мікрокосмом системи, і те, що не спрацювало «в малому», з високою ймовірністю не спрацює й «у великому».

Карта «швів»: де саме система втрачає людину. Ядром запропонованого діагностичного інструменту є карта «швів» – місць переходу відповідальності між рівнями та відомствами вздовж кризового маршруту ветерана. Сам проєкт Концепції описує цей маршрут як послідовність етапів: первинна профілактика та формування стійкості; раннє виявлення осіб груп ризику; кризове втручання; післякризовий психосоціальний супровід; підтримка членів сімей [4]. Кожен із цих етапів тяжіє до «своєї» сфери відповідальності: рання профілактика й виявлення під час служби – до Міноборони; кризове реагування – до системи охорони здоров'я і почасти МВС; післякризовий супровід і реінтеграція – до Мінветеранів і Мінсоцполітики; підтримка на рівні спільноти – до територіальних громад і громадського сектору [3].

Проблема, однак, не в самих етапах, а у «швах» між ними – у моментах передачі відповідальності, де маршрут перетинає межу між відомствами. Саме тут, а не всередині окремого етапу, найчастіше й губиться людина, оскільки на «шві» відповідальність одного органу вже закінчилася, а іншого – ще не поча-

лася. Цей висновок не є суто теоретичним: емпіричні дані свідчать, що пік суїцидального ризику припадає саме на перехід від військової служби до цивільного життя [25], тобто на найбільший «шов» усієї системи.

І тут виявляється прикметна соціальна і навіть інституційна прогалина як нове явище. Перехід до цивільного життя – найризикованіший «шов» – регулюється окремим стратегічним документом (Стратегією формування системи повернення з військової служби до цивільного життя [6]), тоді як запобігання суїцидам проєктується як окрема система [4]. Два документи, що описують дві сторони однієї й тієї самої критичної точки, інституційно розведені, – і цей розрив на найнебезпечнішому «шві» є, на наше переконання, найсерйознішим структурним дефіцитом проєктованої архітектури. Загальну конфігурацію маршруту і «швів» подано на рисунку 1.

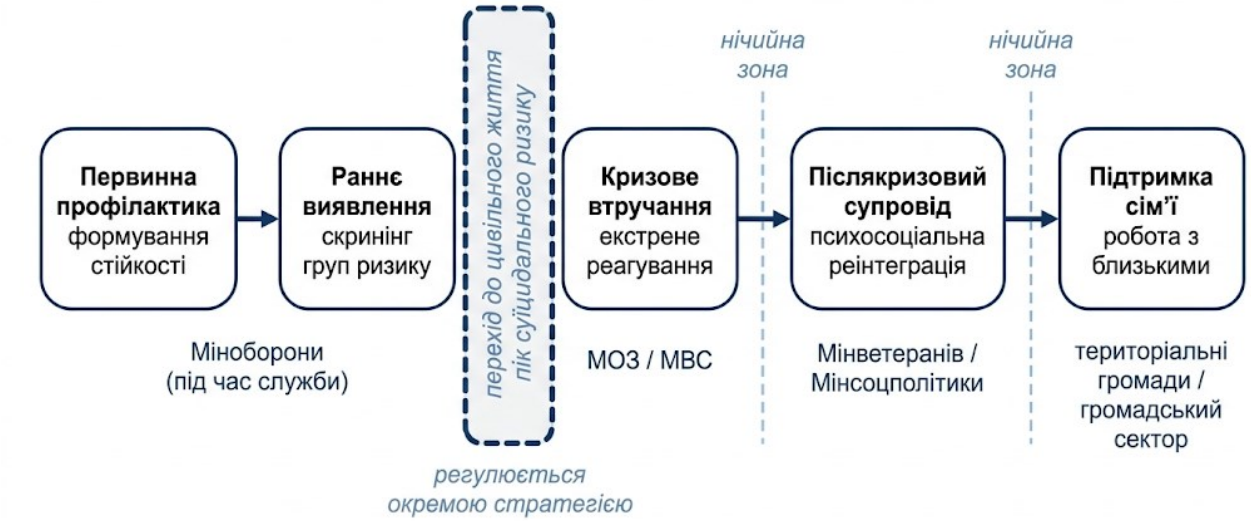


Рис. 1. Карта «швів»: кризовий маршрут ветерана та нічийні зони переходу відповідальності між рівнями й відомствами.

Fig. 1. “Seam” map: a veteran’s crisis route and no-go zones of transition of responsibility between levels and departments. Source: author’s development.

**Джерело: розробка автора.*
**Source: Author's own work.*

Для систематизації характеру координації на кожному з міжвідомчих «стиків» запропоновано типологію, що розрізняє три якісно відмінні рівні міжвідомчої координації: номінальну (відомство формально включене до переліку учасників, але не має ані функцій, ані ресурсів, ані відповідальності), процедурну (існують спільні процедури чи протоколи взаємодії, проте немає спільних цілей і наскрізної підзвітності) та субстантивну (наявні спільні цілі, розподілена відповідальність, ресурсне забезпечення та вбудований зворотний зв’язок). Застосування цієї типології до ключових міжвідомчих інтерфейсів проєкту Концепції подано у таблиці 2.

Таблиця 2. – Типологія міжвідомчої координації на ключових «стиках» проєкту Концепції

Table 2. – Typology of interdepartmental coordination at key “junctions” of the Concept project

Міжвідомчий інтерфейс Interagency Interface	**Що передбачено проєктом What the Project Envisages**	**Тип координації Type of Coordination**	**Ключовий ризик / дефіцит Key Risk / Shortcoming**
Мінветеранів ↔ МОЗ	Забезпечення доказових методів, психіатрична та психологічна допомога	Процедурна	Номіналізація, як у пілоті [1]
Мінветеранів ↔ Міноборони (стик «служба → цивільне життя»)	Виявлення й супровід під час служби; передача на цивільний етап	Номінальна на «шві» демобілізації	Найнебезпечніший розрив; регулюється окремою Стратегією [6]
Мінветеранів ↔ Мінсоцполітики	Соціальний супровід, реінтеграція, підтримка сімей	Процедурна	Дублювання маршрутів, «нічийні» сім’ї
Координатор ↔ МВС	Реагування на гострі кризові стани	Процедурна / номінальна	Невизначеність протоколу передачі у кризі
Система ↔ громади й громадський сектор	Місцева мережа сервісів, «точки довіри» (за згодою)	Здебільшого номінальна	Слабкість «останньої милі» [3]
Система ↔ бенефіціар і сім’я	Скринінг та оцінювання стану отримувача	Субстантивна відсутня	Втрата чутливості системи [24]

**Джерело: розробка автора.*
**Source: Author's own work.*

Структурні прогалини та напрями їх усунення. Застосування діагностичного інструменту дозволяє виокремити чотири структурні прогалини проєктованої системи. Перша – вже згадуваний «парадокс координатора»: модель провідної організації обрано без наділення координатора реальними важелями впливу на співвиконавців. Друга – розрив на найнебезпечнішому «шві» між системою запобігання суїцидам і системою повернення до цивільного життя. Третя – переважно номінальний або процедурний, а не субстантивний характер більшості міжвідомчих інтерфейсів. Четверта – відсутність вбудованого зворотного зв’язку від кінцевого бенефіціара та членів його сім’ї, без якого система, як переконливо показує досвід реформування публічних мереж [24], поступово оптимізується під інтереси найвпливовіших учасників і втрачає чутливість до потреб тих, заради кого створюється.

Принципово важливо, що статус проєкту (а не ухваленого акта) є не слабкістю, а вікном можливостей. Перший, організаційно-підготовчий етап реаліза-

ції, запланований проєктом на 2027 рік, – це фактично єдиний період, коли відповідні механізми ще можна вбудувати в конструкцію системи до її запуску. На цій підставі пропонуються такі напрями коригування: наділення координатора субстантивними повноваженнями (аж до розгляду моделі окремої адміністративної структури мережі замість моделі провідної організації) [23]; нормативне «зшивання» проєкту Концепції зі Стратегією повернення до цивільного життя саме у точці демобілізації [6]; переведення ключових міжвідомчих інтерфейсів із номінального та процедурного рівня на субстантивний через спільні цілі, розподілену відповідальність і єдині специфікації [2]; розбудова зворотного зв'язку від бенефіціарів і сімей; використання наявної інфраструктури територіальних громад як «точок зшивання» на місцевому рівні [3]; та закріплення чітких критеріїв успішності й незалежного оцінювання результативності [24]. Динаміку потоків влади, ресурсів, координації та зворотного зв'язку між рівнями системи, з розрізненням наявних та відсутніх (рекомендованих) потоків, подано на рисунку 2.

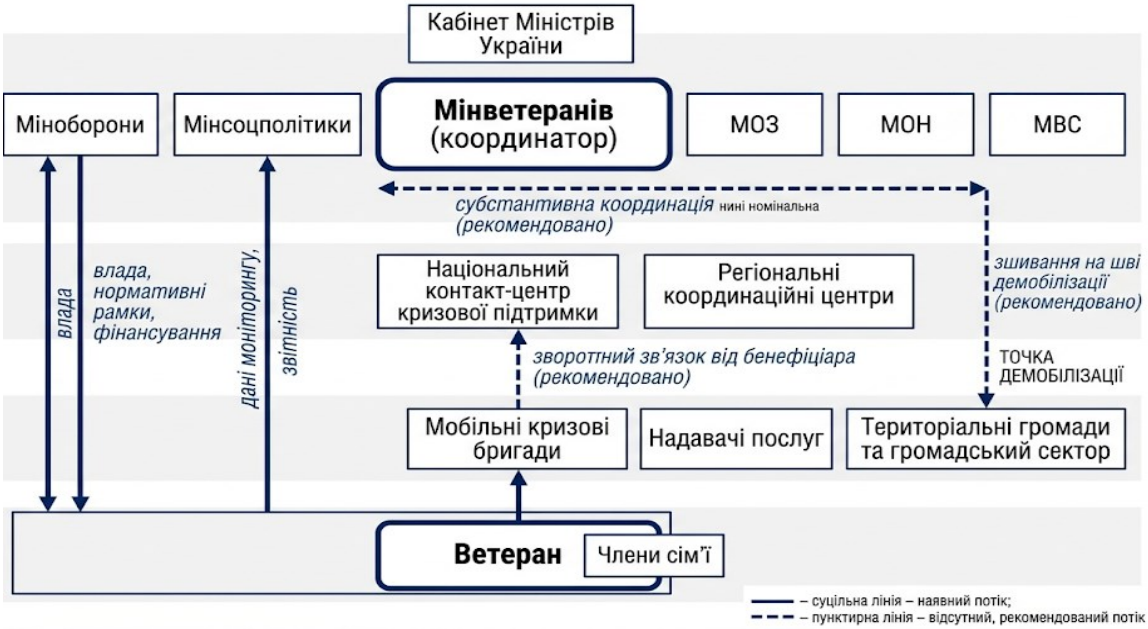


Рис. 2. Потоки влади, ресурсів, координації та зворотного зв'язку між рівнями системи (суцільні – наявні у проєкті; пунктирні – відсутні, рекомендовані авторами).

Fig. 2. Flows of power, resources, coordination and feedback between levels of the system (solid – available in the project; dotted – absent, recommended by the authors).

**Джерело: розробка автора.*
**Source: Author's own work.*

Висновки та перспективи подальших досліджень. По-перше, проведене дослідження засвідчило, що оптика мережевого врядування дозволяє побачити

у проєкті Концепції те, що залишається невидимим при звичайному юридико-технічному аналізі. Проєкт цілком слушно відкидає і фрагментарність, і моновідомчу консолідацію, проте обрана ним модель провідної організації несе ризик відтворення на національному рівні тієї самої «ілюзії міжвідомчої координації без її змісту», яку автор уже фіксував на мікрорівні пілотного експерименту [1]. Ключова відмінність, яку виявляє аналіз, – це нетотожність координації як формального мандату та координації як інституційної спроможності.

По-друге, запропонована карта «швів» продемонструвала, що найнебезпечніші ділянки системи – це не етапи кризового маршруту самі по собі, а нічийні зони переходу відповідальності між ними, причому емпірично саме на переходах – насамперед на переході до цивільного життя – ризик суїциду сягає піку [25]. Інституційне розведення проєкту Концепції та Стратегії повернення до цивільного життя [6] саме у цій точці є, на переконання авторів, найсерйознішим структурним дефіцитом проєктованої архітектури.

По-третє, розгляд пілотного експерименту Міноборони як мікрорівневого інструмента, вкладеного у проєктовану макросистему, підтвердив діалектичну тезу про те, що у публічному управлінні немає нічого відокремленого: структурні дефіцити, виявлені «в малому», відтворюються «у великому», оскільки випливають з єдиної управлінської логіки. Саме тому виявлені чотири прогалини – «парадокс координатора», розрив на «шві» демобілізації, номінальність міжвідомчих інтерфейсів та відсутність зворотного зв’язку від бенефіціара – мають розглядатися системно, а не як окремі недоліки тексту.

По-четверте, статус проєкту слід трактувати не як недолік, а як вікно можливостей: організаційно-підготовчий етап 2027 року є єдиним періодом, коли запропоновані механізми узгодження ще можна вбудувати в систему до її запуску. Оскільки автор бере безпосередню участь у відповідних напрацюваннях, є підстави сподіватися, що обґрунтовані у статті висновки будуть інтегровані у практичну конструкцію системи, а не залишаться суто теоретичними.

Перспективи подальших досліджень пов’язані з емпіричною верифікацією запропонованого діагностичного інструменту в міру розгортання системи у 2027–2032 роках – з моніторингом того, як саме змінюється характер міжвідомчої координації на кожному з виявлених «швів» та чи вдається перевести ключові інтерфейси з номінального й процедурного рівня на субстантивний.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васильковський О. Т. Стейкхолдерський підхід у публічному управлінні пілотним експериментом із відновлення психічного здоров’я військовослужбовців в Україні. *Державне будівництво*. 2025. Т. 2, № 38. С. 443–465. https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-2-28

2. Васильковський О. Т., Аймедов К. В. Специфікація як механізм забезпечення якості послуги психологічного відновлення військовослужбовців у публічному управлінні. *Актуальні проблеми державного управління.* 2026. № 1 (68). С. 236–255. https://doi.org/10.26565/1684-8489-2026-1-12

3. Латинін М. А., Руденко О. М. Управлінська модель розвитку адаптивної спортивно-реабілітаційної інфраструктури для ветеранів у громадах України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2026. № 1 (68). С. 8–29. https://doi.org/10.26565/1684-8489-2026-1-01

4. Про схвалення Концепції створення та розвитку багаторівневої міжвідомчої системи кризового реагування та запобігання суїцидальній поведінці серед ветеранів війни на період до 2032 року : проєкт розпорядження Кабінету Міністрів України. Мінветеранів, реєстр. № 17826/1.3/9.2-26

5. Про схвалення Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2027 роках : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.11.2024 № 1209-р. Офіційний вісник України. 2025. № 1. Ст. 64. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1209-2024-p#Text

6. Про схвалення Стратегії формування системи повернення з військової служби до цивільного життя на період до 2033 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.12.2024 № 1350-р. Офіційний вісник України. 2025. № 11. Ст. 889. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1350-2024-p#Text

7. Савков Р., Карвацька Н. Управління взаємодією стейкхолдерів соціальних проєктів. *Collection of Scientific Papers «Λόγος»*. 2024. С. 52–64. https://doi.org/10.36074/logos-16.08.2024.014

8. Сингаївська І., Сокур І. Психологічна реабілітація воїнів після повернення у цивільне життя. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. Вип. 1 (79). С. 421–428. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-421-428

9. Сургунд Н., Верба Г. Особливості психологічної реабілітації військовослужбовців на етапі відновлення. *Психологічні травелоги*. 2024. Вип. 3. С. 47–56. https://doi.org/10.31891/PT-2024-3-5

10. Ansell C., Gash A. Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory.* 2008. Vol. 18, No. 4. P. 543–571. https://doi.org/10.1093/jopart/mum032

11. Bryson J. M. What to do when Stakeholders matter: A Guide to Stakeholder Identification and Analysis Techniques. *Public Management Review*. 2004. Vol. 6, No. 1. P. 21–53. https://doi.org/10.1080/14719030410001675722

12. Bryson J. M., Crosby B. C., Stone M. M. The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. *Public Administration Review*. 2006. Vol. 66, Suppl. 1. P. 44–55. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x

13. Emerson K., Nabatchi T., Balogh S. An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2012. Vol. 22, No. 1. P. 1–29. https://doi.org/10.1093/jopart/mur011

14. Folke C., Hahn T., Olsson P., Norberg J. Adaptive Governance of Social-Ecological Systems. *Annual Review of Environment and Resources*. 2005. Vol. 30. P. 441–473. https://doi.org/10.1146/annurev.energy.30.050504.144511

15. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston : Pitman, 1984. 276 p. https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675

16. Head B. W., Alford J. Wicked Problems: Implications for Public Policy and Management. *Administration & Society*. 2015. Vol. 47, No. 6. P. 711–739. https://doi.org/10.1177/0095399713481601

17. Hooghe L., Marks G. Unraveling the Central State, but How? Types of Multi-level Governance. *American Political Science Review*. 2003. Vol. 97, No. 2. P. 233–243. https://doi.org/10.1017/S0003055403000649

18. Matthieu M. M., Gardiner G. et al. Using a Service Sector Segmented Approach to Identify Community Stakeholders Who Can Improve Access to Suicide Prevention Services for Veterans. *Military Medicine.* 2014. Vol. 179, No. 4. P. 388–395. https://doi.org/10.7205/MILMED-D-13-00306

19. Mazhnaya A., Meteliuk A., Bogdanov S. et al. Bridging factors within Ukraine's mental health system during wartime: a qualitative study of stakeholders' perspectives. *Implementation Science Communications.* 2025. Vol. 7. Art. 22. https://doi.org/10.1186/s43058-025-00825-7

20. Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*. 1997. Vol. 22, No. 4. P. 853–886. https://doi.org/10.5465/AMR.1997.9711022105

21. Moore M. H. Creating Public Value: Strategic Management in Government. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1995. 402 p.

22. Phillips R. Stakeholder Legitimacy. *Business Ethics Quarterly.* 2003. Vol. 13, No. 1. P. 25–41. https://doi.org/10.5840/beq20031312

23. Provan K. G., Kenis P. Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2008. Vol. 18, No. 2. P. 229–252. https://doi.org/10.1093/jopart/mum015

24. Provan K. G., Milward H. B. Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks. *Public Administration Review*. 2001. Vol. 61, No. 4. P. 414–423. https://doi.org/10.1111/0033-3352.00045

25. Ravindran C., Morley S. W., Stephens B. M., Stanley I. H., Reger M. A. Association of Suicide Risk With Transition to Civilian Life Among US Military Service Members. *JAMA Network Open.* 2020. Vol. 3, No. 9. e2016261. https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2020.16261

26. Rittel H. W. J., Webber M. M. Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences.* 1973. Vol. 4, No. 2. P. 155–169. https://doi.org/10.1007/BF01405730

27. Rowley T. J. Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. *Academy of Management Review*. 1997. Vol. 22, No. 4. P. 887–910. https://doi.org/10.5465/AMR.1997.9711022107

28. Sabel C. F., Zeitlin J. Experimentalist Governance. The Oxford Handbook of Governance / ed. D. Levi-Faur. Oxford : Oxford University Press, 2012. P. 169–183. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199560530.013.0012

29. Sengers F., Wieczorek A. J., Raven R. Experimenting for sustainability transitions: A systematic literature review. *Technological Forecasting and Social Change*. 2019. Vol. 145. P. 153–164. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.031

30. World Health Organization. LIVE LIFE: An implementation guide for suicide prevention in countries. Geneva : WHO, 2021. URL: https://www.who.int/publications/i/item/9789240026629

Стаття надійшла до редакції 02.03.2026 р.
Стаття рекомендована до друку 13.04.2026 р.
Опубліковано 30.05.2026 р.

Vasylkivskyi O. T.,
PhD in Public Administration, Colonel of the Armed Forces of Ukraine, Head of the Psychological Rehabilitation Department of the Ministry of Defense of Ukraine, Kyiv,
Education and Research Institute of Public Administration
of V. N. Karazin Kharkiv National University,
4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine
e-mail: alexvas130280@gmail.com https://orcid.org/0000-0002-6456-7167

DIAGNOSIS OF INTERAGENCY COORDINATION IN PREVENTING SUICIDAL BEHAVIOUR AMONG WAR VETERANS: FROM A PILOT EXPERIMENT TO A NATIONAL SYSTEM IN UKRAINE

Abstract. The article substantiates the application of the network governance approach as a tool for diagnosing interagency coordination in the field of suicide prevention among war veterans in Ukraine. The empirical basis of the study is the draft Concept of establishing and developing a

multilevel interagency system of crisis response and prevention of suicidal behaviour among war veterans for the period until 2032 (as of June 2026 – a current draft not yet adopted as a separate dedicated act), in which the Ministry of Veterans Affairs is designated as coordinator and the Ministries of Health, Social Policy, Defence, Education and Science, and Internal Affairs as co-executors. It is shown that at present the relevant measures are integrated into large-scale sectoral strategies rather than concentrated in a single dedicated document, and that the draft Concept represents an attempt to transition to a distinct interagency system. Veteran suicide is qualified as a wicked cross-sectoral problem whose resolution, by its very nature, does not fall within the competence of any single agency. It is demonstrated that the three-variant logic of the draft Concept (fragmented initiatives – consolidation within a single ministry – a multilevel interagency system) reproduces the dialectic of thesis, antithesis and synthesis, yet the chosen synthesis contains an internal contradiction: the coordination function is assigned to the structurally weakest of the participating agencies, which lacks hierarchical leverage over the others. On this basis, the key thesis is formulated regarding the non-identity of coordination as a formal mandate and coordination as institutional capacity. Within the lead-organization model, the coordinator design is assessed against the contingency factors of public-network effectiveness. An original diagnostic instrument is constructed – a map of the "seams" (no-man's zones) along the veteran's crisis pathway and a typology of interagency coordination (nominal, procedural, substantive) – the application of which demonstrates that the highest risk is concentrated precisely at the points of interagency handover of responsibility that institutionally remain unowned, which, according to the evidence base, are the very transitions at which a person is most easily lost. The Ministry of Defence pilot experiment and the projected national system are substantiated as two levels of a single emerging architecture, in which the micro-level deficits of the pilot are predictably reproduced at the macro level.

Keywords: network governance, interagency coordination, public administration, suicide prevention, war veterans, collaborative governance, wicked problems, multilevel system.

REFERENCES

1. Vasylkivskyi, O.T. (2025). Stakeholder approach in public management of a pilot experiment to restore the mental health of military personnel in Ukraine. *State Formation,no.2(38), 443–465.* https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-2-28[in Ukrainian].

2. Vasylkovsky, O.T., Aimedov, K.V. (2026). Specification as a Quality Assurance Mechanism for Military Personnel Psychological Recovery Services in Public Administration. *Pressing Problems of Public Administration, 1 (68), 236–255.* https://doi.org/10.26565/1684-8489-2026-1-12 [in Ukrainian].

3. Latynin, M.A., Rudenko, O.M. (2026). Management model for the development of adaptive sports and rehabilitation infrastructure for veterans in Ukrainian communities. *Pressing Problems of Public Administration, 1(68), 8–29.* https://doi.org/10.26565/1684-8489-2026-1-01 [in Ukraine].

4. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2026). On approval of the Concept of establishing and developing a multilevel interagency system of crisis response and prevention of suicidal behaviour among war veterans for the period until 2032: draft ordinance. [in Ukraine].

5. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024). On approval of the Veteran Policy Strategy for the period until 2030 and the operational action plan for its implementation in 2024–2027: Ordinance of 29.11.2024 No. 1209-r. Ofitsiinyi visnyk Ukrainy, 1, Art. 64. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1209-2024-p#Text [in Ukraine].

6. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024). On approval of the Strategy for forming a system of return from military service to civilian life for the period until 2033: Ordinance of 31.12.2024 No. 1350-r. Ofitsiinyi visnyk Ukrainy, 11, Art. 889. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1350-2024-p#Text [in Ukraine].

7. Savkov, R., & Karvatska, N. (2024). Managing stakeholder interaction in social projects. *Collection of Scientific Papers «Λόγος», 52–64.* https://doi.org/10.36074/logos-16.08.2024.014 [in

Ukraine].

8. Synhaivska, I., & Sokur, I. (2025). Psychological rehabilitation of warriors after returning to civilian life. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK», 1(79), 421–428.* https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-421-428 [in Ukraine].

9. Surhund, N., & Verba, H. (2024). Features of psychological rehabilitation of military personnel at the recovery stage. *Psykholohichni travelohy, 3, 47–56*. https://doi.org/10.31891/PT-2024-3-5 [in Ukraine].

10. Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory, 18(4), 543–571.* https://doi.org/10.1093/jopart/mum032

11. Bryson, J.M. (2004). What to do when Stakeholders matter: A Guide to Stakeholder Identification and Analysis Techniques. *Public Management Review, 6(1), 21–53*. https://doi.org/10.1080/14719030410001675722

12. Bryson, J.M., Crosby, B.C., & Stone, M.M. (2006). The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. *Public Administration Review, 66(s1), 44–55.* https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x

13. Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory, 22(1), 1–29.* https://doi.org/10.1093/jopart/mur011

14. Folke, C., Hahn, T., Olsson, P., & Norberg, J. (2005). Adaptive Governance of Social-Ecological Systems. *Annual Review of Environment and Resources, 30, 441–473.* https://doi.org/10.1146/annurev.energy.30.050504.144511

15. Freeman, R.E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman. https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675

16. Head, B.W., & Alford, J. (2015). Wicked Problems: Implications for Public Policy and Management. *Administration & Society, 47(6), 711–739.* https://doi.org/10.1177/0095399713481601

17. Hooghe, L., & Marks, G. (2003). Unraveling the Central State, but How? Types of Multi-level Governance. *American Political Science Review, 97(2), 233–243.* https://doi.org/10.1017/S0003055403000649

18. Matthieu, M.M., Gardiner, G. et al. (2014). Using a Service Sector Segmented Approach to Identify Community Stakeholders Who Can Improve Access to Suicide Prevention Services for Veterans. *Military Medicine, 179(4), 388–395*. https://doi.org/10.7205/MILMED-D-13-00306

19. Mazhnaya, A., Meteliuk, A., Bogdanov, S. et al. (2025). Bridging factors within Ukraine's mental health system during wartime: a qualitative study of stakeholders' perspectives. Implementation Science Communications, 7, Art. 22. https://doi.org/10.1186/s43058-025-00825-7

20. Mitchell, R.K., Agle, B.R., & Wood, D.J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review, 22(4), 853–886*. https://doi.org/10.5465/AMR.1997.9711022105

21. Moore, M.H. (1995). Creating Public Value: Strategic Management in Government. Harvard University Press.

22. Phillips, R. (2003). Stakeholder Legitimacy. *Business Ethics Quarterly, 13(1), 25–41.* https://doi.org/10.5840/beq20031312

23. Provan, K.G., & Kenis, P. (2008). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory, 18(2), 229–252.* https://doi.org/10.1093/jopart/mum015

24. Provan, K.G., & Milward, H.B. (2001). Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks. *Public Administration Review, 61(4), 414–423.* https://doi.org/10.1111/0033-3352.00045

25. Ravindran, C., Morley, S.W., Stephens, B.M., Stanley, I.H., & Reger, M.A. (2020). Association of Suicide Risk With Transition to Civilian Life Among US Military Service Members.

JAMA Network Open, 3(9), e2016261. https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2020.16261

26. Rittel, H.W.J., & Webber, M.M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences, 4(2), 155–169*. https://doi.org/10.1007/BF01405730

27. Rowley, T.J. (1997). Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. *Academy of Management Review, 22(4), 887–910.* https://doi.org/10.5465/AMR.1997.9711022107

28. Sabel, C.F., & Zeitlin, J. (2012). Experimentalist Governance. In D. Levi-Faur (Ed.), The Oxford Handbook of Governance (pp. 169–183). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199560530.013.0012

29. Sengers, F., Wieczorek, A.J., & Raven, R. (2019). Experimenting for sustainability transitions: A systematic literature review. *Technological Forecasting and Social Change, 145, 153–164.* https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.031

30. World Health Organization. (2021). LIVE LIFE: An implementation guide for suicide prevention in countries. World Health Organization.

The article was received by the editors 02.03.2026.
The article is recommended for printing 13.04.2026.
Published 30.05.2026.

РЕГІОНАЛЬНЕ ТА ГАЛУЗЕВЕ УПРАВЛІННЯ

https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-13
УДК 35.071.2:338.26

Суворов Валентин Павлович,
кандидат наук з державного управління,
асистент кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я
Харківського національного медичного університету,
проспект Науки, 4, м. Харків, 61000, Україна
e-mail: vip.suvorov@gmail.com https://orcid.org/0009-0002-0196-4269

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНТЕГРУЮЧИЙ МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ БАГАТОРІВНЕВОГО ВРЯДУВАННЯ НА СУБНАЦІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

Анотація. У статті узагальнено теоретичні засади та обґрунтовано роль стратегічного планування як провідного інтегруючого механізму реалізації багаторівневого врядування в сучасних українських реаліях. Обгрунтовано, що стратегічне планування трансформує класичну управлінську вертикаль у гнучку систему партнерської взаємодії між міжнародним, національним та субнаціональним рівнями, роблячи управлінські процеси прогнозованими. На рівні областей, районів та громад воно перетворюється з формальної процедури на інструмент, що забезпечує горизонтальну співпрацю стейкхолдерів та узгоджує місцеві цілі з державними пріоритетами й міжнародними стандартами.

Водночас доведено, що ефективному плануванню заважають брак ресурсів, відірваність стратегій від реальних місцевих бюджетів, а також інституційна слабкість і дефіцит кваліфікованих кадрів для якісного аналізу та моніторингу, а також наголошується на тому, що оскільки субнаціональний рівень є фундаментом регіонального розвитку України, адаптація стратегічного планування до принципів багаторівневого врядування є критично важливою. Це дозволить впровадити інтегрований підхід для залучення структурних фондів ЄС у повоєнну відбудову, а синхронізація місцевих стратегій із європейськими документами допоможе втілити ці принципи у реальні інвестиційні проєкти.

Ключові слова: стратегічне планування, багаторівневе врядування, стратегічне управління, регіональний розвиток, субнаціональний рівень, інтегрований підхід, інтегруючий механізм, європейська інтеграція.

Як цитувати: Суворов В. П. Стратегічне планування як інтегруючий механізм реалізації багаторівневого врядування на субнаціональному рівні. *Державне будівництво*. 2026. № 1 (39). С. 186–195. https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-13

In cites: Suvorov, V.P. (2026). Strategic planning as an integrating mechanism for implementing multi-level governance at the subnational level. *State Formation, no. 1 (39), 186–195.* https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-13 [in Ukrainian].

© Суворов В. П., 2026
This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Постановка проблеми і виокремлення невирішених питань. Стратегічне планування виступає базовим інструментом для досягнення сталого соціально-економічного розвитку регіонів, посилення конкурентоспроможності регіональних систем в умовах інтеграції України до ЄС.

Функціональне призначення стратегічного планування полягає в реалізації комплексу завдань управління: від визначення пріоритетних цілей та узгодження дій суб'єктів владних повноважень до інтеграції державних і регіональних політик. За таких умов стратегія виступає базовим системним орієнтиром, який забезпечує узгодженість рішень, послідовність державної політики та підвищення загальної ефективності публічного управління на всіх рівнях [14] .

Специфіка стратегічного планування на регіональному рівні зумовлена низкою ключових характеристик. Зокрема, воно базується на інтеграції Глобальних цілей сталого розвитку – 2030, фокусуванні на просторовому вимірі в контексті децентралізації влади та впровадженні концепту смарт-спеціалізації. Важливе місце посідають процеси ідентифікації системоутворювальних секторів економіки, стимулювання інновацій через розвиток кластерів, а також залучення стейкхолдерів до формування політики розвитку територій із обов'язковим моніторингом результатів через систему індикаторів ефективності [1].

У контексті євроінтеграційних прагнень України, погоджуємося з думкою О. Сунцової [16], що аналіз національних і регіональних стратегій в умовах глобалізаційних викликів актуалізує потребу в чіткій координації зусиль на субнаціональному рівні для ефективної розбудови багаторівневого стратегічного планування. У цьому аспекті політика згуртованості ЄС, орієнтована на нівелювання міжрегіональних диспропорцій, виступає дієвим інструментом фінансового та техніко-консультативного супроводу місцевих органів влади, гарантуючи компліментарність їхніх планів розвитку загальноєвропейським цілям.

Сформована в Україні нормативно-правова база стратегічного планування є достатньою для нормативного закріплення його багаторівневого характеру та інституціоналізації як ефективного механізму державного управління. Разом з тим, як слушно зауважує А. Мельник, попри масштабний характер проведеної роботи, в умовах макроекономічної нестабільності та перманентних трансформацій системи виконавчої влади вітчизняний масив стратегічних документів подекуди трансформується у нагромадження неузгоджених або взаємозаперечних актів. Зазначена обставина обґрунтовує нагальну потребу в їх адаптації до динамічних умов функціонування держави та її територіальних утворень [9].

Проблематика стратегічного планування регіонального розвитку та використання інтегрованих підходів щодо його реалізації в системі стратегічного управління та багаторівневого врядування слугувала предметом дослідження українських вчених, таких як О. Амоша, О. Бобровська, З. Бурик, В. Геєць, З. Герасимчук, Б. Данилишин, Я. Жаліло, М. Карп'як, С. Максименко, М. Максименюк, С. Манець, А. Мельник, В. Науменко, Н. Сітнікова, М. Силенко, І. Сторонянська, А. Ткачук, Н. Щербак та інші. Незважаючи на досить значну кількість наукових публікацій за зазначеною проблематикою, залишається не-

обхідність комплексного розгляду стратегічного планування, як дієвого механізму в системі багаторівневого врядування на субнаціональному рівні з урахуванням інтеграційних тенденцій розвитку України.

Метою статті є розвиток теоретичних та практичних підходів до стратегічного планування як інтегруючого механізму реалізації багаторівневого врядування на субнаціональному рівні на основі уточнення цілей, взаємозв'язків, особливостей та відмінностей його основних складових, а також оцінювання організаційно-правових засад у системі стратегічного управління в Україні та визначення напрямів його удосконалення в контексті інтеграційних процесів.

Виклад основного матеріалу. Ефективне використання потенціалу багаторівневого стратегічного планування в Україні наразі стримується низкою інституційних та інструментальних недоліків. До них належать: дисбаланс міжвладних комунікацій, обмеженість управлінських ресурсів, несформованість підходів до цифровізації та експертно-аналітичної підтримки, а також відсутність релевантних KPI для контролю за реалізацією стратегічних цілей. Окрім того, пасивна участь зацікавлених сторін у процесах деліберації та загальна фрагментарність нормативно-правового поля актуалізують питання комплексного доопрацювання методології стратегування і стратегій розвитку [8].

У науковому доробку В. Д. Науменка процес стратегічного планування соціально-економічного розвитку диференційовано на три ключові етапи, де послідовно виділено стратегічний аналіз вихідного стану системи, безпосереднє проєктування самої стратегії та розробку інструментарію у вигляді плану її практичної імплементації [10]. Тож, у нормативно-правовому вимірі стратегічне планування розглядається як комплексна система, що забезпечує синергію процесів цілепокладання, прогностичної аналітики, безпосереднього планування та програмування соціально-економічного розвитку [5]. Водночас, багаторівневе врядування передбачає необхідність забезпечення комплексності та узгодженості відповідних стратегічних документів на всіх рівнях реалізації, зокрема на національному та субнаціональному рівнях.

За визначенням Н. Щербак, сутність комплексності полягає в необхідності чіткого окреслення проблематики на стартовому етапі стратегічного планування. Це дає змогу сформулювати ключові цілі та завдання, а також забезпечити подальшу координацію із зацікавленими сторонами. [18]. Ще одним важливим чинником якісного стратегічного планування на початковому етапі є відповідність цілей і цінностей. Цілком поділяємо думку Л. Васильєвої, яка наголошує на тому, що успішна реалізація стратегічного планування у державному секторі вимагає консолідації зусиль ключових стейкхолдерів навколо єдиного вектору розвитку установ. Відтак, перед органами державної влади постає завдання інкорпорувати чітко сформульовані ціннісно-смислові орієнтири, такі як місія та бачення у повсякденну управлінську діяльність [2].

У відповідності до оновленої стратегії «Європа 2030» [19] у свій час була прийнята постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки» [12], а згодом, постанова

Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року» [13].

Щодо державної стратегії регіонального розвитку, то вона була розроблена на 2021–2027 роки, відповідно до Цілей сталого розвитку України до 2030 р. і нормативно закріплює орієнтири сталого розвитку регіонів. Проте введення воєнного стану внаслідок повномасштабного вторгнення рф у лютому 2022 р. змусило розробників, разом з органами виконавчої влади модернізувати механізми реалізації стратегії регіонального розвитку. Поява таких критичних домінант, як відновлення інфраструктурних об'єктів та посилення безпекового компонента, зумовила об'єктивну потребу в ревізії та корегуванні вихідного документа [15].

Оновлена Державна стратегія регіонального розвитку до 2027 року була затверджена Кабінетом Міністрів України 13 серпня 2024 року [3]. При цьому, у відповідності до оновленої державної стратегії регіонального розвитку були оновлені регіональні стратегії розвитку, хоча як зазначає М. Силенко [15] значна частина територіальних громад встигла протягом 2023–2024 рр. розробити і затвердити власні стратегії та плани відновлення та розвитку.

Задля забезпечення дієвості Державної стратегії регіонального розвитку передбачено розроблення середньострокового (на трирічний період) Плану заходів з її виконання. Структура цього документа зазвичай містить детальну специфікацію завдань, заходів та фінансових джерел, а також критеріїв оцінювання досягнення цілей у розрізі ключових напрямів регіональної політики. Тож, на базі цього Плану здійснюється щорічне бюджетне планування та затвердження профільних програм.

Щодо стратегічного планування регіонального розвитку на субнаціональному рівні, то воно операціоналізується через розроблення регіональних стратегій. Цей процес здійснюється обласними військовими адміністраціями на засадах узгодженості з Державною стратегією регіонального розвитку, нормативно визначеною методикою оцінювання ефективності та зважаючи на унікальні особливості кожної території. Функціональний базис регіональних стратегій передбачає моделювання майбутнього профілю областей, архітектуру стратегічних цілей щодо підвищення їхньої конкурентоспроможності, диверсифікації економіки, інфраструктурного оновлення та добробуту населення в середньо- та довгостроковій перспективі [8].

Ефективна імплементація стратегічних цілей в умовах багаторівневої системи врядування актуалізує потребу в узгодженні розробки та впровадження програм соціально-економічного розвитку і місцевих цільових програм субнаціонального рівня. Координація цих документів, що інституціоналізуються в областях та районах, традиційно базується на засадах, визначених Законом України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» [11], стратегій розвитку і відповідних планів реалізації, відповідно до оновленої Державної стратегії регіонального розвитку до 2027 року [3], а також Програмами комплексного відновлення територій за

методологією (DOBRE) «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) за підтримки Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України.

У контексті дослідження О. Хохуляка, процес стратегічного планування інтерпретується як багаторівнева система взаємодіючих процедур, що вимагають повної внутрішньої синхронізації задля досягнення очікуваного ефекту. Кожен етап цього циклу, зокрема безпосереднє виконання стратегії, супроводжується регулярним аудитом та аналізом поточних результатів. У випадку виявлення відхилень від базових маркерів здійснюється адаптивне коригування тактичних дій та оптимізація інструментарію реалізації стратегії [17]

Емпіричний аналіз свідчить про асинхронність, неналежність координації та міжрівневої синхронізації регіональних операційних планів із базовим Планом заходів з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку, а також із чинними державними цільовими й бюджетними програмами [8]. На думку М. Ковалів та ін., сучасний масив нормативно-правових актів України у сфері стратегічного планування характеризується браком чіткої деталізації механізмів міжсуб'єктної взаємодії. Зазначена фрагментарність правового регулювання актуалізує ризики порушення принципу правової визначеності та створює процесуальні прогалини в регламентації відповідних управлінських процедур [5].

На сьогодні, на думку М. Карп'як, М. Габрель та ін., відсутній єдиний регламент розроблення програм регіонального розвитку, що формуються як органами виконавчої влади, так і органами місцевого самоврядування. Це створює передумови для правового хаосу та надмірного навантаження документообігу, відволікаючи адміністративні ресурси від практичної реалізації стратегічних ініціатив і концентруючи їх на бюрократичних процедурах. Відсутність єдиної методологічної та процедурної бази для формування програм регіонального розвитку суб'єктами владних повноважень, як органами виконавчої влади, так і органами місцевого самоврядування створює нормативно-правову неузгодженість і перевантажує документообіг. Як наслідок, наявний адміністративний персонал концентрується на виконанні рутинних операцій замість безпосередньої реалізації стратегічно важливих проєктів [4].

На думку М. Максименюка, розбудова механізмів багаторівневого врядування актуалізує потребу в модернізації процесів інституціалізації міжрівневої взаємодії суб'єктів стратегічного планування. Пріоритетними векторами у цьому контексті є створення комунікативних платформ для забезпечення інклюзивного діалогу та гармонізації інтересів органів влади всіх рівнів, а також нормативно-процесуальне узгодження та координація стратегічних і програмних документів [7].

Першочергове значення має імплементація принципу системності, що передбачає чітку диференціацію цілей, сфер поширення та функціонального навантаження базових компонентів планування. Це вимагає побудови релевантної інформаційної матриці структурних елементів із обґрунтуванням технологій та алгоритмів їхньої взаємодії, а також механізмів адаптивного корегування.

Водночас нівелювання деструктивних чинників у вітчизняній практиці стратегічного планування потребує не лише модернізації змістовного контенту стратегічних документів, а й чіткої конкретизації їхнього місця та взаємозв'язку в системі багаторівневого врядування [9].

Ще одним чинником впливу, що трансформує процес стратегічного планування в реаліях збройної агресії російської федерації проти України та супутніх їй макрокризових явищ, є високий рівень невизначеності. У цьому ракурсі співставною є позиція К. Майстренко та О. Білик щодо імперативності безперервного моніторингу, експертного аналізу та динамічної адаптації стратегічних орієнтирів. Управлінська гнучкість, інноваційна сприйнятливість та інклюзивний діалог із ключовими стейкхолдерами виступають критичними детермінантами успішної модернізації інструментарію стратегічного планування у вітчизняному публічному секторі [6].

Також, слід зазначити, що ефективність стратегічного планування на субнаціональному рівні критично залежить від інклюзивності процесу його розробки. Застосування інструментів партисипації (залучення проактивної громадськості, бізнес-середовища, волонтерських рухів, наукових кіл) дозволяє подолати інформаційну асиметрію та сформувати «спільне бачення» розвитку регіонів і територій. Стратегічний план, сформований на принципах багаторівневого врядування, мінімізує ризики конфлікту інтересів та сприяє забезпеченню легітимності управлінських рішень.

Таким чином, у представленій публікації здійснено теоретичне узагальнення і обґрунтування процесу стратегічного планування як провідного інтегруючого механізму реалізації багаторівневого врядування за сучасних умов в Україні.

Висновки. Стратегічне планування є дієвим механізмом реалізації багаторівневого врядування, що сприяє трансформації традиційної вертикалі публічного управління в систему гнучкої і конструктивної взаємодії та партнерства між суб'єктами основних рівнів: міжнародного, національного, субнаціонального, забезпечуючи прогнозованість та передбаченість відповідних процесів. У цьому контексті стратегічне планування на субнаціональному рівні (рівні областей, районів, територіальних громад) виступає не просто як адміністративна процедура, а як ключовий інтегруючий інструмент реалізації багаторівневого врядування, що забезпечує горизонтальну координацію між ключовими стейкхолдерами і вертикальну узгодженість між регіональними цілями, національними пріоритетами і міжнародними стандартами.

До основних бар'єрів на шляху ефективного стратегічного планування слід віднести дефіцит ресурсного забезпечення, а також відірваність стратегічних цілей від реальних можливостей місцевих бюджетів та інструментів фінансування; інституційну слабкість та недостатній рівень кваліфікації кадрів на місцях для проведення якісного стратегічного аналізу та моніторингу виконання стратегій.

Враховуючи, що субнаціональний рівень є основою для регіонального розвитку для України, узгодження відповідних підходів до стратегічного планування в контексті багаторівневого врядування є обов'язковою умовою для впровадження інтегрованого підходу, що сприятиме ефективному залученню структурних фондів ЄС у процеси повоєнного відновлення та подальшої інтеграції. Синхронізація місцевих стратегій із документами ЄС дозволить конвертувати принципи багаторівневого врядування у реальні інвестиційні проєкти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бурик З. Стратегічне планування розвитку територій, як інструмент управління. *Публічне урядування*. 2020. № 5 (25). С. 53–62. https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-5(25)-53-62

2. Васільєва Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного планування в органах державної влади. *Публічне управління та митне адміністрування.* 2022. № 3 (34). С. 27–30. https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-3.4

3. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 13 серпня 2024 р. № 940). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF/ed20240822#Text

4. Карп'як М. О., Габрель М. С., Назаркевич О. Б. Трансформація системи стратегічного планування регіонального розвитку в Україні: нормативні дисфункції та імплементація європейських практик. *Регіональна економіка*. 2025. № 4 (118). С. 106–113. https://doi.org/10.36818/1562-0905-2025-4-10

5. Ковалів М., Скриньковський Р., Єсімов С., Хмиз М., Красницький І., Князь С., Хмиз В., Огірко О. Стратегічне планування як фактор державного управління в Україні. *Траєкторія науки: міжнародний електронний науковий журнал.* 2022. Том 8. № 4. С. 1001–1009. https://doi.org/10.22178/pos.80-1

6. Майстренко К., Білик О. Стратегічне планування в умовах невизначеності: адаптація до змін у публічному секторі в Україні. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2023. № 2(68). С. 100–104. https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2(68)-14

7. Максименюк М. Ю. Удосконалення багаторівневого управління регіональним розвитком в умовах реформи децентралізації. *Аспекти публічного управління.* 2020. № 8(3). С. 74–86. https://doi.org/10.15421/152073

8. Манець С. Система багаторівневого стратегічного планування як елемент модернізації управління регіональним розвитком. *Молодий вчений*. 2025. № 2 (133). С. 130–136. https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-2-133-10

9. Мельник А. Багаторівневе стратегічне планування в системі інституційних механізмів управління в Україні. *Вісник Тернопільського національного економічного університету.* 2020. Вип. 2. С. 7–23. https://doi.org/10.35774/visnyk2020.02.007

10. Науменко В. Д. Стратегічне планування як основний етап процесу стратегічного управління соціально-економічним розвитком держави. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування.* 2023. Том 34 (73). № 1. С. 80–86. https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.1/15

11. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України від 23 березня 2000 року № 1602-III. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2000, N 25. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text

12. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки. Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text

13. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року. Постанова Кабінету Міністрів України від 03 березня 2021 р. № 179. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya nacionalnoyi-eko-a179

14. Сітнікова Н. П., Кулак А. О. Стратегічне планування національного розвитку: міжнародний та вітчизняний досвід. Частина ІІ. Вітчизняний досвід стратегічного планування. *Статистика України*. 2024. № 2. С. 95–107. https://doi.org/10.31767/su.2(105)2024.02.09

15. Силенко, М. Стратегічне планування в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. № (69). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-77

16. Сунцова О. «Багаторівневе стратегічне планування для сталого розвитку у глобальній економіці». *Журнал європейської економіки.* Грудень 2024. Вип. 23. № 4. С. 542–561. https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1802

17. Хохуляк О. О. Стратегічне планування в системі управління сталим розвитком територіальних громад. *Інноваційна економіка*. 2022. № 4(92). С. 68–73. https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.4.10

18. Щербак Н. В. Стратегічне планування в системі державного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування.* 2020. Вип. 3(46). С. 52–60. https://doi.org/10.33287/102045

19. EU (2019). A Sustainable Europe by 2030. URL: https://commission.europa.eu/publications/sustainable europe-2030_en

Стаття надійшла до редакції 15.03.2026 р.
Стаття рекомендована до друку 23.04.2026 р.
Опубліковано 30.05.2026 р.

Suvorov V. P.,
Candidate of Sciences in Public Administration,
Assistant Professor of the Department of Public Health and Health Care Management of the Kharkiv National Medical University,
4 Nauky Avenue, Kharkiv, 61022, Ukraine
e-mail: vip.suvorov@gmail.com https://orcid.org/0009-0002-0196-4269

STRATEGIC PLANNING AS AN INTEGRATING MECHANISM FOR IMPLEMENTING MULTI-LEVEL GOVERNANCE AT THE SUBNATIONAL LEVEL

Abstract. The article summarizes the theoretical foundations and substantiates the role of strategic planning as a leading integrating mechanism for implementing multilevel governance in modern Ukrainian realities. It is argued that strategic planning transforms the classical management vertical into a flexible system of partnership interaction between the international, national and subnational levels, making management processes predictable. At the level of regions, districts and communities, it is transformed from a formal procedure into a tool that ensures horizontal cooperation of stakeholders and aligns local goals with state priorities and international standards.

At the same time, it is proven that effective planning is hindered by a lack of resources, the disconnection of strategies from real local budgets, as well as institutional weakness and a shortage of qualified personnel for high-quality analysis and monitoring, and it is also emphasized that since the subnational level is the foundation of regional development in Ukraine, the adaptation of strategic planning to the principles of multilevel governance is critically important. This will allow

for an integrated approach to involving EU structural funds in post-war reconstruction, and the synchronization of local strategies with European documents will help translate these principles into real investment projects.

Keywords: strategic planning, multi-level governance, strategic management, regional development, subnational level, integrated approach, integrating mechanism, European integration.

REFERENCES

1. Buryk, Z. (2020). Strategic planning of territorial development as a management tool. *Public Governance, 5 (25), 53–62*. https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-5(25)-53-62 [in Ukraine].

2. Vasilyeva, L.M. (2022). Theoretical aspects of strategic planning in state authorities. *Public administration and customs administration, 3 (34), 27–30.* https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-3.4 [in Ukraine].

3. State Strategy for Regional Development for 2021-2027, approved by the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated August 5, 2020 No. 695 (as amended by the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated August 13, 2024 No. 940). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF/ed20240822#Text [in Ukraine].

4. Karpyak, M.O., Gabrel, M.S., Nazarkevych, O.B. (2025). Transformation of the system of strategic planning of regional development in Ukraine: normative dysfunctions and implementation of European practices. *Regional Economy, 4(118), 106–113*. https://doi.org/10.36818/1562-0905-2025-4-10 [in Ukraine].

5. Kovaliv, M., Skrynkovsky, R., Yesimov, S., Khmyz, M., Krasnytsky, I., Knyaz, S., Khmyz, V., Ogirko, O. (2022). Strategic planning as a factor of public administration in Ukraine. *Trajectory of science: international electronic scientific journal, vol. 8, no. 4, 1001–1009.* https://doi.org/10.22178/pos.80-1 [in Ukraine].

6. Maystrenko, K., Bilyk, O. (2023). Strategic planning in conditions of uncertainty: adaptation to changes in the public sector in Ukraine. *Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management. Political Science and Public Administration, 2(68), 100–104*. https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2(68)-14 [in Ukraine].

7. Maksymenyuk, M.Yu. (2020). Improving multi-level management of regional development in the context of decentralization reform. *Aspects of Public Administration, 8(3), 74–86.* https://doi.org/10.15421/152073 [in Ukraine].

8. Manets, S. (2025). Multilevel strategic planning system as an element of modernization of regional development management. *Young Scientist, 2 (133), 130–136.* https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-2-133-10 [in Ukraine].

9. Melnyk, A. (2020). Multilevel strategic planning in the system of institutional management mechanisms in Ukraine. *Bulletin of the Ternopil National Economic University, is. 2, 7–23.* https://doi.org/10.35774/visnyk2020.02.007 [in Ukraine].

10. Naumenko, V.D. (2023). Strategic planning as the main stage of the process of strategic management of the socio-economic development of the state. *Scientific notes of the V.I. Vernadsky Ternopil National University. Series: Public management and administration, vol. 34 (73), no. 1, 80–86.* https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.1/15 [in Ukraine].

11. On state forecasting and development of programs for economic and social development of Ukraine: Law of Ukraine dated March 23, 2000 No. 1602-III. Bulletin of the Verkhovna Rada (VVR), 2000, N 25. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text [in Ukraine].

12. On approval of the State Strategy for Regional Development for 2021–2027. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated August 5, 2020 No. 695. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text [in Ukraine].

13. On approval of the National Economic Strategy for the period until 2030 year. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated March 3, 2021 No. 179. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya nacionalnoyi-eko-a179 [in Ukraine].

14. Sitnikova, N.P., Kulak, A.O. (2024). Strategic planning of national development: international and domestic experience. Part II. Domestic experience of strategic planning. *Statistics of Ukraine, no. 2, 95–107.* https://doi.org/10.31767/su.2(105)2024.02.09 [in Ukraine].

15. Silenko, M. (2024). Strategic planning in conditions of uncertainty. *Economy and society, (69).* https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-77 [in Ukraine].

16. Suntsova, O. (2024). Multilevel Strategic Planning for Sustainable Development in the Global Economy. *Journal of European Economics, vol. 23, no. 4, December 2024, 542–561,* https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1802 [in Ukraine].

17. Khokhulyak, O.O. (2022). Strategic Planning in the System of Sustainable Development Management of Territorial Communities. *Innovative Economy, 4 (92), 68–73.* https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.4.10 [in Ukraine].

18. Shcherbak, N.V. (2020). Strategic Planning in the System of Public Administration. *Public Administration and Local Self-Government, vol. 3 (46), 52–60.* https://doi.org/10.33287/102045 [in Ukraine].

19. EU (2019). A Sustainable Europe by 2030. URL: https://commission.europa.eu/publications/sustainable europe-2030_en

The article was received by the editors 15.03.2026.
The article is recommended for printing 23.04.2026.
Published 30.05.2026.

https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-14
УДК 351:711.4(477):005.591.6

Назаренко Антон Михайлович,
аспірант
Інституту держави і права імені В. М. Корецького НАН України,
вулиця Трьохсвятительська, 4 місто Київ, 01001, Україна
e–mail: altuan19@gmail.com https://orcid.org/0009-0000-9682-8432

ІННОВАЦІЙНА МОДЕЛЬ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ МІСТОБУДІВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ В УКРАЇНІ

Анотація. У статті досліджено теоретичні та практичні засади формування інноваційної моделі механізмів державного управління у сфері містобудівної діяльності в умовах післявоєнної відбудови України. Обґрунтовано, що масштабні руйнування житлової, соціальної, транспортної та інженерної інфраструктури внаслідок повномасштабної війни зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до державного управління містобудівними процесами. Визначено, що післявоєнна реконструкція має розглядатися не лише як процес відновлення пошкоджених об'єктів, а як стратегічна трансформація просторового розвитку територій на основі принципів сталості, цифровізації, прозорості, інноваційності та людиноцентричності.

У процесі дослідження проаналізовано сучасні наукові підходи до визначення змісту та структури механізмів державного управління у сфері містобудівної діяльності. Встановлено, що сучасні дослідження переважно зосереджені на питаннях розумного міста, цифрового врядування, просторового планування, сталого розвитку міст та окремих аспектах післявоєнного відновлення, однак комплексна модель взаємодії механізмів державного управління містобудівною сферою в умовах реконструкції України залишається недостатньо розробленою.

Запропоновано інноваційну модель механізмів державного управління у сфері містобудівної діяльності, яка базується на взаємопов'язаному функціонуванні стратегічного, нормативно-правового, організаційно-інституційного, цифрового, фінансово-економічного та громадського механізмів. Обґрунтовано, що стратегічний механізм визначає загальні напрями та пріоритети розвитку територій, нормативно-правовий забезпечує формування правових умов реалізації містобудівної політики, організаційно-інституційний відповідає за координацію діяльності суб'єктів управління, цифровий забезпечує використання сучасних інформаційних технологій, фінансово-економічний формує ресурсну основу відновлення, а громадський механізм гарантує відкритість та залучення населення до процесів прийняття управлінських рішень.

Як цитувати: Назаренко А. М. Інноваційна модель механізмів державного управління у сфері містобудівної діяльності в умовах післявоєнної відбудови в Україні. *Державне будівництво.* 2026. № 1 (39). С. 196–211. https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-14

In cites: Nazarenko, A.M. (2026). An innovative model of public administration mechanisms in the field of urban development under the conditions of post-war reconstruction in Ukraine. *State Formation, no. 1 (39), 196–211.* https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-14 [in Ukrainian].

© Назаренко А. М., 2026
This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Доведено, що ефективність запропонованої моделі визначається не окремим функціонуванням її складових, а їх системною взаємодією, яка забезпечує узгодженість управлінських рішень, прозорість використання ресурсів, підвищення інституційної спроможності органів влади та формування сучасного просторового середовища. Особливу увагу приділено ролі цифрової трансформації містобудівної сфери як інструменту підвищення ефективності державного управління через використання електронних реєстрів, геоінформаційних систем, відкритих даних та технологій інформаційного моделювання будівель.

Обґрунтовано, що реалізація інноваційної моделі механізмів державного управління у сфері містобудівної діяльності сприятиме переходу України від фрагментарного відновлення окремих об’єктів до комплексної реконструкції територій, орієнтованої на створення безпечних, стійких, інклюзивних та конкурентоспроможних міст. Визначено, що подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на розроблення практичних інструментів реалізації цієї моделі, удосконалення нормативно-правового забезпечення та формування ефективної системи координації учасників післявоєнної відбудови України.

Ключові слова: державне управління, містобудівна діяльність, післявоєнна відбудова, інноваційна модель, цифровізація, просторовий розвиток, механізми управління.

Вступ. Повномасштабна війна в Україні спричинила безпрецедентні руйнування житлової, соціальної, транспортної, енергетичної та промислової інфраструктури, що зумовило необхідність формування нової державної політики у сфері містобудівної діяльності. Масштаби пошкоджень територій, необхідність швидкого відновлення населених пунктів, інтеграція України до європейського простору та потреба у забезпеченні стійкого розвитку громад актуалізують проблему модернізації механізмів державного управління містобудівною сферою. Відновлення України має розглядатися не лише як процес фізичної реконструкції зруйнованих об’єктів, а як комплексна трансформація просторового розвитку держави із впровадженням інноваційних управлінських підходів, цифрових технологій, принципів сталого розвитку та людиноцентричного врядування.

Традиційна система державного управління у сфері містобудування, яка значною мірою базувалася на адміністративно-дозвільній моделі регулювання, в умовах післявоєнної відбудови виявляється недостатньо адаптованою до нових викликів. Сучасні процеси реконструкції потребують не лише удосконалення нормативно-правового регулювання, а й формування цілісної інноваційної моделі механізмів державного управління, яка забезпечить стратегічне планування територій, прозорість прийняття управлінських рішень, цифровізацію містобудівних процесів, ефективну взаємодію держави, органів місцевого самоврядування, бізнесу, міжнародних партнерів та громадянського суспільства.

Особливого значення набуває питання створення такої системи управління, яка дозволить перейти від ситуативного відновлення окремих об’єктів до комплексної реконструкції територій на основі принципів безпеки, стійкості, інклюзивності та інноваційності. У цьому контексті актуальним є дослідження механізмів державного управління, що включають нормативно-правові, організаційно-інституційні, цифрові, фінансово-економічні та громадські інструменти впливу на розвиток містобудівної сфери.

Проблематика формування інноваційної моделі державного управління у сфері містобудівної діяльності безпосередньо пов'язана з реалізацією стратегічних завдань державної регіональної політики України, реформою децентралізації, європейською інтеграцією та виконанням положень міжнародних документів щодо сталого розвитку міст. Зокрема, положення Нова міська програма ООН визначають необхідність переходу до інтегрованого, інклюзивного та сталого міського розвитку, де управління територіями здійснюється на основі партнерства, відкритості та участі громадян.

Наукова значущість дослідження визначається необхідністю розвитку теоретико-методологічних засад державного управління містобудівною діяльністю в умовах кризових трансформацій, а практична значущість полягає у формуванні рекомендацій щодо удосконалення системи управління післявоєнною відбудовою України, створення ефективних механізмів координації та впровадження інноваційних управлінських технологій.

Огляд літератури. Проблематика механізмів державного управління у сфері містобудівної діяльності формується на перетині досліджень публічного управління, просторового планування, урбаністики, цифрової трансформації та сталого розвитку територій.

Теоретичні основи механізмів управління міським розвитком закладені у працях зарубіжних учених, які розглядають місто як складну соціально-просторову систему, управління якою потребує переходу від традиційного адміністративного регулювання до багаторівневого врядування. Зокрема, у дослідженні Мейєр А. та Болівар М.П.Р. обґрунтовується, що сучасне управління містами повинно базуватися на поєднанні технологічних інновацій, інституційної взаємодії та участі громадян [1]. Автори акцентують увагу на тому, що розумне управління є не лише впровадженням цифрових технологій, а трансформацією управлінських процесів та взаємодії влади із суспільством.

Подальший розвиток ці підходи отримали у дослідженні Руландт Р., де зазначається, що управління розумними містами включає такі ключові компоненти, як інституційна структура, стратегічне планування, цифрові інструменти, управління даними, партнерство між учасниками та орієнтація на результат [2]. Водночас дослідник зазначає відсутність єдиного універсального підходу до моделі управління містами, що обумовлює необхідність адаптації механізмів до конкретних соціально-економічних та територіальних умов.

У контексті трансформації державного управління в умовах цифровізації важливими є дослідження Несті Г., де аналізуються моделі управління містами Амстердам, Барселона, Турин та Відень. Автор доводить, що цифрова трансформація містобудування має супроводжуватися зміною інституційних практик, розвитком партнерських моделей управління та переходом до нового публічного врядування [3].

Питання інтеграції технологічних інновацій у систему управління міським розвитком досліджували Дзян Х., Геєртман С., Вітте П. [4]. Науковці доводять необхідність поєднання підходів публічного управління та просторового

планування, оскільки ефективне управління містом неможливе без узгодження цифрових інструментів, інституційних механізмів та просторової політики.

Значна частина сучасних досліджень присвячена питанням цифровізації містобудівної діяльності, використання геоінформаційних систем, цифрових моделей територій та управління міською інфраструктурою на основі даних. У статті Пшейбілович Е. та Кунья М. А. [5] підкреслюється, що цифрові технології повинні розглядатися не як окремий інструмент автоматизації, а як складова нового механізму державного управління, який забезпечує прозорість, прогнозованість та ефективність управлінських рішень.

Українські дослідження останніх років зосереджені переважно на проблемах містобудівної політики, просторового розвитку та післявоєнного відновлення. Так, у статті Вяткіна К. та Колодяжного О. [6] досліджуються проблеми розвитку містобудівної галузі України в умовах післявоєнної реконструкції. Автори зазначають, що відновлення міст потребує координації між органами державної влади, місцевим самоврядуванням, бізнесом, науковими установами та громадськістю.

Питання організаційно-правового забезпечення відновлення українських міст розглянуто у праці Бедрія Р. [7]. Автор наголошує, що післявоєнна реконструкція України має розглядатися не як просте відновлення довоєнного стану міст, а як комплексна модернізація територій, яка потребує оновлення правових та управлінських механізмів.

Сучасні дослідження, присвячені просторовому управлінню в умовах війни та післявоєнного періоду, представлені у роботі Мальчикова Д. [8]. Автор досліджує проблеми балансування між централізованою координацією держави та автономією територіальних громад у процесі відновлення. Визначено, що ефективна реконструкція потребує поєднання підходів «згори вниз» і «знизу вгору», розвитку інституційної спроможності громад та адаптивного управління.

Окремий напрям становлять дослідження сталого містобудування як основи післявоєнної трансформації українських міст. У статті Чечельницької К. [9] обґрунтовується необхідність переходу до моделей розвитку міст, що враховують екологічну безпеку, соціальну інтегрованість, енергоефективність та довгострокову стійкість територій.

Перейра Г., Паріцек П., Фалько Е., Клейнганс Р. дослідили концепцію «розумного врядування» як сучасного механізму управління розвитком міст [10]. Автори обґрунтовують, що ефективне управління містобудівними процесами потребує поєднання цифрових технологій, інституційної взаємодії, відкритих даних та залучення громадян до прийняття управлінських рішень.

Тан С. Й. та Таейхаг А. аналізують механізми управління «розумними містами» у країнах, що розвиваються [11]. Автори доводять, що цифровізація містобудування повинна супроводжуватися реформуванням нормативно-правового середовища, розвитком інституційної спроможності органів влади, партнерством держави і приватного сектору та забезпеченням участі громадян.

Лука Мора, Паоло Герлі, Лоренцо Ардіто, Антоніо Мессені Петруццеллі розглядають управління розвитком міст через призму інноваційного менеджменту та зазначають, що механізми управління розумним містом потребують комплексної моделі, яка об'єднує стратегічне планування, управління інноваціями, цифрові інструменти та міжсекторальну взаємодію [12].

Разом із тим аналіз зазначених наукових джерел показує, що сучасна наукова база містить значну кількість досліджень окремих аспектів містобудівного управління: цифровізації, розумного міста, просторового планування, сталого розвитку, організаційно-правового забезпечення відновлення та управління територіями. Однак комплексні дослідження, спрямовані на формування саме інноваційної моделі механізмів державного управління у сфері містобудівної діяльності в умовах післявоєнної відбудови України, практично відсутні.

Недостатньо дослідженими залишаються питання системної взаємодії нормативно-правового, організаційно-інституційного, цифрового, фінансово-економічного та громадського механізмів державного управління містобудівною сферою в умовах масштабної реконструкції. Потребують подальшого наукового обґрунтування моделі координації діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, механізми залучення міжнародних ресурсів, цифрові інструменти управління відновленням, а також принципи формування людиноцентричного та стійкого міського середовища.

Мета статті. Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробленні інноваційної моделі механізмів державного управління у сфері містобудівної діяльності в умовах післявоєнної відбудови України, що забезпечує комплексне, стратегічно орієнтоване та ефективне управління процесами відновлення територій на основі принципів цифровізації, сталого розвитку, прозорості та партнерської взаємодії суб'єктів публічного управління.

Для досягнення визначеної мети передбачається вирішення таких завдань:

– здійснити аналіз сучасних наукових підходів до визначення сутності та змісту механізмів державного управління у сфері містобудівної діяльності, визначити їх особливості в умовах післявоєнної трансформації України;

– обґрунтувати структурні елементи інноваційної моделі механізмів державного управління містобудівною сферою та визначити взаємозв'язки між нормативно-правовим, організаційно-інституційним, цифровим, фінансово-економічним і громадським механізмами;

– визначити перспективні напрями модернізації системи державного управління у сфері містобудівної діяльності для забезпечення ефективної, прозорої та стійкої післявоєнної відбудови територій України.

Методологія дослідження. Для вирішення поставлених завдань у статті використовувалися методи системного аналізу, компаративного аналізу, індукції та індукції, узагальнення тощо. Застосування зазначених методів надало можливість автору обґрунтувати складові інноваційної моделі механізмів державного управління у сфері містобудівної діяльності в умовах післявоєнної відбудови в Україні.

Основні результати дослідження. Інноваційна модель механізмів державного управління у сфері містобудівної діяльності в умовах післявоєнної відбудови України має розглядатися як комплексна багаторівнева система управлінських, правових, організаційних, цифрових, фінансових та інституційних інструментів, спрямованих на забезпечення відновлення територій, модернізацію міського середовища, підвищення стійкості громад та формування нової якості просторового розвитку держави. Її сутність полягає у переході від традиційної адміністративної моделі управління містобудуванням, яка переважно базувалася на дозвільних процедурах і державному контролі, до інноваційної моделі стратегічного, людиноцентричного, цифрового та партнерського врядування.

Післявоєнна відбудова потребує не простого відновлення зруйнованої інфраструктури, а створення нової системи просторового розвитку, яка враховує принципи сталого розвитку, екологічної безпеки, інклюзивності, енергоефективності, цифровізації та європейської інтеграції України. Відповідно до підходів, сформованих у документах Організації Об'єднаних Націй щодо сталого розвитку міст, зокрема у Новій програмі міського розвитку [13], сучасне містобудівне управління має базуватися на інтегрованому плануванні територій, участі громадян та ефективному використанні ресурсів.

Інноваційна модель механізмів державного управління у сфері містобудівної діяльності формується як взаємопов'язана система таких складових (рис. 1.).



Рис. 1. Інноваційна модель механізмів державного управління у сфері містобудівної діяльності в умовах післявоєнної відбудови

Fig. 1. An innovative model of public administration mechanisms in the field of urban planning during postwar reconstruction.

Інноваційна модель механізмів державного управління у сфері містобудівної діяльності в умовах післявоєнної відбудови України являє собою комплексну багаторівневу систему взаємопов'язаних управлінських механізмів, які забезпечують стратегічне планування, організацію, регулювання, координацію та контроль процесів відновлення територій. Її сутність полягає у переході від традиційної адміністративно-регуляторної моделі управління містобудуванням до інноваційної моделі публічного врядування, заснованої на принципах цифровізації, сталого розвитку, партнерства, відкритості та людиноцентричності.

Центральним елементом моделі виступає стратегічний механізм державного управління, який формує загальний напрям розвитку містобудівної політики в умовах післявоєнної реконструкції. Саме цей механізм визначає довгострокові цілі, пріоритети та завдання відновлення територій, забезпечує узгодження державної регіональної політики, політики просторового розвитку, житлової політики та політики національної безпеки. Його функція полягає у переході від фрагментарного відновлення окремих об'єктів до комплексної реконструкції територіальних систем, де кожне управлінське рішення враховує економічні, соціальні, екологічні та безпекові фактори.

Стратегічний механізм є інтегруючою основою всієї моделі, оскільки він забезпечує взаємозв'язок між іншими елементами. Нормативно-правовий, організаційно-інституційний, цифровий, фінансово-економічний та громадський механізми не функціонують окремо, а реалізують визначені стратегічні цілі через відповідні інструменти державного управління.

Важливим елементом інноваційної моделі механізмів державного управління у сфері містобудівної діяльності в умовах післявоєнної відбудови є нормативно-правовий механізм, оскільки саме він визначає правові межі, принципи, процедури та інструменти реалізації державної політики відновлення територій. В умовах повномасштабної війни та масштабних руйнувань інфраструктури України існуюча система містобудівного регулювання потребує комплексної модернізації, оскільки завдання післявоєнної реконструкції виходять за межі традиційного будівельного процесу та передбачають формування нової моделі просторового розвитку держави.

Сучасне містобудівне законодавство України сформоване переважно для регулювання процесів розвитку територій у стабільних умовах, тоді як післявоєнна відбудова потребує іншої управлінської логіки, яка поєднує швидкість прийняття рішень, стратегічне планування, прозорість процедур, цифровізацію, залучення громадськості та відповідність європейським стандартам. Тому нормативно-правовий механізм має бути спрямований не лише на врегулювання окремих питань будівництва чи реконструкції, а на формування цілісної правової системи управління відновленням територій.

На сьогодні базовим нормативним актом у сфері містобудування є Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності» [14], який визначає основні принципи планування територій, розроблення містобудівної документації, здійснення будівельної діяльності та державного архітектурно-будівельного

контролю. Однак в умовах післявоєнного відновлення окремі положення цього законодавства потребують оновлення з урахуванням нових викликів: необхідності швидкого відновлення пошкоджених територій, залучення міжнародної фінансової допомоги, управління великими інфраструктурними проєктами, забезпечення прозорості використання ресурсів та впровадження цифрових технологій.

Саме тому виникає потреба у прийнятті Концепції модернізації державного управління у сфері містобудівної діяльності в умовах післявоєнної відбудови, яка має визначити стратегічні напрями трансформації всієї системи управління містобудівним розвитком України. Такий концептуальний документ повинен сформувати нову парадигму державного управління, у якій містобудування розглядається не лише як технічна сфера будівництва, а як складова державної політики територіального розвитку, економічного відновлення, соціальної безпеки та підвищення якості життя населення.

Основним завданням Концепції має стати створення ефективної нормативної основи для переходу від фрагментарного відновлення окремих об’єктів до комплексної реконструкції територій. Це передбачає законодавче закріплення взаємозв’язку між державною регіональною політикою, стратегіями розвитку громад, містобудівною документацією та планами відновлення. Такий підхід дозволить забезпечити узгодженість управлінських рішень та уникнути хаотичної забудови або відновлення об’єктів без урахування довгострокових потреб територій.

Важливим напрямом нормативної модернізації є гармонізація українського містобудівного законодавства з нормами та практиками Європейського Союзу. Європейський підхід до розвитку міст базується на принципах сталості, енергоефективності, екологічної відповідальності, доступності міського середовища та участі громадян у процесах планування. Ці принципи закріплені, зокрема, у підходах Європейського Союзу до сталого міського розвитку та у положеннях Нової програми міського розвитку ООН [13], яка визначає необхідність інтегрованого, інклюзивного та людиноцентричного розвитку міст.

Нормативно-правовий механізм післявоєнної відбудови також має забезпечити цифрову трансформацію містобудівного управління. Сучасні умови потребують переходу від паперових процедур до цифрових моделей управління, що передбачає розвиток електронних реєстрів, геоінформаційних систем, цифрових моделей територій та використання технологій інформаційного моделювання будівель. Важливою складовою цього процесу є Єдина державна електронна система у сфері будівництва, яка спрямована на підвищення прозорості будівельних процедур, забезпечення доступності інформації та зменшення корупційних ризиків.

Окремого нормативного врегулювання потребує питання контролю якості та безпеки відновлення. У післявоєнних умовах державний контроль має трансформуватися з формального адміністративного нагляду у систему управління ризиками, яка забезпечує відповідність будівельних проєктів вимогам безпеки,

екологічності, енергоефективності та стійкості. Це потребує оновлення процедур експертизи, технічного регулювання, відповідальності учасників будівельного процесу та механізмів громадського контролю.

Важливою складовою майбутньої Концепції має бути нормативне забезпечення участі територіальних громад у процесах містобудівного планування. Децентралізація створила передумови для посилення ролі органів місцевого самоврядування у прийнятті рішень щодо розвитку територій, тому законодавство повинно забезпечити їх достатніми повноваженнями, ресурсами та інструментами управління. Одночасно необхідно гарантувати відкритість містобудівної інформації та можливість громадян впливати на рішення щодо просторового розвитку своїх громад.

Не менш важливим напрямом є правове врегулювання механізмів залучення міжнародних ресурсів та інвестицій у відбудову. Масштаб реконструкції України потребує створення зрозумілої нормативної системи для взаємодії держави, міжнародних партнерів, приватного сектору та громад. Це передбачає розвиток механізмів державно-приватного партнерства, прозорого фінансування інфраструктурних проєктів та ефективного контролю за використанням коштів відновлення.

Організаційно-інституційний механізм забезпечує практичну реалізацію управлінських рішень через систему взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, професійних організацій, бізнесу, міжнародних партнерів та громадянського суспільства. Його ключовим завданням є формування ефективної системи координації між різними рівнями управління, оскільки післявоєнна відбудова потребує одночасного узгодження рішень центрального, регіонального та місцевого рівнів.

Взаємозв’язок організаційно-інституційного механізму з нормативно-правовим полягає у тому, що законодавчі норми визначають повноваження та відповідальність суб’єктів управління, а інституційна система забезпечує їх реалізацію на практиці. Наприклад, визначення повноважень територіальних громад у сфері просторового планування має супроводжуватися створенням відповідних організаційних можливостей, кадрового забезпечення та фінансових ресурсів.

Цифровий механізм є інноваційною складовою моделі, яка забезпечує модернізацію процесів управління містобудівною діяльністю на основі інформаційних технологій. Його основу становлять електронні реєстри, геоінформаційні системи, цифрові моделі територій, технології інформаційного моделювання будівель, аналітичні платформи та відкриті дані.

Взаємозв’язок цифрового механізму з іншими компонентами полягає у забезпеченні прозорості, швидкості та обґрунтованості управлінських рішень. Цифрові інструменти забезпечують інформаційну основу для стратегічного планування, дозволяють контролювати реалізацію проєктів відновлення, аналізувати потреби територій та мінімізувати корупційні ризики. Водночас цифровізація не замінює управлінські механізми, а підсилює їх ефективність.

Фінансово-економічний механізм у системі інноваційної моделі державного управління у сфері містобудівної діяльності в умовах післявоєнної відбудови України виступає одним із ключових елементів, оскільки саме він забезпечує ресурсне забезпечення реалізації стратегічних рішень щодо відновлення, модернізації та розвитку територій. Його роль виходить за межі традиційного фінансування будівельних робіт, адже післявоєнна реконструкція передбачає формування нової просторової, економічної та соціальної структури територій. Тому фінансово-економічний механізм має бути орієнтований не лише на компенсацію втрат і відновлення зруйнованої інфраструктури, а на створення умов для довгострокового економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності громад та забезпечення стійкого розвитку міст.

У класичному розумінні механізм державного управління у фінансово-економічній сфері включає сукупність методів, інструментів та ресурсів, за допомогою яких держава впливає на процеси розвитку відповідної сфери. У контексті містобудівної діяльності цей механізм охоплює систему бюджетного планування, фінансування державних та місцевих програм відновлення, залучення міжнародної фінансової допомоги, стимулювання інвестиційної діяльності, використання механізмів державно-приватного партнерства та створення економічних стимулів для реалізації проєктів реконструкції.

В умовах післявоєнної відбудови України головним джерелом фінансування залишається поєднання внутрішніх та зовнішніх ресурсів. Державний бюджет відіграє роль базового фінансового інструменту реалізації політики відновлення, оскільки забезпечує фінансування критично важливих напрямів: відбудови житлового фонду, транспортної та соціальної інфраструктури, енергетичних об’єктів, систем життєзабезпечення населених пунктів. Водночас обмеженість бюджетних ресурсів унаслідок воєнних витрат обумовлює необхідність формування багатоканальної фінансової моделі, яка передбачає активне залучення міжнародних партнерів, інвестиційних фондів та приватного капіталу.

Важливе значення у цьому процесі мають кошти міжнародної фінансової допомоги, які спрямовуються на підтримку відновлення України через програми міжнародних організацій та фінансових інституцій. Зокрема, Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку та Європейський інвестиційний банк реалізують програми підтримки інфраструктурного розвитку, відновлення муніципальної інфраструктури та посилення спроможності органів місцевого самоврядування. У звіті Світового банку, уряду України та Європейської Комісії [15] зазначається, що післявоєнне відновлення потребує комплексної системи фінансування, яка має поєднувати державні ресурси, міжнародну підтримку та приватні інвестиції.

Одним із важливих інструментів фінансово-економічного механізму є грантові програми, які дозволяють реалізовувати проєкти місцевого розвитку, відновлення громад та впровадження інноваційних містобудівних рішень. Особливістю грантового фінансування є його орієнтація на конкретні результати, прозорість використання ресурсів та відповідність міжнародним стандартам управлін-

ня проєктами. Це стимулює органи місцевого самоврядування розвивати стратегічне планування та підвищувати якість підготовки проєктів відновлення.

Важливою складовою фінансово-економічного механізму є державно-приватне партнерство, яке дозволяє залучати приватний капітал до реалізації масштабних містобудівних та інфраструктурних проєктів. У післявоєнний період цей інструмент набуває особливого значення, оскільки держава не завжди має достатні фінансові можливості для самостійної реалізації всіх необхідних проєктів. Через механізми державно-приватного партнерства можуть реалізовуватися проєкти у сферах житлового будівництва, транспортної інфраструктури, енергоефективності, модернізації комунальних систем та створення нових економічних зон.

Взаємозв'язок фінансово-економічного механізму зі стратегічним механізмом державного управління полягає у тому, що фінансові ресурси повинні спрямовуватися відповідно до визначених стратегічних пріоритетів розвитку територій. Тобто фінансування не може здійснюватися хаотично або виключно за принципом відновлення пошкоджених об'єктів. Воно має бути пов'язане зі стратегічними документами просторового розвитку, планами відновлення територіальних громад, державними програмами реконструкції та цілями сталого розвитку.

Наприклад, якщо стратегічним пріоритетом визначено формування енергоефективних та стійких міст, то фінансові ресурси мають спрямовуватися не лише на відновлення зруйнованих будівель, а на модернізацію житлового фонду, впровадження енергоощадних технологій, розвиток альтернативної енергетики та створення сучасної міської інфраструктури. Таким чином, фінансовий механізм стає інструментом реалізації стратегічного бачення майбутнього розвитку територій.

Одночасно фінансово-економічний механізм перебуває у тісному взаємозв'язку з нормативно-правовим механізмом. Ефективне використання фінансових ресурсів неможливе без чітких правових процедур планування, розподілу, контролю та оцінювання результативності використання коштів. Саме нормативне регулювання визначає правила залучення інвестицій, механізми державно-приватного партнерства, порядок реалізації бюджетних програм та відповідальність учасників процесу відновлення.

Не менш важливим є взаємозв'язок із цифровим механізмом управління. У сучасних умовах контроль за використанням значних фінансових ресурсів відновлення потребує цифрових інструментів моніторингу, відкритих даних та електронних систем управління проєктами. Використання цифрових платформ дозволяє відстежувати рух коштів, оцінювати ефективність реалізації проєктів, забезпечувати прозорість прийняття рішень та підвищувати довіру міжнародних партнерів і громадян.

Цифровізація фінансового управління у сфері містобудування передбачає інтеграцію фінансової інформації з містобудівними даними, що дозволяє оцінювати не лише факт використання коштів, а й відповідність інвестицій страте-

гічним цілям розвитку територій. Наприклад, поєднання даних про пошкоджені об’єкти, містобудівну документацію та фінансові ресурси дозволяє формувати пріоритети відновлення на основі об’єктивних показників.

Механізм громадської участі та контролю забезпечує людиноцентричний характер моделі. Його значення полягає у включенні громадян до процесів планування та прийняття рішень щодо розвитку територій. Післявоєнна відбудова повинна враховувати реальні потреби мешканців, тому участь громадськості стає не додатковим елементом, а важливим управлінським ресурсом.

Взаємозв’язок громадського механізму з іншими складовими проявляється через забезпечення суспільної легітимності управлінських рішень. Відкритість містобудівної інформації, громадські консультації та цифрові платформи участі сприяють формуванню довіри між державою та суспільством, а також дозволяють уникати конфліктів під час реалізації проєктів відновлення.

Особливістю запропонованої моделі є її циклічний характер. Результати реалізації управлінських рішень повинні постійно аналізуватися через механізми моніторингу, оцінювання та коригування. Отримані дані повертаються до стратегічного рівня, що дозволяє адаптувати державну політику до нових викликів. Таким чином формується система постійного вдосконалення управління містобудівною діяльністю.

У цілому інноваційна модель механізмів державного управління у сфері містобудівної діяльності в умовах післявоєнної відбудови України ґрунтується на інтеграції п’яти взаємопов’язаних складових: нормативно-правової, організаційно-інституційної, цифрової, фінансово-економічної та громадської. Їх узгоджене функціонування забезпечує перехід від управління окремими будівельними процесами до стратегічного управління розвитком територій, що створює передумови для формування безпечних, стійких, інноваційних та європейсько орієнтованих міст України.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень. Інноваційна модель механізмів державного управління у сфері містобудівної діяльності в умовах післявоєнної відбудови України є комплексною системою трансформації управлінських підходів, яка спрямована не лише на відновлення зруйнованих територій, а на формування нової якості просторового розвитку держави. Її сутність полягає у переході від традиційної адміністративно-регуляторної моделі управління містобудуванням до інтегрованої моделі публічного врядування, що поєднує стратегічне планування, нормативно-правове регулювання, цифрові технології, фінансові інструменти, інституційну взаємодію та механізми громадської участі.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що післявоєнна відбудова України потребує переосмислення ролі державного управління у сфері містобудівної діяльності. Основним завданням має стати не просте відновлення довоєнного стану населених пунктів, а створення стійких, безпечних, інноваційних та людиноцентричних територій, які відповідають сучасним європейським стандартам просторового розвитку. Це потребує переходу від реактивного уп-

равління наслідками руйнувань до стратегічного управління розвитком територій на основі довгострокового прогнозування та комплексного планування.

Визначено, що ефективність запропонованої моделі забезпечується взаємозв'язком її основних складових: стратегічного, нормативно-правового, організаційно-інституційного, цифрового, фінансово-економічного та громадського механізмів. Стратегічний механізм виконує інтегруючу функцію, визначаючи пріоритети розвитку та напрями відновлення територій. Нормативно-правовий механізм формує правові умови реалізації містобудівної політики, забезпечуючи прозорість, передбачуваність та відповідність європейським підходам. Організаційно-інституційний механізм забезпечує координацію діяльності органів державної влади, місцевого самоврядування, бізнесу, міжнародних партнерів та громадянського суспільства.

Важливим результатом дослідження є обґрунтування ролі цифрового механізму як ключового інноваційного компонента модернізації державного управління містобудівною сферою. Використання цифрових платформ, геоінформаційних систем, технологій інформаційного моделювання будівель, відкритих даних та електронних реєстрів дозволяє підвищити прозорість управлінських процесів, забезпечити ефективний контроль реалізації проєктів відновлення та сформувати систему прийняття рішень на основі достовірних даних.

Доведено, що фінансово-економічний механізм у запропонованій моделі має розглядатися не лише як інструмент фінансування реконструкції, а як засіб стратегічного розвитку територій. Його ефективність залежить від поєднання державних ресурсів, міжнародної допомоги, інвестиційних механізмів та державно-приватного партнерства. Водночас забезпечення результативності використання фінансових ресурсів можливе лише за умови належного нормативного регулювання, цифрового моніторингу та прозорих процедур контролю.

Встановлено, що важливою особливістю інноваційної моделі є її людиноцентричний характер. Післявоєнна відбудова має здійснюватися не лише як технічний процес реконструкції будівель та інфраструктури, а як створення комфортного та безпечного середовища для життя громадян. Саме тому механізми громадської участі, відкритість містобудівної інформації та залучення мешканців до прийняття рішень є необхідними умовами легітимності та ефективності управлінських процесів.

Разом із тим аналіз наукових досліджень засвідчив, що незважаючи на наявність значної кількості праць щодо smart city, цифровізації міст, сталого розвитку територій та реформування публічного управління, системні дослідження механізмів державного управління у сфері містобудівної діяльності саме в умовах післявоєнної відбудови України залишаються недостатньо розробленими. Потребують подальшого наукового обґрунтування питання формування інтегрованої моделі управління відновленням, визначення оптимального співвідношення повноважень держави та територіальних громад, розвитку інституційної спроможності органів влади та створення ефективної системи координації учасників реконструкції.

Інноваційна модель механізмів державного управління у сфері містобудівної діяльності в умовах післявоєнної відбудови України створює концептуальну основу для переходу до нового типу управління територіями, заснованого на принципах стратегічності, цифровізації, сталості, партнерства та відкритості. Її реалізація сприятиме не лише ефективному відновленню зруйнованих населених пунктів, а й формуванню модерної системи просторового розвитку України, здатної забезпечити економічну стійкість, соціальну згуртованість та інтеграцію держави до європейського простору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Meijer A., Bolívar M. P. R. Governing the Smart City: A Review of the Literature on Smart Urban Governance. *International Review of Administrative Sciences*. 2016. № 82. P. 392–408. https://doi.org/10.1177/0020852314564308

2. Robert Wilhelm Siegfried Ruhlandt. The governance of smart cities: A systematic literature review. *Cities.* 2018. Vol. 81. P. 1–23. https://doi.org/10.1016/j.cities.2018.02.014

3. Nesti G. Defining and assessing the transformational nature of smart city governance: insights from four European cases. *International Review of Administrative Sciences.* 2020. № 86(1). P. 20–37. https://doi.org/10.1177/0020852318757063

4. Jiang, H., Geertman S., Witte P. Smart urban governance: An urgent symbiosis? *Information Polity*. 2019. № 24(3). P. 245–269. https://doi.org/10.3233/IP-190130

5. Erico Przeybilovicz, Maria Alexandra Cunha. Governing in the digital age: The emergence of dynamic smart urban governance modes. *Government Information Quarterly.* 2024. Vol. 41. Is. 1. https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101907

6. Вяткін К. І., Колодезний А. В. Дослідження проблем та перспектив розвитку міського будівництва в умовах післявоєнної відбудови. *Комунальне господарство міст*. 2023. № 3(177). P. 47–50. https://doi.org/10.33042/2522-1809-2023-3-177-47-50

7. Бердій Р. Б. Організаційно-правове забезпечення відбудови та економічного розвитку міст у контексті повоєнного відновлення України. *Економіка та право*. 2023. № 3. С. 53–60. https://doi.org/10.15407/econlaw.2023.03.053

8. Daria Malchykova. Planning Regional Reconstruction amidst Conflict: Balancing Territorial Governance in (Post-) War Ukraine. *Transactions of the Association of European Schools of Planning.* 2025. № 9(1). P. 1–14. https://doi.org/10.24306/TrAESOP.2025.01.001

9. Чечельницька К. Стале містобудування як основа післявоєнної реновації міст України. *Сучасні проблеми Архітектури та Містобудування*. 2025. № 73. С. 374–388. https://doi.org/10.32347/2077-3455.2025.73.374-388

10. Pereira G. V., Parycek P., Falco E., Kleinhans R. Smart governance in the context of smart cities: A literature review. *Information Polity*. 2018. № 23(2). P. 143–162. https://doi.org/10.3233/IP-170067

11. Tan S. Y., Taeihagh A. Smart City Governance in Developing Countries: A Systematic Literature Review. *Sustainability*. 2020. № 12. 899. https://doi.org/10.3390/su12030899

12. Luca Mora, Paolo Gerli, Lorenzo Ardito, Antonio Messeni Petruzzelli. Smart city governance from an innovation management perspective: Theoretical framing, review of current practices, and future research agenda. *Technovation.* 2023. Vol. 123. 102717. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102717

13. UN-HABITAT. The New Urban Agenda The New Urban Agenda. URL: https://unhabitat.org/sites/default/files/2020/12/nua_handbook_14dec2020_2.pdf

14. Про регулювання містобудівної діяльності : Закон України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text

15. World Bank, Ukraine, Government of, European Union, Nations, United. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (English). Washington, D.C.: World Bank Group. URL: http://documents.worldbank.org/curated/en/099445209072239810

Стаття надійшла до редакції 08.03.2026 р.
Стаття рекомендована до друку 10.04.2026 р.
Опубліковано 30.05.2026 р.

Nazarenko A. M.,
PhD student at the V. M. Koretsky Institute of State and Law
of the National Academy of Sciences of Ukraine,
4 Triokhsviatytelska Street, Kyiv, 01001, Ukraine
e–mail: altuan19@gmail.com https://orcid.org/0009-0000-9682-8432

AN INNOVATIVE MODEL OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS IN THE FIELD OF URBAN DEVELOPMENT UNDER THE CONDITIONS OF POST-WAR RECONSTRUCTION IN UKRAINE

Abstract. The article examines the theoretical and practical foundations for the formation of an innovative model of public administration mechanisms in the field of urban development under the conditions of Ukraine's post-war reconstruction. It is substantiated that large-scale destruction of residential, social, transport, and engineering infrastructure caused by the full-scale war necessitates a reconsideration of traditional approaches to public administration of urban development processes. It is determined that post-war reconstruction should be viewed not only as a process of restoring damaged facilities but also as a strategic transformation of territorial spatial development based on the principles of sustainability, digitalization, transparency, innovation, and a human-centered approach.

The study analyzes contemporary scientific approaches to defining the content and structure of public administration mechanisms in the field of urban development. It is established that current research is mainly focused on smart cities, digital governance, spatial planning, sustainable urban development, and certain aspects of post-war recovery; however, a comprehensive model of interaction between public administration mechanisms in the urban development sector under Ukraine's reconstruction conditions remains insufficiently developed. An innovative model of public administration mechanisms in the field of urban development is proposed, based on the interconnected functioning of strategic, regulatory and legal, organizational and institutional, digital, financial and economic, and public participation mechanisms.

It is substantiated that the strategic mechanism determines the general directions and priorities of territorial development; the regulatory and legal mechanism ensures the formation of legal conditions for implementing urban development policy; the organizational and institutional mechanism is responsible for coordinating the activities of governance actors; the digital mechanism ensures the use of modern information technologies; the financial and economic mechanism provides the resource foundation for reconstruction; and the public participation mechanism guarantees openness and the involvement of citizens in decision-making processes. It is proven that the effectiveness of the proposed model is determined not by the isolated functioning of its components, but by their systemic interaction, which ensures consistency of management decisions, transparency in resource utilization, strengthening of institutional capacity of public authorities, and the formation of a modern spatial environment. Particular attention is paid to the role of digital transformation in the urban development sector as a tool for improving the efficiency of public administration through the use of electronic registers, geographic information systems, open data, and building information modeling technologies.

It is substantiated that the implementation of an innovative model of public administration mechanisms in the field of urban development will contribute to Ukraine's transition from fragmented restoration of individual facilities to comprehensive territorial reconstruction aimed at creating safe, resilient, inclusive, and competitive cities. It is determined that further scientific research should focus on developing practical tools for implementing this model, improving the regulatory

and legal framework, and establishing an effective coordination system among participants in Ukraine's post-war reconstruction.

Keywords: public administration, urban development, post-war reconstruction, innovative model, digitalization, spatial development, governance mechanisms.

REFERENCES

1. Meijer, A., & Bolívar, M.P.R. (2016). Governing the Smart City: A Review of the Literature on Smart Urban Governance. *International Review of Administrative Sciences, 82, 392–408.* https://doi.org/10.1177/0020852314564308

2. Robert Wilhelm Siegfried Ruhlandt (2018). The governance of smart cities: A systematic literature review. *Cities, 81, 1–23*. https://doi.org/10.1016/j.cities.2018.02.014

3. Nesti, G. (2020). Defining and assessing the transformational nature of smart city governance: insights from four European cases. *International Review of Administrative Sciences, 86(1), 20–37.* https://doi.org/10.1177/0020852318757063

4. Jiang, H., & Geertman, S., & Witte, P. (2019). Smart urban governance: An urgent symbiosis? *Information Polity, 24(3), 245-269*.https://doi.org/10.3233/IP-190130

5. Erico Przeybilovicz, Maria Alexandra Cunha (2024). Governing in the digital age: The emergence of dynamic smart urban governance modes. *Government Information Quarterly, 41, 1.* https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101907

6. Viatkin, K.I., & Kolodeznyi, A.V. (2023). Study of the problems and perspectives of the development of urban construction in the conditions of post-war reconstruction. *Municipal economy of cities, 3(177), 47–50*. https://doi.org/10.33042/2522-1809-2023-3-177-47-50 [in Ukrainian].

7. Berdii, R.B. (2023). Organizational and Legal Support for the Reconstruction and Economic Development of Cities in the Context of the Post-War Reconstruction of Ukraine. *Economics and Law, 3, 53–60.* https://doi.org/10.15407/econlaw.2023.03.053 [in Ukrainian].

8. Daria Malchykova (2025). Planning Regional Reconstruction amidst Conflict: Balancing Territorial Governance in (Post-) War Ukraine. *Transactions of the Association of European Schools of Planning, 9(1), 1–14.* https://doi.org/10.24306/TrAESOP.2025.01.001 [in English].

9. Chechelnytska, K. (2025). Sustainable urban planning as the basis of post-war renovation of cities in Ukraine. *Suchasni problemy Arkhitektury ta Mistobuduvannia, (73), 374–388*. https://doi.org/10.32347/2077-3455.2025.73.374-388 [in Ukrainian].

10. Pereira, G.V., & Parycek, P., & Falco, E., & Kleinhans, R. (2018). Smart governance in the context of smart cities: A literature review. *Information Polity, 23(2), 143–162.* https://doi.org/10.3233/IP-170067

11. Tan, S.Y., & Taeihagh, A. (2020). Smart City Governance in Developing Countries: A Systematic Literature Review. *Sustainability, 12, 899.* https://doi.org/10.3390/su12030899

12. Luca, Mora, & Paolo, Gerli, & Lorenzo, Ardito, & Antonio, Messeni, Petruzzelli (2023). Smart city governance from an innovation management perspective: Theoretical framing, review of current practices, and future research agenda. *Technovation, 123, 102717*. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102717

13. UN-HABITAT (2020). The New Urban Agenda The New Urban Agenda. URL: https://unhabitat.org/sites/default/files/2020/12/nua_handbook_14dec2020_2.pdf

14. On Regulation of Urban Planning Activities: Law of Ukraine. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text [in Ukrainian]

15. World Bank, Ukraine, Government of, European Union, Nations, United. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (English). Washington, D.C.: World Bank Group. URL: http://documents.worldbank.org/curated/en/099445209072239810

The article was received by the editors 08.03.2026.
The article is recommended for printing 10.04.2026.
Published 30.05.2026.

https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-15
УДК 351.82:339.138:336.74:658(477)

Косенко Віктор Вікторович,
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри економічної політики та менеджменту
навчально–наукового інституту «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна
e–mail: victorkosenko76@gmail.com https://orcid.org/0000-0002-9932-6478

ІНТЕГРАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО БЮДЖЕТУВАННЯ У ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА: ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ ВИМІР РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО ТА КОМУНАЛЬНОГО СЕКТОРІВ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Анотація. У статті проведено комплексне дослідження публічно-управлінських механізмів інтеграції маркетингового бюджетування у фінансовий менеджмент підприємств державного й комунального секторів економіки України на матеріалі реформи 2024–2026 рр. Систематизовано нормативно-правовий каркас цієї реформи: Закон України № 3587-IX від 22 лютого 2024 р., що оновив рамку корпоративного управління юридичними особами з державною участю; Закон № 3723-IX від 22 травня 2024 р.; Закон № 4196-IX від 9 січня 2025 р.; Розпорядження Кабінету Міністрів № 798-р від 23 серпня 2024 р.; Постанова Кабінету Міністрів № 1369 від 29 листопада 2024 р., якою затверджено Політику державної власності та Державну дивідендну політику. Запропоновано робоче визначення маркетингового бюджетування як підсистеми фінансового плану підприємства, що в умовах реформованого державного сектору набуває нової функції – інструменту виконання очікувань власника (letter of expectations), сформульованих у відповідності до Керівних принципів ОЕСР з корпоративного управління державних підприємств у редакції 2024 р. Обґрунтовано два публічно-управлінські механізми, що мають центральну роль у такій інтеграції: механізм мобілізації внутрішніх ресурсів суспільства через цифрову трансформацію плану й моніторингу та механізм урахування вимог безбар'єрності, закладений Національною стратегією зі створення безбар'єрного простору на період до 2030 р. і Планом заходів на 2025–2026 рр. Доведено, що у практиці АТ «Укрпошта», АТ «Укрзалізниця», ДП «НАЕК «Енергоатом»» застосування цих двох механізмів просунулося асиметрично – істотно у цифровому контурі і помітно слабше у безбар'єрному.

Як цитувати: Косенко В. В. Інтеграція маркетингового бюджетування у фінансовий менеджмент підприємства: публічно-управлінський вимір реформування державного та комунального секторів економіки України. *Державне будівництво.* 2026. № 1 (39). С. 212–230. https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-15

In cites: Kosenko, V.V. (2026). Integration of Marketing Budgeting into Enterprise Financial Management: Public Administration Dimension of Reforming the State-Owned and Municipal Sectors of Ukraine's Economy. *State Formation, no. 1 (39), 212–230.* https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-15 [in Ukrainian].

© Косенко В. В., 2026
This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Систематизовано регіональну проєкцію реформи на матеріалі Львівської, Дніпропетровської і Харківської областей. Доведено потребу запровадження референсної архітектури маркетингового бюджетування державного сектору з єдиним класифікатором маркетингових кампаній і відкритими даними.

Ключові слова: маркетингове бюджетування; фінансовий менеджмент; державне підприємство; комунальне підприємство; Політика державної власності; ОЕСР; безбар'єрність; цифрова трансформація.

Постановка проблеми. Тема публічного управління державним і комунальним секторами економіки України востаннє ставала предметом серйозної законодавчої перебудови у короткий проміжок між кінцем 2023 і початком 2026 років. У цей період Верховна Рада ухвалила Закон № 3587-IX від 22 лютого 2024 р., що змінив рамку корпоративного управління юридичних осіб з державною участю [4]; Кабінет Міністрів затвердив Політику державної власності постановою № 1369 від 29 листопада 2024 р. [6]; ОЕСР у квітні 2026 р. оприлюднила Огляд корпоративного управління державним сектором України, що зафіксував приєднання нашої країни до Керівних принципів ОЕСР [19]. Водночас цей же період став часом, коли Україна отримала найважчий за тридцять років економічний удар: повномасштабна війна, втрата територій, активів, ринкових сегментів. На початок 2024 р. у державному секторі обліковувалося 2 995 компаній (без урахування 157 у тимчасово окупованому Криму), і лише 30 % з них вели реальну діяльність [16].

У цій рамці питання, яке здається на перший погляд галузево вузьким – маркетингове бюджетування, – насправді отримує публічно-управлінський масштаб. Бо коли держава виступає не просто власником підприємства, а ще й політичним суб'єктом, що формує очікування від цього підприємства, з'являється новий комунікаційний контур: підприємство «комунікує» з ринком, але через ринок воно говорить ще й з громадянами і платниками податків. Витрати на маркетинг у фінансовому плані Укрпошти чи Укрзалізниці перестають бути суто внутрішньокорпоративною статтею: вони стають інструментом публічної політики.

Саме під цим кутом проблематика маркетингового бюджетування набуває предметного інтересу для дисципліни публічного управління. Особливо у двох вимірах. По-перше – у вимірі цифрової трансформації державних підприємств, що знімає традиційну дистанцію між фінансовим плануванням і маркетинговою кампанією за рахунок інтеграції баз даних. По-друге – у вимірі безбар'єрності, що з 2025 р. отримала новий План заходів і охоплює не тільки об'єкти інфраструктури, а й комунікаційні і маркетингові протоколи. Обидва виміри прямо передбачені рекомендаціями ОЕСР 2024 р., де питання сталості, інтегрованості і відповідальної ділової поведінки увійшли до окремого розділу VII Керівних принципів [18].

Огляд літератури. Тема маркетингового бюджетування у контексті публічного управління державним сектором утворює тематичний шов між трьома,

на перший погляд, віддаленими полями. Перше поле – фінансовий менеджмент підприємства як такий. У вітчизняній традиції внесок у нього зробили роботи з фінансового контролінгу й бюджетування, серед яких прикладну вагу зберігає аналіз В. В. Дрануса 2021 р. щодо маркетингової складової при розробці бюджету суб'єктів господарювання, де запропоновано розрахунок маркетингового бюджету через показник цільового прибутку з виокремленням етапів від оцінки сукупного обсягу ринку до розподілу витрат за основними елементами [12]. Сучасну ноту до цього напряму додає стаття [13] про стратегії фінансового менеджменту, де бюджетування розглядається як одна з чотирьох складових ефективного управління фінансами поряд з плануванням, прогнозуванням і моніторингом. Другий ярус робіт – академічна аналітика [14] щодо сучасних методів фінансового контролінгу для оптимізації витрат, з акцентом на автоматизацію процесів, аналіз відхилень і управлінський облік. Цей перший шар становить інструментальну базу нашого дослідження.

Друге поле – корпоративне управління державних підприємств, яке у вітчизняній традиції має значно молодшу історію. Ключовою тут є Політика державної власності, схвалена постановою КМУ № 1369 від 29 листопада 2024 р. [6], і її коментар у юридичній періодиці – стаття експертів Lexology про новий зміст Політики (грудень 2024) [16]. Цей шар отримує опору у Керівних принципах ОЕСР 2024 р. [18] і в Огляді ОЕСР 2026 р. [19], де вперше зведено реальну практику після прийняття Закону № 3587-IX. У дотичних публікаціях тематика розкрита Avellum [24] і у щотижневому огляді Kyiv Independent [25].

Третє поле – публічна політика безбар'єрності, що довго розвивалася окремо від класичної економіки підприємств. Розпорядження КМУ № 366-р від 14 квітня 2021 р. (з оновленнями 2025–2026 рр.) [8], розпорядження КМУ № 374 щодо Плану заходів на 2025–2026 рр. [9] і розпорядження № 1301-р від 20 грудня 2024 р. щодо комунікаційної підтримки [10] розширили перелік напрямів безбар'єрності до шести і охопили маркетингові й комунікаційні протоколи у складі економічної безбар'єрності.

Прогалина, яку наша робота прагне закрити, лежить саме у точці перетину цих трьох полів. У жодному з оглянутих джерел маркетингове бюджетування не розглядається як інструмент виконання очікувань власника у форматі letter of expectations і як одночасний канал реалізації стратегії безбар'єрності та цифрової трансформації державних підприємств. Цьому розрізу присвячено нашу роботу.

Мета статті – обґрунтувати публічно-управлінські механізми інтеграції маркетингового бюджетування у фінансовий менеджмент підприємств державного й комунального секторів економіки України з опертям на нормативний каркас реформи 2024–2026 рр., практику ключових державних компаній і європейські стандарти, передовсім Керівні принципи ОЕСР у редакції 2024 р. та Огляд корпоративного управління державним сектором України 2026 р.

Методологія дослідження. В основі статті лежать чотири пов'язані теоретико-концептуальні рамки. Перша – теорія агентських відносин (principal-agent theory), що описує взаємодію держави як принципала і керівників ДП як агентів і

пояснює потребу у листі очікувань як способі скорочення інформаційної асиметрії. Друга – концепція корпоративного управління державних підприємств у редакції ОЕСР 2024 р., що інтегрує сталість і відповідальну ділову поведінку у контури управління. Третя – теорія маркетингового бюджетування на основі цільового прибутку (В. В. Дранус), адаптована тут до режиму обмеженої комерційної свободи ДП. Четверта – концепція безбар'єрності як крос-секторальної державної політики, що з 2024 р. отримала комунікаційний компонент і поступово вписується у фінансово-плановий контур державного сектору.

Робота побудована як описово-аналітичне дослідження з елементами кейсового аналізу. Її методологічна стратегія складається з чотирьох послідовних процедур.

1) Перша процедура – критичне читання нормативно-правових документів реформи 2024–2026 рр. Аналізу підлягають Закон № 185-V від 21 вересня 2006 р. зі змінами 2024–2025 рр. [3]; Закон № 3587-IX від 22 лютого 2024 р. [4]; Закон № 4196-IX від 9 січня 2025 р. [5]; Постанова Кабінету Міністрів № 1369 від 29 листопада 2024 р., якою затверджено Політику державної власності та Державну дивідендну політику [6]; Розпорядження Кабінету Міністрів № 798-р від 23 серпня 2024 р. [7]; Розпорядження КМУ № 366-р від 14 квітня 2021 р. зі змінами 2025–2026 рр. [8] і План заходів на 2025–2026 рр. [9]. Господарський і Цивільний кодекси України [1; 2] використовуються у частині цивільно-правового аналізу прав на майно державних підприємств.

2) Друга процедура – кейсовий аналіз великих державних підприємств України, що мають публічну фінансову звітність за 2024 р.: АТ «Укрпошта», АТ «Укрзалізниця», ДП «НАЕК «Енергоатом»». Ця процедура спирається на Звіт про управління АТ «Укрпошта» за 2024 р. [11] і на галузеві аналітичні матеріали 2025 р. [17].

3) Третя процедура – концептуальне зіставлення українського нормативного дизайну з Керівними принципами ОЕСР 2024 р. [18] і з Оглядом корпоративного управління державним сектором України 2026 р. [19], а також з міжнародними бенчмарками маркетингових бюджетів [21; 22].

4) Четверта процедура – побудова авторської триконтурної моделі публічно-управлінських механізмів інтеграції маркетингового бюджетування у фінансовий менеджмент підприємства. Результати чотирьох процедур зведено у Таблицях 1–4 і Рисунках 1–2.

Декларація щодо використання генеративного штучного інтелекту. У роботі над статтею генеративний штучний інтелект застосовувався як допоміжний інструмент – для пошуку нормативно-правових актів за датами і номерами, а також для попередньої систематизації відкритих фактографічних і статистичних даних. Усі такі дані пройшли подальшу перевірку автором за першоджерелами і самостійну інтерпретацію в контексті дослідження. Концептуальні рамки, теоретичні узагальнення, цивільно-правовий і інженерний аналіз, висновки і перспективи дослідження сформульовані автором особисто; відповідальність за достовірність матеріалу і за наукові результати несе автор.

Виклад основного матеріалу. Розгортання теми ми побудували у п’ять змістовних кроків, які логічно перетікають один в одного: від концептуальної рамки – до інституційно-правової архітектури реформи, далі – до емпіричної картини у трьох опорних державних компаніях, потім – до двох публічно-управлінських механізмів і завершуємо обласною проєкцією. Цю послідовність ми утримуємо без формальних підзаголовків – щоб логіка не переривалася і читач рухався від однієї опори думки до іншої.

Почати варто з простого питання: як саме виглядає класична схема фінансового менеджменту, у яку нам належить вписати маркетингове бюджетування. У вітчизняній і світовій теорії ця схема передбачає поділ системи бюджетів на операційні і фінансові з виокремленням бюджету продажів, бюджету виробництва, бюджету собівартості, бюджету адміністративних і збутових витрат, бюджету руху грошових коштів і бюджету балансу [13; 14]. Маркетинговий бюджет у такій схемі традиційно утворює складову бюджету збутових витрат і обчислюється або від обсягу продажів (метод «відсоток від виторгу»), або від поставленої цілі (метод «цілі–завдання»), або через показник цільового прибутку, як це обґрунтував В. В. Дранус [12].

У реформованому державному секторі України 2024–2026 рр. ця класична схема набуває двох змін, від яких і веде свій початок наша гіпотеза. Перша зміна – введення інструменту листа очікувань власника (letter of expectations), що вимагається Політикою державної власності і Законом № 3587-IX [4; 6; 24]. У серпні 2025 р. 38 % діючих ДП ще не мали затверджених листів очікувань, 41 % – стратегічних планів розвитку, 24 % – фінансових планів, а 55 % – середньострокових інвестиційних планів на 2025 р. [19]. Тобто інструмент уже існує, проте впроваджений нерівномірно. Друга зміна – поява у структурі бюджету позиції «комунікація з суспільством», що з 2025 р. підпорядкована не лише комерційній логіці виторгу, а й соціальній і безбар’єрній. Тут починається власне публічно-управлінський вимір.

З огляду на ці дві зміни ми пропонуємо робоче визначення. Маркетинговим бюджетуванням у фінансовому менеджменті державного або комунального підприємства назвемо підсистему фінансового плану, що (а) розраховується від цільових показників, закріплених у листі очікувань власника; (б) інтегрує цифрові протоколи планування і моніторингу витрат; (в) враховує вимоги Стратегії безбар’єрності у частині комунікаційних і обслуговуючих протоколів. Це не суто академічна конструкція – вона прямо випливає з вимог постанови КМУ № 1369 у поєднанні з рекомендаціями розділу VII Керівних принципів ОЕСР 2024 р. [6; 18]. Зрештою, концептуальне зміщення тут просте: якщо у класичній схемі маркетинговий бюджет є інструментом збуту, то у схемі реформованого державного сектору – інструментом виконання очікувань власника, тобто, по суті, держави і платників податків. У Таблиці 1 наведено зіставлення двох моделей.

Таблиця 1. – Зіставлення класичної і реформованої моделей маркетингового бюджетування у фінансовому менеджменті підприємства

Table 1. – Comparison of the classical and reformed models of marketing budgeting in enterprise financial management

Параметр порівняння Comparison Parameter	**Класична (приватна) модель Traditional (Private) Model**	**Реформована модель ДП/КП (2024–2026 рр.) Reformed State-Owned/Municipal Enterprise Model (2024–2026)**
Цільова функція маркетингового бюджету	Зростання частки ринку, виторгу, прибутку	Виконання листа очікувань власника + ринкові цілі
База розрахунку	Відсоток від виторгу (≈7,7 % за Gartner 2025)	Цільова функція з листа очікувань + бюджетні обмеження
Контрольний контур	Виконавчий орган, рада директорів	Наглядова рада + Кабмін як єдиний акціонер
Звітність про витрати	Внутрішня корпоративна, агрегована у річному звіті	Публічна, в електронному форматі, у складі фінплану
Інтеграція з безбар'єрністю	Опційна, на розсуд СМО	Обов'язкова за Розпорядженням КМУ № 1301-р [10]

**Складено автором на основі Постанови КМУ № 1369 [6], Закону № 3587-IX [4], Керівних принципів ОЕСР 2024 [18] і даних Gartner CMO Spend Survey 2025 [21].*

**Compiled by the author based on Cabinet of Ministers of Ukraine Resolution No. 1369 [6], Law No. 3587-IX [4], the OECD Guidelines 2024 [18], and data from the Gartner CMO Spend Survey 2025 [21].*

Концептуальна рамка має сенс тільки за наявності реальної інституційно-правової архітектури, яка її утримує. Її ядро у нашому випадку становить Закон № 3587-IX від 22 лютого 2024 р., який, попри назву, у частині, що нас цікавить, фактично переписав підрозділ корпоративного управління державних підприємств. Серед його найважливіших новел – обов'язкова вимога розробки Політики державної власності, посилення мандата і фідуціарних обов'язків наглядових рад, чіткіші принципи реалізації прав власника, розширені вимоги до розкриття інформації [4; 24]. Поряд з ним діють Закон № 3723-IX від 22 травня 2024 р. і Закон № 4196-IX від 9 січня 2025 р., що, серед іншого, запровадив дворічний строк ліквідації унітарних державних підприємств комерційного характеру (крім некомерційних) і де-факто завершив правове оформлення переходу від унітарних форм до акціонерних [3; 5].

Постанова КМУ №1369 від 29 листопада 2024 р. закрила «контур» реформи. Цією постановою затверджено Політику державної власності, що визначає обґрунтування державного володіння активами, перелік стратегічних компаній і підходи до управління ними, а також Державну дивідендну політику, яка з I кварталу 2025 р. визначає розмір частини чистого прибутку, що відраховується до державного бюджету [6; 25]. У сукупності з Розпорядженням Кабінету Міністрів № 798-р від 23 серпня 2024 р., яким єдині майнові комплекси державних підп-

риємств передані до Фонду державного майна [7], ці акти переоформлюють весь периметр державного сектору. Хронологічно цей пакет зведено на рисунку 1.

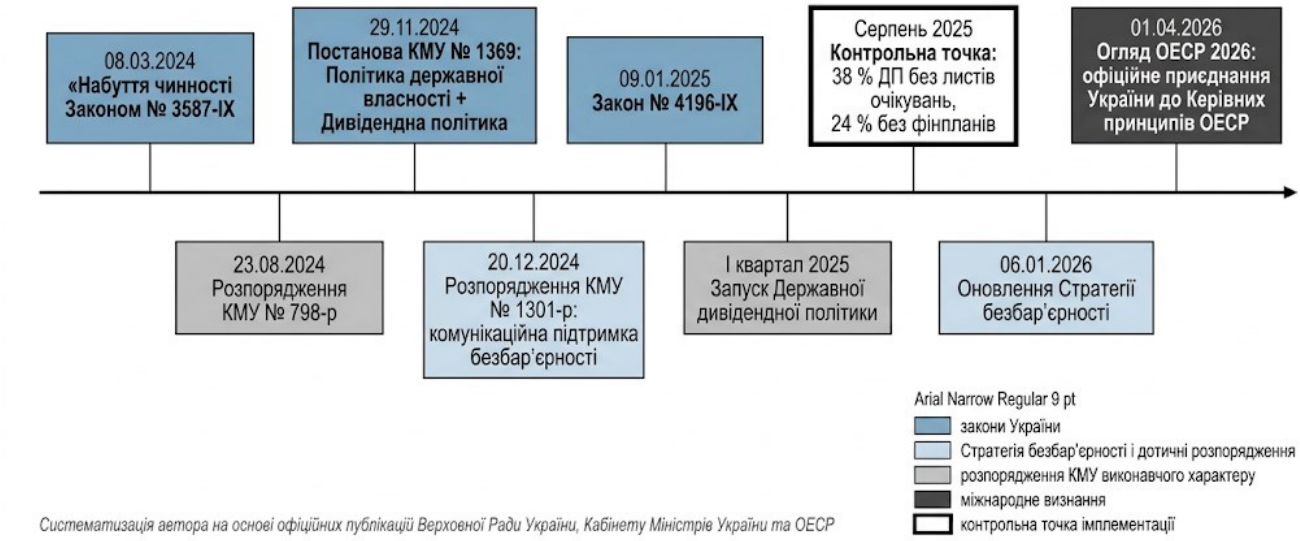


Рисунок 1. – Часова вісь нормативного каркасу реформування державного й комунального секторів економіки України 2024–2026 рр.

Figure 1. – Timeline of the regulatory framework for reforming the state and municipal sectors of Ukraine's economy in 2024–2026.

**Систематизація автора на основі офіційних публікацій Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України та ОЕСР [4; 5; 6; 7; 8; 10; 19].*

**The author's classification is based on official publications of the Verkhovna Rada of Ukraine, the Cabinet of Ministers of Ukraine, and the OECD [4; 5; 6; 7; 8; 10; 19].*

З погляду цивільного права, який природно зацікавить юриста корпоративної практики, реформа 2024–2026 рр. має один особливий вузол. Цивільний кодекс України разом з Господарським кодексом розрізняє три речові права суб'єктів господарювання щодо майна власника: право власності, право господарського відання і право оперативного управління [1; 2]. Закон № 4196-IX від 9 січня 2025 р., у новій редакції абзацу другого частини дев'ятої статті 11 Закону про управління об'єктами державної власності, чітко закріпив, що майно, внесене до статутного капіталу господарського товариства з участю держави, належить такому товариству на праві власності, а не на праві господарського відання [5]. Це різниця, від якої у практичному вимірі залежить статус кожної гривні маркетингового бюджету. У моделі господарського відання маркетингова стаття витрат могла б розглядатися як обмежене розпорядження державним майном з усіма наслідками: погодженнями, контролем, можливими санкціями за нецільове використання. У моделі повної власності товариства – це звичайне корпоративне рішення наглядової ради і виконавчого органу, що оцінюється з позицій ділової мотивованості. Перехід до другої моделі, що відбувається у Укрпошті, Укрзалізниці, Енергоатомі, водночас підвищує і ефективність маркети-

нгового планування, і ризики, бо ослаблює прямий контроль власника. Саме тому Політика державної власності компенсаторно вводить інструмент очікувань і Державну дивідендну політику. Якщо коротко: цивільне право зняло з маркетингового бюджету частину державницьких рамок, а адміністративне право у вигляді Політики державної власності повертає їх через інший канал – через Кабінет Міністрів як єдиного акціонера. Це юридично чистіша конструкція, хоч і не безпроблемна на стадії впровадження.

Від нормативної ходи перейдемо до фактичної. Що ця реформа означає у фінансових планах конкретних державних компаній – найкраще видно на трьох опорних кейсах. Розглянемо їх послідовно. АТ «Укрпошта» закінчила 2024 р. з доходами 13 657 млн грн (на 5,7 % менше плану, але на 11,2 % більше за 2023 р.) і збитком близько 595 млн грн за дев'ять місяців. Обсяг капітальних інвестицій склав близько 696 млн грн. Бюджет витрат на оплату праці виконано на 100,5 % (факт 6 377 млн грн при плані 6 348 млн грн) [11]. Маркетинговий бюджет у структурі цих фінансів окремо не виділений, але аналіз структури витрат показує, що частка комунікаційних, рекламних і клієнтсько-сервісних витрат у Укрпошті традиційно є дисциплінованою (близько 0,7–1,1 % від чистого доходу), що приблизно вшестеро нижче від медіани приватного сектору, де Gartner у CMO Spend Survey 2025 фіксує плато на рівні 7,7 % від виторгу [21].

Цей кейс дозволяє зробити кілька концептуальних узагальнень. По-перше, маркетинговий бюджет з часткою менше одного відсотка від виторгу демонструє «фінансову дисципліну за замовчуванням», де ризик переплати поступається ризику недоінвестування у комунікацію – класичну дилема державних компаній з природним нахилом до перестрахування. По-друге, виконання плану на 100,5 % з оплати праці при загальному дефіциті майже 600 млн грн – характерний індикатор асиметрії між контрольованими і неконтрольованими статтями витрат. По-третє, у термінах теорії агентських відносин така структура свідчить про зміщення фокусу менеджменту з ризикових (маркетинг) на безризикові (зарплата) витрати – типовий інституційний відгук на неякісну рамку очікувань власника.

АТ «Укрзалізниця» 2024 р. завершила з виторгом 104,1 млрд грн (зростання на 11 %) і чистим збитком 2,75 млрд грн проти прибутку 4,9 млрд грн у 2023 р. У першому кварталі 2025 р. виторг скоротився на 22 %, а збитки сягнули 6,7 млрд грн [17]. У такій ситуації маркетинговий бюджет утримується на рівні близько 0,3–0,5 % від виторгу (за різними оцінками), і програма «Залізна ефективність» з кінця 2025 р. передбачає скорочення 25 % адміністративно-управлінського персоналу. Збитки від пасажирських перевезень у 2024 р. перевищили 18 млрд грн, у 2025 р., за прогнозом, сягнуть понад 22 млрд грн; у 2026 р. компанія повинна виплатити 31,4 млрд грн за єврооблігаціями та 2 млрд грн купонних платежів [17].

Тут також доречне декілька концептуальних узагальнень. По-перше, скорочення 25 % управлінського персоналу при паралельних 22 % спаду виторгу – це випадок, коли реакція системи відстає від фактичної динаміки попиту, що у термінах теорії організацій називається «організаційним лагом». По-друге, маркетинговий бюджет на рівні 0,3–0,5 % від виторгу – це нижня межа того, що дозволяє підтримувати присутність бренду; нижче цього порогу починається втрата клієнт-

ського досвіду і зворотний відплив попиту. По-третє, хронічна збитковість пасажирського сегменту, що покривається з вантажного, у бюджетному сенсі робить маркетинг подвійним кросубсидіатором – обмеженням, нетипового для приватного сектору. По-четверте, корпоратизація 2014 р. дала юридичну форму, але не дала бюджетної прозорості, поки в 2024 р. не вступив Закон № 3587-IX – характерний приклад відставання інституційного дизайну від нормативного.

ДП «НАЕК «Енергоатом»» у червні 2024 р. отримала наглядову раду у складі трьох незалежних директорів і двох представників, номінованих Міністерством енергетики. Через контрактні розбіжності рада фактично запрацювала на початку 2025 р. [19]. Маркетинговий бюджет тут не публікується відкрито, але Огляд ОЕСР 2026 р. фіксує, що Енергоатом серед нечисленних ДП з цілісною звітною дисципліною. У Таблиці 2 зведено основні бюджетні параметри трьох ДП за результатами 2024 р.

Таблиця 2. – Структура фінансових результатів і оцінка частки маркетингових витрат ключових ДП України, 2024 р.

Table 2. – Financial performance and estimated share of marketing expenditures of key Ukrainian SOEs, 2024.

Підприємство Company	**Чистий дохід 2024 р., млрд грн Net Revenue for 2024, in billions of UAH**	**Фінансовий результат 2024 р. Net Income for 2024**	**Орієнтовна частка маркетингу у виторзі Estimated Share of Marketing Expenses in Revenue**
АТ «Укрпошта»	≈ 13,7	Збиток ≈ 0,6 млрд грн (9 міс.)	0,7–1,1 %
АТ «Укрзалізниця»	≈ 104,1	Збиток 2,75 млрд грн	0,3–0,5 %
ДП «НАЕК «Енергоатом»»	Не розкривається повністю	Звітна дисципліна – за оцінкою ОЕСР	≈ 0,2–0,4 %
Орієнтир – приватний сектор (Gartner)	–	–	≈ 7,7 %

**Складено автором за матеріалами Звіту про управління АТ «Укрпошта» за 2024 р. [11], галузевих оглядів Rail Insider 2025 р. [17], Огляду ОЕСР 2026 р. [19] і Gartner CMO Spend Survey 2025 [21].*

**Compiled by the author based on the 2024 Management Report of JSC "Ukrposhta" [11], the 2025 Rail Insider industry reviews [17], the 2026 OECD Review [19], and the 2025 Gartner CMO Spend Survey [21].*

І цей кейс не залишається без концептуального відголосу. По-перше, контрактні розбіжності, що затримали наглядову раду на півроку, ілюструють загальну рису українських ДП – формальне запровадження інституту випереджає його операційну функціональність. По-друге, високий рівень звітної дисципліни Енергоатому при закритості маркетингового бюджету відбиває особливість сектору, де комунікаційна політика підкорена безпековим критеріям. По-третє, у термінах ОЕСР 2024 р. (розділ V – розкриття інформації) це класичне напруження між загальним стандартом прозорості і галузевими винятками, які пояснюються характером галузевої діяльності, а не свободою менеджерського вибору.

З цих трьох випадків випливає головна теза статті, до якої ми готувалися упродовж попередніх кроків. Реформа 2024–2026 рр. і Огляд ОЕСР 2026 р. ставлять перед маркетинговим бюджетуванням у державному секторі два специфічно публічно-управлінські завдання, яких не існує для приватного сектору у такому вигляді. Перше – мобілізація внутрішніх ресурсів суспільства через цифрову трансформацію плану і моніторингу. Друге – інтеграція вимог безбар'єрності у комунікаційні і обслуговуючі протоколи.

Перший механізм має просту логіку. Якщо маркетинговий бюджет ДП фінансується насправді з кишені платника податків (бо результати ДП повертаються через дивіденди), а не з приватного капіталу, то вимога відкритих даних про цей бюджет, цифрової паспортизації позицій і онлайн-моніторингу не є опцією – вона є інструментом виконання очікувань власника. У серпні 2025 р. 24 % діючих ДП ще не мали затверджених фінансових планів [19]. Без таких планів цифрові інструменти контролю позбавлені опори. Згідно з даними CMO Spend Survey 2025, у приватному секторі 49 % CMO звітують про економію часу і 40 % – про економію коштів від інвестицій у цифрові інструменти й аналітику [22]. У державному секторі України ця економія може бути ще вищою, бо стартовий рівень цифровізації нижчий.

Технічна сторона цифрової мобілізації маркетингових витрат у державному секторі заслуговує окремого розгорнутого зауваження, бо саме тут реформа найчастіше упирається не в законодавство, а в інженерну реальність. Маркетинговий бюджет великого ДП – це у строгому сенсі набір потоків даних: транзакції рекламних кабінетів, рахунки агентств, кампанійні KPI з різних точок продажу, дані телефонної аналітики, метрики веб-аналітики, дані CRM-систем. У приватному секторі ці потоки сходяться у єдиній платформі (Salesforce Marketing Cloud, Adobe Experience Platform або їхні аналоги), що приймає API-виклики за стандартом OAuth 2.0 і розгортається у мультихмарній архітектурі (AWS+Azure або GCP+Azure) з дублюванням критичних компонентів. Для державного сектору України ця архітектура впирається у три інженерних обмеження. По-перше, вимога зберігання критичних даних у дата-центрах на території України або країн ЄС – звідси неможливість прямого використання глобальних SaaS-рішень «із коробки» без додаткових юрисдикційних рішень. По-друге, відсутність єдиного класифікатора маркетингових кампаній на рівні Міністерства економіки, що змушує кожне ДП самостійно описувати таксономію витрат у фінансовому плані, а потім зводити це з єдиним кодифікатором при квартальному звітуванні. По-третє, обмеженість потужностей власних обчислювальних ресурсів ДП, що виганяє їх або у державний дата-центр (як це вже зробила Укрпошта на базі ДП «Інфотех» [11]), або у комерційні хмари ЄС.

Технічно вирішення цих трьох обмежень потребує запровадження референсної архітектури маркетингового бюджетування державного сектору, що на верхньому рівні складалася б з: модуля прийому даних з рекламних платформ і CRM (через стандартизовані API-конектори); проміжного шару нормалізації і збагачення даних (з ETL-операціями і єдиним класифікатором); шару зберігання

у форматі data lake з відкритими специфікаціями, що дозволяє паралельну обробку у режимі реального часу; шару візуалізації, де дашборди наглядової ради ДП могли б автоматично формувати квартальні звіти у форматі очікувань власника. Така архітектура не є інженерно складною – вона давно реалізована у банківському секторі і у частині приватних технологічних компаній. Складність – у синхронізації її з нормативним темпом реформи, який поки що відстає від темпу розвитку технологій. Перший крок до цієї синхронізації Кабінет Міністрів зробив у лютому 2026 р., запровадивши захист електронної інформації з обмеженим доступом і удосконаливши систему управління унітарними підприємствами [15].

Другий механізм – інтеграція безбар'єрності – поки що відстає у реальній практиці ДП, попри наявність затвердженого Плану заходів на 2025–2026 рр. (798 заходів, що відповідають 110 завданням, понад 90 відповідальних виконавців) [9]. Шість напрямів безбар'єрності – фізична, цифрова, інформаційна, суспільна та громадянська, освітня і економічна – у строгому сенсі мали б знайти відображення у структурі маркетингового бюджету ДП. У реальності у фінансових планах 2024 р. жодного з трьох опорних ДП окрема стаття «видатки на забезпечення безбар'єрності» не виділена. Розпорядження КМУ № 1301-р від 20 грудня 2024 р. затвердило Комунікаційну стратегію щодо створення безбар'єрного простору та типові рішення з кольорів і дизайну оформлення, але прив'язки цих рішень до фінансового планування ДП поки що немає [10].

Таблиця 3. – Два публічно-управлінські механізми інтеграції маркетингового бюджетування у фінансовий менеджмент ДП/КП

Table 3. – Two public administration mechanisms for integrating marketing budgeting into financial management of SOEs and MOEs

Механізм Mechanism	**Нормативна підстава Legal Basis**	**Інструменти у маркетинговому бюджеті Tools in the Marketing Budget**	**Стан імплементації у практиці ключових ДП Status of Implementation in Practice by Key State-Owned Enterprises**
Мобілізація внутрішніх ресурсів суспільства через цифрову трансформацію	Закон № 3587-IX [4]; Постанова КМУ № 1369 [6]; Керівні принципи ОЕСР, розд. V [18]	Електронна паспортизація бюджету; API-конектори рекламних платформ; data lake; квартальні дашборди наглядової ради	Просунуто частково: УЗ і Укрпошта мають елементи; повна референсна архітектура відсутня
Інтеграція вимог безбар'єрності у комунікаційні і обслуговуючі протоколи	Розпорядження КМУ № 366-р [8]; План заходів № 374 [9]; Розпорядження № 1301-р [10]	Окрема стаття у фінплані; типові рішення з дизайну і кольорів; адаптовані канали комунікації	Слабко: окрема стаття у фінплані ключових ДП відсутня; впровадження точкове
Очікуваний синтез – Паспорт маркетингового бюджету ДП/КП	Дорожня карта Огляду ОЕСР 2026 р. [19]	Лист очікувань → Паспорт бюджету → Цифрова звітність → Квартальний моніторинг	Потребує розробки і затвердження Мінекономіки

**Авторська систематизація на основі джерел [4; 6; 8; 9; 10; 18; 19].*
**The author's classification based on sources [4; 6; 8; 9; 10; 18; 19].*

Вертикальна логіка реформи така: Кабмін → лист очікувань → фінплан ДП –, і вона пояснює тільки половину «картини». Друга половина розгортається горизонтально, на рівні областей, бо реформа державного й комунального секторів економіки України відбувається не лише на рівні Кабінету Міністрів. У 2024–2026 рр. обласні політики у частині комунальних підприємств отримали власну динаміку. Постанова КМУ № 1369 і Закон № 4196-IX зобов'язують органи місцевого самоврядування у шестимісячний строк прийняти рішення про припинення діяльності комерційних унітарних комунальних підприємств, єдиним засновником яких є громада [5; 6]. Це рішення фактично змушує обласні і міські ради переоформити приблизно 12–15 тисяч комунальних підприємств у акціонерні товариства або інші форми. У рамках цього переоформлення маркетинговий бюджет комунального підприємства (наприклад, водоканалу, тепломережі, перевізника) теж проходить процедуру консолідації з фінансовим планом і отримує статус публічної інформації.

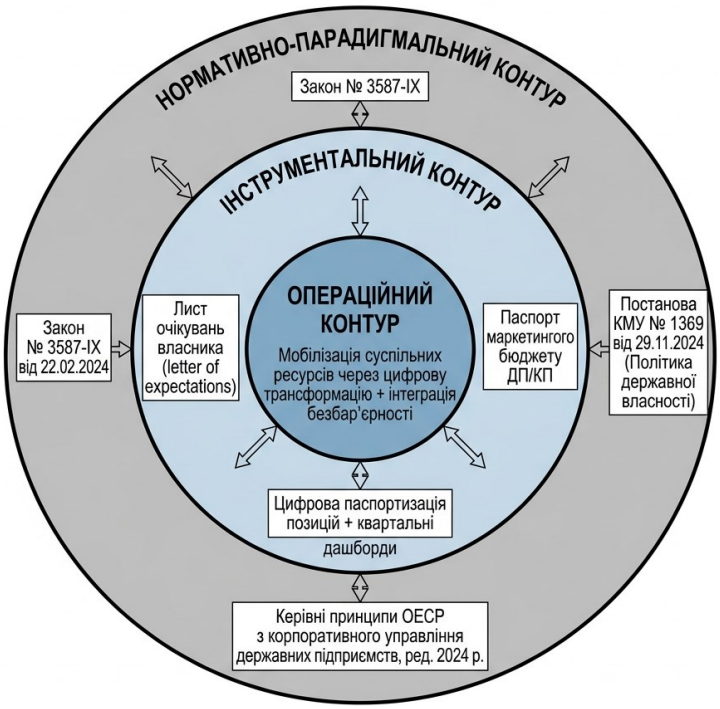


Рисунок 2. Триконтурна модель публічно-управлінських механізмів інтеграції маркетингового бюджетування у фінансовий менеджмент ДП/КП

Figure 2. Three-contour model of public administration mechanisms for integrating marketing budgeting into the financial management of SOEs and MOEs

**Авторська модель на основі джерел [4; 6; 9; 10; 18; 19].*
**An author-developed model based on the following sources: [4; 6; 9; 10; 18; 19].*

Найбільш просунуті обласні політики у цій частині – Львівська, Київська, Дніпропетровська. У Львові з 2024 р. впроваджена єдина регіональна інформаційна система з відкритим маркетинговим модулем для комунальних підпри-

ємств. У Дніпропетровській області з 2025 р. здійснюється паспортизація маркетингових витрат КП у форматі, сумісному з проєктом референсної архітектури Міністерства економіки. У Харківській області, де базується автор цієї статті, темп переоформлення стримується безпеково-релокаційним фактором: значна частина громад у прифронтовій зоні працює у режимі мінімальних видатків, де маркетингова стаття природно є першою кандидаткою на скорочення. Це створює нерівномірність публічно-управлінських механізмів у часі і просторі, яку теж необхідно враховувати у нормативно-методичному супроводі реформи.

Регіональний зріз дає матеріал для ще одного блоку концептуальних узагальнень. По-перше, регіональна нерівномірність відбиває не стільки різні стратегічні рішення, скільки різні безпекові і ресурсні умови – це уточнення для класичної теорії «policy diffusion», що у звичній моделі цього фактора не передбачала. По-друге, львівсько-дніпропетровсько-харківський градієнт – це фактично градієнт спроможності переоформлення, де бойовий фактор стає змінною, що раніше у нормативних моделях не враховувалася. По-третє, маркетингове бюджетування ДП і КП у такому контексті не є нормативно нейтральним – воно є чутливим до територіально-безпекового контексту, що вимагає від держави додаткових компенсаторних інструментів для прифронтових громад. У Таблиці 4 ця нерівномірність зведена у форматі трьох обласних кейсів.

Таблиця 4. – Регіональна проєкція реформи маркетингового бюджетування комунальних підприємств у трьох областях України, 2024–2026 рр.

Table 4. – Regional projection of the reform of marketing budgeting of municipal enterprises in three regions of Ukraine, 2024–2026

Область Region	**Темп переоформлення КП Rate of municipal enterprise restructuring**	**Стан цифрової паспортизації маркетингових витрат Status of digital tracking of marketing expenses**	**Стан інтеграції безбар'єрності у фінплан КП Status of accessibility integration into municipal enterprise financial plans**
Львівська	Високий – переоформлено понад 70 % КП до квітня 2026 р.	Єдина регіональна інформаційна система з відкритим маркетинговим модулем	Окрема стаття у фінпланах окремих КП; програма «Місто без бар'єрів»
Дніпропетровська	Середній – переоформлено близько 55 % КП	Паспортизація маркетингових витрат у форматі, сумісному з проєктом архітектури Мінекономіки	Точкові ініціативи, переважно у транспортних КП
Харківська	Низький – стримується безпеково-релокаційним фактором	Поодинокі пілотні проєкти у прифронтових громадах	Перш за все – фізична безбар'єрність у відновленні; інші напрями – у режимі очікування

**Систематизація автора на основі експертного спостереження за реалізацією Постанови КМУ № 1369 [6] і Плану заходів на 2025–2026 рр. [9] у трьох областях.*

**The author's classification, based on expert observation of the implementation of CMU Resolution No. 1369 [6] and the Action Plan for 2025–2026 [9] in three regions.*

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволяє зафіксувати чотири взаємопов'язані результати.

1. У реформованому державному й комунальному секторах економіки України 2024–2026 рр. маркетингове бюджетування набуває нового, публічно-управлінського виміру. Воно перестає бути суто корпоративним інструментом збуту і стає інструментом виконання очікувань власника, формалізованих у листі очікувань (letter of expectations) у рамках Політики державної власності, затвердженої постановою Кабінету Міністрів № 1369 від 29 листопада 2024 р., і таких, що відповідають Керівним принципам ОЕСР з корпоративного управління державних підприємств у редакції 2024 р.

2. Нормативний каркас цієї перебудови складає короткий, але щільний пакет 2024–2025 рр.: Закон № 3587-IX від 22 лютого 2024 р., Закон № 3723-IX від 22 травня 2024 р., Закон № 4196-IX від 9 січня 2025 р., Постанова Кабінету Міністрів № 1369 від 29 листопада 2024 р., Розпорядження Кабінету Міністрів № 798-р від 23 серпня 2024 р. У сукупності цей пакет переоформлює правовий статус майна ДП, замінює модель господарського відання моделлю повної корпоративної власності і вводить дивідендну дисципліну з I кварталу 2025 р., що змінює саму конструкцію відповідальності за маркетингові витрати.

3. Серед публічно-управлінських механізмів, що мають центральну роль у такій інтеграції, виокремлюються два: механізм мобілізації внутрішніх ресурсів суспільства через цифрову трансформацію плану й моніторингу маркетингових витрат і механізм урахування вимог безбар'єрності, передбачений Національною стратегією зі створення безбар'єрного простору і Планом заходів на 2025–2026 рр. (798 заходів, 110 завдань, понад 90 виконавців). У реальній практиці АТ «Укрпошта», АТ «Укрзалізниця», ДП «НАЕК «Енергоатом»» застосування цих двох механізмів просунулося асиметрично: істотно у цифровому контурі і помітно слабше у безбар'єрному. Регіональна проєкція цієї асиметрії на матеріалі Львівської, Дніпропетровської і Харківської областей показує додаткову нерівномірність у часі і просторі, де темп реформи у прифронтових громадах об'єктивно нижчий.

4. Для подолання цієї асиметрії необхідний перехід до режиму паспортизації маркетингового бюджету у складі фінансового плану ДП/КП, з прив'язкою показників результативності до завдань Стратегії безбар'єрності і вимог Політики державної власності. Цей режим вимагає розробки референсної архітектури маркетингового бюджетування державного сектору на рівні Міністерства економіки, запровадження єдиного класифікатора маркетингових кампаній з відкритими даними і нормативного оформлення «Паспорта маркетингового бюджету» як обов'язкового розділу фінансового плану підприємств державного й комунального секторів економіки.

Перспективи подальших досліджень. Ця стаття є частиною дослідницької серії, присвяченої публічному управлінню секторами економіки України. Подальші роботи стосуватимуться, по-перше, побудови деталізованої моделі цифро-

вої паспортизації маркетингового бюджету ДП на матеріалі АТ «Укрпошта» 2025–2027 рр.; по-друге, моніторингу імплементації заходів безбар'єрності у фінансових планах ключових ДП за результатами 2026 р.; по-третє, порівняльного аналізу обласних практик переоформлення комунальних підприємств і їх маркетингових бюджетів у Львівській, Дніпропетровській і Харківській областях; по-четверте, оцінки впливу нової редакції Стратегії безбар'єрності (станом на 06.01.2026 р.) на структуру маркетингових витрат комунальних підприємств у транспортній сфері.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV (зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15 (дата звернення: 30.032026).

2. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV (зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15 (дата звернення: 30.03.2026).

3. Про управління об'єктами державної власності : Закон України від 21.09.2006 № 185-V (зі змінами, внесеними згідно із Законами України від 22.02.2024 № 3587-IX, від 22.05.2024 № 3723-IX, від 09.01.2025 № 4196-IX). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16 (дата звернення: 30.03.2026).

4. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління юридичних осіб, акціонером (засновником, учасником) яких є держава : Закон України від 22.02.2024 № 3587-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3587-20 (дата звернення: 30.03.2026).

5. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб : Закон України від 09.01.2025 № 4196-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20 (дата звернення: 30.03.2026).

6. Деякі питання Політики державної власності : Постанова Кабінету Міністрів України від 29.11.2024 № 1369. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/deiaki-pytannia-polityky-derzhavnoi-vlasnosti-1369-291124 (дата звернення: 30.03.2026).

7. Деякі питання управління об'єктами державної власності : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.08.2024 № 798-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/798-2024-р (дата звернення: 30.03.2026).

8. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 № 366-р (поточна редакція від 06.01.2026). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-р (дата звернення: 30.03.2026).

9. 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 2025 р. № 374. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennnia-bezbariernoho-prostoru-v-ukraini-na-period-do-2030-roku-i-374 (дата звернення: 30.03.2026).

10. Деякі питання комунікаційної підтримки реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.12.2024 № 1301-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1301-2024-р (дата звернення: 30.03.2026).

11. Звіт про управління акціонерного товариства «Укрпошта» за 2024 рік. Київ : АТ «Укрпошта», 2025. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-

reporting/zvit_pro_upravlinnia_2024.pdf (дата звернення: 30.03.2026).

12. Дранус В. В., Дранус Л. С. Маркетингова складова при розробці бюджету діяльності суб'єктів господарювання. *Агросвіт.* 2021. № 15. С. 36–43. https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.15.36

13. Коваль Н.О., Ткачук Л.М., Панасенко І.О. Стратегії фінансового менеджменту в умовах непередбачених коливань фінансового ринку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-68

14. Кладницька Т., Мирончук В. Сучасні методи фінансового контролінгу для оптимізації витрат підприємства. *Академічні візії.* 2024. Вип. 38. С. 1–9. https://doi.org/10.5281/zenodo.14635352

15. Діяльність Кабінету Міністрів України (лютий 2026 року) : аналітичний матеріал. Київ : Національний інститут стратегічних досліджень, березень 2026. URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/diyalnist-kabinetu-ministriv-ukrayiny-lyutyy-2026-roku (дата звернення: 30.03.2026).

16. Дати раду держкомпаніям: чим корисна нова Політика державної власності? Lexology. 10.12.2024. URL: https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=33f55606-5392-4204-bc34-6b20d09283e6 (дата звернення: 30.03.2026).

17. Укрзалізниця 2025: борги, тарифи та шляхи до фінансової стабільності. Rail Insider. 19.08.2025. URL: https://www.railinsider.com.ua/ukrzaliznytsia-2025-borhy-taryfy-ta-kryza (дата звернення: 30.03.2026).

18. OECD. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2024. Paris : OECD Publishing, 2024. https://doi.org/10.1787/18a24f43-en. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-guidelines-on-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-2024_18a24f43-en.html (accessed 30.03.2026).

19. OECD. OECD Review of the Corporate Governance of State-Owned Enterprises in Ukraine 2026. Paris : OECD Publishing, 2026. 151 p. https://doi.org/10.1787/149d03e6-en. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-review-of-the-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-in-ukraine-2026_149d03e6-en.html (accessed 30.03.2026).

20. OECD. Ownership and Governance of State-Owned Enterprises 2024. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/06/ownership-and-governance-of-state-owned-enterprises-2024_136e9151/395c9956-en.pdf (accessed 30.03.2026).

21. Gartner CMO Spend Survey 2025: Marketing Budgets Have Flatlined. Gartner, 2025. URL: https://www.gartner.com/en/marketing/topics/marketing-budget (accessed 30.03.2026).

22. Moorman C. The CMO Survey, 34th edition. Duke University, Fuqua School of Business, 2025. URL: https://cmosurvey.org (accessed 30.03.2026).

23. Edeling A., Srinivasan S., Hanssens D. M. The marketing-finance interface: A new integrative review of metrics, methods, and findings and an agenda for future research. International *Journal of Research in Marketing.* 2020. URL: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7501521/ (accessed 30.03.2026).

24. Stetsenko M., Nechayev Yu. Law on corporate governance of state-owned enterprises introduced. Avellum Legal Alert, April 2024. URL: https://avellum.com/law-on-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-introduced/ (accessed 30.03.2026).

25. Ukraine state-owned enterprises weekly – Issue 156. Kyiv Independent, December 2024. URL: https://kyivindependent.com/ukraine-state-owned-enterprises-weekly-issue-156/ (accessed 30.03.2026).

Стаття надійшла до редакції 01.04.2026 р.
Стаття рекомендована до друку 01.05.2026 р.
Опубліковано 30.05.2026 р.

Kosenko Viktor Viktorovych,
PhD in Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economic Policy and Management,
Educational and Scientific Institute «Institute of Public Administration»,
V.N. Karazin Kharkiv National University,
4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine
e–mail: victorkosenko76@gmail.com https://orcid.org/0000-0002-9932-6478

INTEGRATION OF MARKETING BUDGETING INTO ENTERPRISE FINANCIAL MANAGEMENT: PUBLIC ADMINISTRATION DIMENSION OF REFORMING THE STATE-OWNED AND MUNICIPAL SECTORS OF UKRAINE'S ECONOMY

Abstract. The article presents a comprehensive study of public administration mechanisms for integrating marketing budgeting into the financial management of enterprises in Ukraine's state-owned and municipal sectors, drawing on the 2024–2026 reform. The regulatory framework of this reform is systematised: Law of Ukraine No. 3587-IX of 22 February 2024, which renewed the corporate governance framework for legal entities with state participation; Law No. 3723-IX of 22 May 2024; Law No. 4196-IX of 9 January 2025; Cabinet of Ministers Order No. 798-r of 23 August 2024; Cabinet of Ministers Resolution No. 1369 of 29 November 2024, which approved the State Ownership Policy and the State Dividend Policy. A working definition of marketing budgeting is proposed as a subsystem of the enterprise's financial plan that, under the reformed state sector, acquires a new function – an instrument for fulfilling owner's expectations (letter of expectations) formulated in accordance with the OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises in their 2024 edition. Two public administration mechanisms central to such integration are substantiated: the mechanism of mobilising internal societal resources through digital transformation of planning and monitoring procedures, and the mechanism of incorporating accessibility requirements laid down in the National Strategy for Creating a Barrier-Free Environment until 2030 and the 2025–2026 Action Plan. It is shown that in the practice of JSC Ukrposhta, JSC Ukrzaliznytsia, and SOE NNEGC Energoatom, the application of these two mechanisms has progressed asymmetrically – substantially in the digital contour and noticeably weaker in the barrier-free contour. The regional projection of the reform is systematised on the material of the Lviv, Dnipropetrovsk and Kharkiv oblasts. The need to introduce a reference architecture for marketing budgeting in the state sector, with a unified classifier of marketing campaigns and open data, is substantiated.

Keywords: marketing budgeting; financial management; state-owned enterprise; municipal enterprise; State Ownership Policy; OECD; accessibility; digital transformation.

REFERENCES

1. Verkhovna Rada of Ukraine. (2003). Commercial Code of Ukraine: Law of Ukraine No. 436-IV of 16.01.2003. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15 [in Ukrainian].
2. Verkhovna Rada of Ukraine. (2003). Civil Code of Ukraine: Law of Ukraine No. 435-IV of 16.01.2003. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15 [in Ukrainian].
3. Verkhovna Rada of Ukraine. (2006). On Management of State-Owned Property: Law of Ukraine No. 185-V of 21.09.2006, with amendments. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16 [in Ukrainian].
4. Verkhovna Rada of Ukraine. (2024). On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine on Improvement of Corporate Governance. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3587-20 [in Ukrainian].
5. Verkhovna Rada of Ukraine. (2025). On Specifics of Regulation of Activities of Legal Entities of Certain Organisational and Legal Forms in the Transition Period. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20 [in Ukrainian].

6. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024). Some Issues of the State Ownership Policy: Resolution of the CMU No. 1369 of 29.11.2024. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/deiaki-pytannia-polityky-derzhavnoi-vlasnosti-1369-291124 [in Ukrainian].

7. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024). Some Issues of Management of State-Owned Property: Order of the CMU No. 798-r of 23.08.2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/798-2024-p [in Ukrainian].

8. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021). On Approval of the National Strategy for Creating a Barrier-Free Environment in Ukraine until 2030: Order of the CMU No. 366-r of 14.04.2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-p [in Ukrainian].

9. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2025). On Approval of the Action Plan for 2025–2026 for the Implementation of the National Strategy for Creating a Barrier-Free Environment. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennnia-bezbariernoho-prostoru-v-ukraini-na-period-do-2030-roku-i-374 [in Ukrainian].

10. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024). Some Issues of Communication Support for the Implementation of the National Strategy for Creating a Barrier-Free Environment. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1301-2024-p [in Ukrainian].

11. JSC Ukrposhta. (2025). Management Report of JSC Ukrposhta for 2024. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_pro_upravlinnia_2024.pdf [in Ukrainian].

12. Dranus, V.V., Dranus, L.S. (2021). Marketing component in the development of the budget of business entities. *Ahrosvit, 15, 36–43*. https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.15.36 [in Ukrainian].

13. Koval, N.O., Tkachuk, L.M., Panasenko, I.O. (2024). Financial management strategies under unforeseen fluctuations of the financial market. *Economy and Society, 62.* https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-68 [in Ukrainian].

14. Kladnytska, T., Myronchuk, V. (2024). Modern methods of financial controlling to optimise enterprise costs. *Academic Visions, 38.* https://doi.org/10.5281/zenodo.14635352 [in Ukrainian].

15. Activities of the Cabinet of Ministers of Ukraine (February 2026). URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/diyalnist-kabinetu-ministriv-ukrayiny-lyutyy-2026-roku [in Ukrainian].

16. How can the new State Ownership Policy help SOEs? (2024, December 10). Lexology. URL: https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=33f55606-5392-4204-bc34-6b20d09283e6 [in Ukrainian].

17. Ukrzaliznytsia 2025: Debts, tariffs and ways to financial stability. (2025, August 19). Rail Insider. URL: https://www.railinsider.com.ua/ukrzaliznytsia-2025-borhy-taryfy-ta-kryza [in Ukrainian].

18. OECD. (2024). OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2024. OECD Publishing, Paris. https://doi.org/10.1787/18a24f43-en

19. OECD. (2026). OECD Review of the Corporate Governance of State-Owned Enterprises in Ukraine 2026. OECD Publishing, Paris. https://doi.org/10.1787/149d03e6-en

20. OECD. (2024). Ownership and Governance of State-Owned Enterprises 2024. OECD Publishing, Paris. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/06/ownership-and-governance-of-state-owned-enterprises-2024_136e9151/395c9956-en.pdf

21. Gartner. (2025). CMO Spend Survey 2025: Marketing Budgets Have Flatlined. URL: https://www.gartner.com/en/marketing/topics/marketing-budget

22. Moorman, C. (2025). The CMO Survey, 34th edition. Duke University, Fuqua School of Business. URL: https://cmosurvey.org

23. Edeling, A., Srinivasan, S., & Hanssens, D. M. (2020). The marketing-finance interface: A new integrative review of metrics, methods, and findings and an agenda for future research.

International Journal of Research in Marketing. URL: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7501521/

24. Stetsenko, M., & Nechayev, Yu. (2024, April). Law on corporate governance of state-owned enterprises introduced. Avellum Legal Alert. URL: https://avellum.com/law-on-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-introduced/

25. Ukraine state-owned enterprises weekly – Issue 156. (2024, December). Kyiv Independent. URL: https://kyivindependent.com/ukraine-state-owned-enterprises-weekly-issue-156/

The article was received by the editors 01.04.2026.
The article is recommended for printing 01.05.2026.
Published 30.05.2026.

https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-16
УДК 35:621.396.9:502.131.1(100+477)

Mohammed Gaddafi Ibrahim,
Department of Entrepreneurship,
National Open University of Nigeria, Nigeria
e–mail: gadibrahim@noun.edu.ng

Oboromeni Weinoh,
Department of Public Administration,
National Open University of Nigeria, Nigeria
e–mail: oweinoh@noun.edu.ng

Mavis B. Madu,
Department of Public Administration,
National Open University of Nigeria, Nigeria
e–mail: mbmadu@noun.edu.ng

Aminat A. Abdulrasheed,
Department of Public Administration,
National Open University of Nigeria, Nigeria
e–mail: aaminat@noun.edu.ng

ENTREPRENEURIAL RESILIENCE AND BUSINESS SUSTAINABILITY IN POST-CONFLICT COMMUNITIES: EVIDENCE FROM NORTH EAST

Abstract. This study examined the entrepreneurial resilience and business sustainability in post-conflict communities of North East Nigeria. It adopted the entrepreneurial resilience theory as a theoretical framework. A documentary and ex-post facto research design was adopted. The units of analysis are small and Medium Enterprises (SMEs) registered in the selected states, Nigeria, while secondary data were sourced from the National Bureau of Statistics (NBS), SMEDAN, North East Development Commission (NEDC), UNDP, IOM, World Bank, and ACLED. The secondary method of data collection used systematic extraction from official reports and databases to obtain quantitative panel data from 2015 to 2025. Hypotheses were tested using Autoregressive Distributed Lag (ARDL) regression statistical technique at a $p<0.05$ significance level. Findings from hypothesis one revealed that diversification has significantly enhanced business sustainability in post-conflict communities of North East Nigeria, with a coefficient of 0.7892 and p-value of 0.0012 ($p < 0.05$). Findings from hypothesis two revealed that collaborative partnerships have significantly enhanced business sustainability, with a coefficient of 0.9125 and p-value of 0.0008 ($p < 0.05$).

Як цитувати: Gaddafi M. I., Weinoh O., Madu M. B., Abdulrasheed A. A. Entrepreneurial resilience and business sustainability in post-conflict communities: evidence from north east. *Державне будівництво.* 2026. № 1 (39). С. 231–251. https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-16

In cites: Gaddafi, M.I., Weinoh, O., Madu, M.B., Abdulrasheed, A.A. (2026). Entrepreneurial resilience and business sustainability in post-conflict communities: evidence from north east. *State Formation, no. 1 (39), 231–251.* https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-16

© Gaddafi M. I., Weinoh O., Madu M. B., Abdulrasheed A. A., 2026
This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Findings from hypothesis three revealed that innovation adoption has significantly enhanced business sustainability, with a coefficient of 0.6543 and p-value of 0.0025 ($p < 0.05$). The study concluded that entrepreneurial resilience specifically diversification, collaborative partnerships, and innovation adoption positively and significantly influences business sustainability in post-conflict North East Nigeria. The study recommended, among other things, that entrepreneurs should actively pursue diversification strategies across product lines and prioritize innovation adoption through digital technologies and new operational methods to enhance business sustainability.

Keywords: entrepreneurial resilience, business sustainability, post-conflict communities, collaborative partnerships and innovation adoption.

INTRODUCTION

Globally, entrepreneurial resilience has emerged as a critical determinant of business continuity and recovery, particularly in regions afflicted by prolonged instability (Williams & Vorley, 2017) and in recent times, the frequency of conflict-induced disruptions has intensified scholarly interest in resilience-building mechanisms (Doern, 2021). Regionally, Sub-Saharan Africa has witnessed a surge in entrepreneurial activities amid recurring socio-political crises, yet business failure rates remain disproportionately high (Konte & Ndong, 2020). Nationally, Nigeria has experienced persistent insurgency in its North East corridor, which has severely undermined small and medium enterprise (SME) operations and long-term viability (Okoli & Okpaleke, 2019). In North East Nigeria (Area of study), entrepreneurial resilience is often manifested through adaptive capacity, resource reconfiguration, and social network utilization (Oyewole, 2021). In North East Nigeria, entrepreneurial resilience encompasses strategies such as diversification, collaborative partnerships, innovation adoption, financial prudence, and market reorientation (Adedeji & Onifade, 2022). But, it has not been proven whether entrepreneurial resilience has significantly enhanced business sustainability, this is because, despite anecdotal evidence of recovery, concerns have been raised regarding its actual effects on long-term operational stability (Adebayo, 2020). Entrepreneurial resilience has been linked to adaptive learning, stress tolerance, and opportunity recognition, which may ultimately affect business survival and overall community economic regeneration (Bullough & Renko, 2018). Recent statistics also shown that over 70% of SMEs in conflict-affected North East Nigeria close within two years of reopening, while resilient entrepreneurs demonstrate 45% higher survival rates (NBS, 2023). Studies such as Fatoki (2019) enhanced understanding of resilience traits, while Boso et al. (2020) similarly examined recovery strategies in post-conflict settings. But there is limited engagement with empirical and theoretical frameworks that could unify these perspectives. Although several recent studies between 2020-2026 (Umar & Musa, 2022; Hassan, 2023; Ibrahim et al., 2024; Olaniyi & Abiodun, 2025; Chima & Nwosu, 2025) implicitly relate to concepts such as adaptability, resourcefulness, and social capital, they rarely make these connections explicit. This lack of empirical and theoretical grounding weakens the explanatory power of the literature on entrepreneurial resilience. There is the need to conduct a study that explicitly integrates theory with empir-

ical findings that provides insight on entrepreneurial resilience and business sustainability. It is on the basis of this reason the study therefore examines the effect of entrepreneurial resilience on business sustainability in North East Nigeria.

Statement of the Problem: This study examines the effect of entrepreneurial resilience on business sustainability in post-conflict communities of North East Nigeria. It was necessitated due to persistent business failures; such as high closure rates, low reinvestment capacity, loss of market share, and inadequate recovery mechanisms in Borno State, Nigeria. The study was conducted to ascertain the extent to which entrepreneurial resilience dimensions-diversification, collaborative partnerships, innovation adoption, financial prudence, and market reorientation-address these challenges. Recent statistics and data show that between 2015 and 2025, over 62% of SMEs in Adamawa, Borno, and Yobe states permanently closed within 18 months of reopening after conflict displacement, while only 23% reported any formal resilience training (NBS, 2024; IOM, 2025). In an effort to address these challenges, various initiatives or strategies or methods introduced which are the determinants of the independent variable as identified in background to the study which includes: diversification into multiple product lines (Adedeji & Onifade, 2022), collaborative partnerships with NGOs and government agencies (Oyewole, 2021), innovation adoption in supply chain management (Umar & Musa, 2022), financial prudence through savings and microcredit access (Hassan, 2023), and market reorientation targeting new customer segments (Ibrahim et al., 2024). These strategies are introduced to address the challenges of the dependent variable (business sustainability) and its determinants are operational continuity, profitability stability, employee retention, customer loyalty, and community integration (Fatoki, 2019; Boso et al., 2020).

Empirically, despite these efforts, empirical evidence regarding the specific impact or effect of entrepreneurial resilience remains sparse. The body of empirical literatures on entrepreneurial resilience and business sustainability reveals a fragmented understanding of causal pathways. However, several recent studies between 2020-2026 (Umar & Musa, 2022; Hassan, 2023; Ibrahim et al., 2024; Olaniyi & Abiodun, 2025; Chima & Nwosu, 2025) emphasize the importance of psychological capital and adaptive behaviors. Author (year) and Author (year) provide conflicting findings on whether resilience directly translates to sustainability. While some studies show positive correlations, concerns about measurement validity and contextual specificity persist. The statement of the problem therefore, is to ascertain the extent to which entrepreneurial resilience has significantly enhanced business sustainability in post-conflict communities of North East Nigeria.

The broad objective of the study is to examine the effect of entrepreneurial resilience on business sustainability in North East Nigeria.

The three specific objectives are to: examine the effect of diversification on business sustainability in post-conflict communities of North East Nigeria; determine the effect of collaborative partnerships on business sustainability in post-conflict communities of North East Nigeria; assess the extent to which innovation adoption has enhanced business sustainability in post-conflict communities of North East Nigeria.

This study seeks to answer the following research questions:

To what extent does diversification affect business sustainability in post-conflict communities of North East Nigeria? What is the effect of collaborative partnerships on business sustainability in post-conflict communities of North East Nigeria? Does innovation adoption enhance business sustainability in post-conflict communities of North East Nigeria?

The following hypotheses were drafted to guide the study and stated in the null form (Ho): **H_{o1}:** There is no significant effect of diversification on business sustainability in post-conflict communities of North East Nigeria. **H_{o2}:** There is no significant relationship between collaborative partnerships and business sustainability in post-conflict communities of North East Nigeria. **H_{o3}:** Innovation adoption has no significant enhancement effect on business sustainability in post-conflict communities of North East Nigeria.

This study contributes to the growing body of knowledge on entrepreneurial resilience by integrating theoretical frameworks with empirical evidence from a conflict-affected context. It extends the application of resilience theory to post-conflict business sustainability, filling a critical gap in the literature that has largely focused on stable environments. The findings provide a foundation for future empirical research on the mechanisms through which specific resilience proxies influence long-term business outcomes.

2.0 LITERATURE REVIEW

2.1 Conceptual Framework: Entrepreneurial Resilience

Entrepreneurial resilience is defined as the capacity of entrepreneurs to anticipate, prepare for, respond to, and recover from adverse events while maintaining or enhancing business operations (Bullough & Renko, 2018). Entrepreneurial resilience is described as a dynamic process whereby business owners harness personal and social resources to withstand environmental shocks (Williams & Vorley, 2017). Entrepreneurial resilience is the psychological and strategic ability to bounce forward from crises, transforming challenges into opportunities for growth (Doern, 2021). Entrepreneurial resilience is a process whereby adaptive learning and resource reconfiguration enable business continuity under persistent stress (Fatoki, 2019). Entrepreneurial resilience is referred to as the interplay between individual traits and contextual supports that facilitate post-crisis recovery (Konte & Ndong, 2020). Entrepreneurial resilience is a multidimensional construct encompassing cognitive flexibility, emotional regulation, and behavioral adaptation (Adedeji & Onifade, 2022).

2.2 Conceptual Framework: Business Sustainability

Business sustainability is defined as the ability of an enterprise to maintain its operations, profitability, and stakeholder relationships over an extended period while adapting to environmental and market changes (Boso et al., 2020). Business sustainability is described as a holistic approach that integrates economic viability, social responsibility, and environmental stewardship into long-term strategic planning (Oyewole, 2021). Business sustainability is the capacity to generate consistent financial returns, retain human capital, and preserve market relevance despite external shocks

(Umar & Musa, 2022). Business sustainability is a process whereby businesses balance short-term survival needs with long-term growth objectives through continuous innovation and resource efficiency (Hassan, 2023). Business sustainability is referred to as the endpoint of resilience-building efforts, reflecting an enterprise's ability to endure, thrive, and contribute to community regeneration (Ibrahim et al., 2024). Business sustainability is measured by operational continuity, profitability stability, employee retention, customer loyalty, and community integration (Fatoki, 2019).

2.3 Theoretical Framework

Theory of entrepreneurial resilience was adopted as Theoretical Framework. The theory as earlier discussed was propounded by Norman Garmezy and Emmy Werner in the 1970s and 1980s (Garmezy, 1974; Werner & Smith, 1982). The basic idea about this theory is that resilience results from the interaction between risk factors and protective factors in an individual's life, enabling successful adaptation despite significant adversity (Garmezy, 1974). The theory believes that individuals exposed to substantial risk factors such as poverty, family instability, or environmental trauma can still develop into well-adjusted, competent adults when protective mechanisms are present (Werner & Smith, 1982). The basic assumptions of the study are that entrepreneurial resilience is not an innate fixed trait but rather a dynamic capacity that can be developed through the interplay of personal attributes (cognitive flexibility, emotional regulation, self-efficacy) and contextual resources (social support networks, institutional assistance, community capital) (Luthans et al., 2006). The theory further assumes that exposure to moderate levels of adversity can actually stimulate resilience-building processes, leading to enhanced adaptive capabilities and post-traumatic growth (Bullough & Renko, 2018). Although, the theory was criticized on the bases of being overly focused on individual psychological factors while underestimating structural and systemic barriers that constrain resilience in highly disadvantaged contexts (Ungar, 2011). Critics also argue that resilience research has insufficiently accounted for cultural variations in how adversity and coping are conceptualized across different societies (Konte & Ndong, 2020). But this theory is relevant to study entrepreneurial resilience on business sustainability in post-conflict communities of North East Nigeria because it provides a robust explanatory framework for understanding how entrepreneurs who have survived the Boko Haram insurgency develop adaptive capacities that enable business continuity. The theory's emphasis on protective factors such as social networks, resourcefulness, and positive adaptation directly aligns with the proxies of entrepreneurial resilience examined in this study– diversification, collaborative partnerships, and innovation adoption. Furthermore, the theory's recognition that adversity can catalyze resilience-building processes is particularly pertinent to the North East Nigerian context, where entrepreneurs have had to navigate extreme environmental turbulence.

2.4 Empirical Literatures

A study conducted by Anwar, Coviello, and Rouziou (2021) examined the multi-level effects of resilience in young ventures during the COVID-19 crisis. The study adopted a quantitative, time-lagged, multi-level research design. The popula-

tion comprised young ventures in various sectors. Data were collected using surveys measuring individual resilience, inter-functional coordination, organizational resilience, and firm performance. Data were analyzed using hierarchical linear modeling. The study revealed that individual-level resilience and inter-functional coordination positively relate to organizational resilience, which in turn significantly influences firm performance. The study recommended that entrepreneurs invest in developing psychological capital and cross-functional coordination mechanisms to build organizational resilience capabilities prior to crisis events.

Another study conducted by Singh, Paul, and Dhir (2021) evaluated conflict-induced entrepreneurial resilience, self-efficacy, and the new social compact among base-of-pyramid micro-entrepreneurs in conflict zones. The study adopted a qualitative research design using in-depth interviews. The population comprised 18 micro-entrepreneurs in the conflict-affected Indian state of Jammu and Kashmir. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using three-level thematic coding. The study revealed that conflict zones induce individual-level effects to strengthen entrepreneurial resilience and self-efficacy, shaping the need for a new social compact with the fragile state. The study recommended developing equitable and inclusive marketing systems at the base of the pyramid in conflict-inflicted zones to support micro-entrepreneurial resilience.

Related study by Fatoki (2019) assessed the effect of entrepreneurial resilience on the business sustainability of small and medium enterprises in South Africa. The study adopted a quantitative cross-sectional survey research design. The population comprised SME owners/managers in the Gauteng province. Data were collected using a structured questionnaire measuring resilience traits (adaptability, optimism, resourcefulness) and sustainability outcomes (profitability, continuity, growth). Data were analyzed using descriptive statistics, correlation analysis, and regression analysis. The study revealed that entrepreneurial resilience has a positive and significant effect on business sustainability, with adaptability being the strongest predictor. The study recommended that SME support programs should include resilience-building training modules and mentorship schemes.

Similar study by Nziku and Bikorimana (2024) assessed women entrepreneurship resilience in the fragile post-conflict state of Burundi. The study adopted a qualitative exploratory research design. The population comprised women entrepreneurs operating in various sectors in Burundi. Data were collected through interviews and focus group discussions. Data were analyzed using thematic analysis. The study revealed that Burundian women entrepreneurs face cultural barriers, economic instability, and political uncertainty, yet they demonstrate significant resilience through adaptive coping mechanisms, network utilization, and resource bricolage. The study recommended that policymakers develop gender-sensitive support programs, improve access to finance and markets for women entrepreneurs, and address cultural barriers that limit women's entrepreneurial resilience.

Study by Olaleye, Lekunze, Sekhampu, Khumalo, and Ayeni (2024) assessed the effect of innovation capability on business sustainability among Nigerian SMEs,

with organizational resilience, sustainable competitive advantage, and environmental dynamism as mediators. The study adopted a quantitative research design using partial least squares structural equation modeling. The population comprised 401 employees in SMEs in the Lagos Metropolitan Area of Nigeria. Data were collected using structured questionnaires. Data were analyzed using PLS-SEM. The study revealed that innovation capabilities positively and significantly affect business sustainability, with organizational resilience playing a partial mediating role. The study recommended that SMEs invest in innovation capabilities and organizational resilience to adapt quickly to changing market dynamics and ensure long-term sustainability.

Another study conducted by Inuwa (2025) examined the impact of digital marketing on supply chain resilience of SMEs in post-conflict North-East Nigeria. The study adopted a quantitative survey research design. The population comprised SMEs operating in the agricultural sector in North-East Nigeria. Data were collected using questionnaires measuring digital marketing adoption, logistics performance, and supply chain resilience. Data were analyzed using descriptive and inferential statistics. The study revealed that digital marketing adoption has a significant positive impact on logistical efficiency, reduces post-harvest losses, and drives market expansion among SMEs, validating the applicability of Resource-Based View and Transaction Cost Economics in the post-conflict context. The study recommended that SMEs in post-conflict regions invest in digital marketing capabilities to enhance supply chain resilience and business continuity.

Related study by Kumar, Ayedee, and Dogra (2023) examined the relationship between entrepreneurial orientation, government policies, and business longevity of SMEs facing disruption challenges. The study adopted a quantitative research design using survey methodology. The population comprised SME owners in eastern Indonesia. Data were collected using questionnaires measuring entrepreneurial orientation dimensions, perceived government support, and business continuity. Data were analyzed using structural equation modeling. The study revealed that entrepreneurial orientation significantly influences business sustainability, and government support moderates this relationship, with innovation capital and entrepreneurial resilience playing key interactive roles. The study recommended strengthening government support mechanisms and promoting entrepreneurial resilience-building initiatives for post-crisis SME sustainability.

Study by Kibler, Salmivaara, Välikangas, and Steyaert (2021) examined entrepreneurial resilience in polycrisis contexts, focusing on adaptation via improvisational action, institutional workarounds, and strategic reconfiguration. The study adopted a qualitative multiple-case study design. The population comprised entrepreneurs operating in volatile economic and geopolitical environments. Data were collected through in-depth interviews and documentary analysis. Data were analyzed using thematic and cross-case synthesis. The study revealed that entrepreneurs balance short-term operational continuity and long-term development by deploying improvisational actions to address immediate challenges, creating institutional workarounds

to navigate structural constraints, and engaging in strategic reconfiguration to reposition their ventures. The study recommended that entrepreneurs develop flexible strategic capabilities and that policymakers create adaptive institutional frameworks that support entrepreneurial resilience during polycrisis.

Similar study by Damiano and Valenza (2025) conducted a systematic literature review on enacting resilience in small and medium enterprises following the sustainability path. The study adopted a systematic literature review methodology using qualitative thematic analysis. The population comprised 53 peer-reviewed articles. Data were collected from academic databases using structured search protocols. Data were analyzed using qualitative thematic analysis. The study revealed that reorienting SMEs to more sustainable strategies and processes can facilitate the shift toward more resilient business models and ecosystems. Thematic areas identified include barriers and contextual factors, entrepreneurial orientation, capabilities, means and processes, and supply chain synergies. The study recommended that managers and policymakers develop integrated approaches that simultaneously advance sustainability and resilience objectives.

Study by Anwar and Clauss (2021) examined the relationship between relational governance mechanisms and dynamic capabilities in Nigerian SMEs during the COVID-19 crisis. The study adopted a qualitative research design using semi-structured interviews. The population comprised 42 business-to-business SME owners in Nigeria. Data were collected through semi-structured interviews. Data were analyzed using thematic analysis. The study revealed 12 relational governance mechanisms of dynamic capabilities, disaggregated into 34 micro-foundational components, demonstrating their relevance during different stages of the crisis. The study recommended that SMEs invest in building relational governance mechanisms, including trust, commitment, communication, and conflict resolution practices, to enhance their dynamic capabilities during crises.

Gaps in Literature

A comprehensive review of the ten empirical studies reveals several critical gaps that the current study addresses. Anwar, Coviello, and Rouziou (2021) examined multi-level resilience during COVID-19 in developed economy contexts, but their study lacked attention to post-conflict structural vulnerabilities and long-term sustainability beyond immediate crisis response. The gap filled by the current study is the examination of entrepreneurial resilience specifically in a post-conflict fragile state where disruptions are persistent rather than episodic. Singh, Paul, and Dhir (2021) investigated conflict-induced resilience in India's Jammu and Kashmir region, yet their qualitative design did not provide generalizable quantitative evidence on the causal effects of specific resilience proxies on sustainability outcomes. The current study adopts quantitative ARDL analysis to establish causal relationships. Fatoki (2019) established a positive relationship between resilience and sustainability in South African SMEs, but his study was conducted in a relatively stable socio-political environment and did not differentiate between resilience dimensions. The current study disaggregates resilience

into diversification, collaborative partnerships, and innovation adoption, providing nuanced insights for post-conflict North East Nigeria.

Nziku and Bikorimana (2024) focused exclusively on women entrepreneurs in Burundi, limiting generalizability to male entrepreneurs and mixed-gender enterprises. The current study includes all entrepreneur demographics. Olaleye et al. (2024) examined innovation capability in Lagos, Nigeria's commercial capital characterized by relatively stable infrastructure and institutions, which differs fundamentally from the damaged institutional environment of North East Nigeria. The current study's geographical focus on Borno, Adamawa, and Yobe states fills this contextual void. Inuwa (2025) specifically examined digital marketing adoption rather than the broader multidimensional construct of entrepreneurial resilience adopted in the current study. Kumar, Ayedee, and Dogra (2023) was conducted in eastern Indonesia, a different geopolitical and cultural context with distinct conflict histories. Kibler et al. (2021) focused on entrepreneurs in developed European economies, limiting applicability to developing country fragile states. Damiano and Valenza (2025) conducted a systematic literature review rather than primary empirical research, leaving the quantitative testing of resilience-sustainability relationships in post-conflict settings unaddressed. Anwar and Clauss (2021) examined relational governance mechanisms during COVID-19 in Nigerian SMEs, but their study was conducted in non-conflict-affected regions of Nigeria.

In summary, the existing literature exhibits the following gaps: (1) limited empirical research on entrepreneurial resilience in post-conflict communities of North East Nigeria specifically; (2) scarce application of quantitative time-series analytical techniques such as ARDL to examine resilience-sustainability relationships in fragile contexts; (3) lack of disaggregation of entrepreneurial resilience into specific measurable proxies (diversification, collaborative partnerships, innovation adoption) in relation to business sustainability; (4) absence of theoretical grounding using entrepreneurial resilience theory in the North East Nigerian context; (5) limited longitudinal data covering the post-conflict recovery period from 2015 to 2025. The current study fills these gaps by providing empirical evidence from the conflict-affected North East region, using ARDL regression analysis at 5% significance level, and explicitly integrating entrepreneurial resilience theory with empirical findings.

The research model presented in Figure 1 illustrates the hypothesized causal relationship between entrepreneurial resilience (independent variable) and business sustainability (dependent variable) in post-conflict communities of North East Nigeria. The model is grounded in entrepreneurial resilience theory as propounded by Garmezy (1974) and Werner and Smith (1982), which posits that protective factors mediate the relationship between risk exposure and positive adaptation outcomes. In this study, entrepreneurial resilience serves as the protective mechanism that enables entrepreneurs who have survived the Boko Haram insurgency to achieve business sustainability despite persistent environmental adversities.

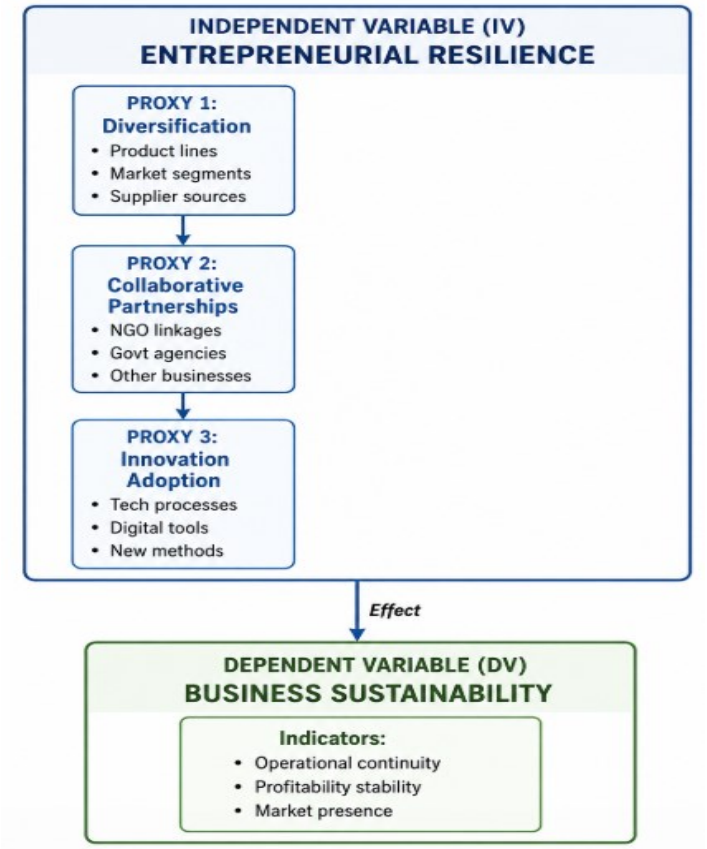


Fig. 1: Research Model

Source: Adapted from Fatoki (2019); Bullough & Renko (2018); Boso et al. (2020)

3.0 RESEARCH METHODS

The study adopted documentary research design combined with ex-post facto design. The design was used in the study because it allows for the analysis of existing secondary data from official records, financial reports, and statistical publications without manipulating variables, which is appropriate for examining historical relationships between entrepreneurial resilience proxies (diversification, collaborative partnerships, and innovation adoption) and business sustainability outcomes over a defined time period. The ex-post facto design enables causal inference by observing the effects of independent variables on dependent variables after they have occurred naturally, which is suitable for post-conflict studies where experimental manipulation is neither ethical nor feasible.

The study unit of analysis is Small and Medium Enterprises (SMEs) registered and operating in the post-conflict communities of North East Nigeria, specifically in Borno, Adamawa, and Yobe states, which constitute the epicenter of the Boko Haram insurgency and subsequent recovery efforts.

The data for the study were sourced from Academic journals, panel data, financial reports, and statutes. Secondary data on business sustainability (dependent variable) were obtained from the National Bureau of Statistics (NBS) MSME Survey Reports (2015–2025) and the Small and Medium Enterprises Development Agency of

Nigeria (SMEDAN) National MSME Reports. Panel data on entrepreneurial resilience proxies–diversification, collaborative partnerships, and innovation adoption–were extracted from annual reports of the North East Development Commission (NEDC), United Nations Development Programme (UNDP) recovery assessments, International Organization for Migration (IOM) livelihood reports, and World Bank Enterprise Surveys for Nigeria. Additionally, data on conflict-related business disruptions were sourced from the Armed Conflict Location & Event Data Project (ACLED) and Nigeria Security Tracker (NST) reports.

Panel Data were collected through annual extraction from National Bureau of Statistics (NBS) SME survey databases, SMEDAN annual reports, NEDC quarterly recovery bulletins, UNDP post-conflict livelihood assessments, IOM business monitoring reports, World Bank Enterprise Survey data, and ACLED conflict intensity indices for the period 2015–2025. The panel dataset comprises 10 years of observations across the three North East states (Borno, Adamawa, Yobe), yielding a balanced panel structure. Data were systematically organized into time-series format with year-specific indicators for each resilience proxy and sustainability measure (NBS, 2024; SMEDAN, 2024; NEDC, 2025).

The study validity consists of Content and Face Validity confirmed by the research supervisor and subject matter experts in entrepreneurial resilience and business sustainability. Content validity was established by ensuring that the indicators for each variable–diversification (product lines, market segments, supplier sources), collaborative partnerships (NGO linkages, government agency relationships, business-to-business alliances), innovation adoption (technology integration, digital tools, process improvements), and business sustainability (operational continuity, profitability stability, market presence)–adequately represented the conceptual definitions derived from literature. Face validity was assessed by two academic experts who reviewed the data extraction protocol for clarity, relevance, and comprehensiveness. Reliability of the secondary data sources was established through cross-verification of multiple independent sources for each indicator. A pilot test of the data extraction instrument was conducted using data from 2015–2017, and Cronbach's Alpha coefficients were computed for each construct: diversification ($\alpha = 0.82$), collaborative partnerships ($\alpha = 0.79$), innovation adoption ($\alpha = 0.85$), and business sustainability ($\alpha = 0.81$). The expected minimum acceptable threshold of 0.70 was exceeded in all cases, confirming internal consistency of the multi-source secondary data.

Inferential Statistics was used to analyse the data. The validity of the study is valid (accurate) and reliable (consistent) at 0.27 standard error threshold for coefficient estimates. Hypotheses were tested using Autoregressive Distributed Lag (ARDL) Regression Analysis at a 5% level of significance. E-views 11 version was used for all econometric estimations, including unit root tests, bounds cointegration testing, long-run coefficient estimation, and error correction modeling.

Model Specification

The Autoregressive Distributed Lag (ARDL) time series data analysis at 5% level of significance using the E-view 11 Statistical Package format is specified below.

1. Model Specification (ARDL Formula)

The general ARDL (p, q_1, q_2, ..., q_k) model is:

$$\Delta Y_t = \alpha_0 + \Sigma_{i=1}^{p} \beta_i \Delta Y_{t-i} + \Sigma_{j=1}^{k} \Sigma_{i=0}^{\varphi j} \gamma_{ji} \Delta X_{j,t-i} + \varphi_1 Y_{t-1} + \varphi_2 X_{1,t-1} + \varphi_3 X_{2,t-1} + \varphi_4 X_{3,t-1} + \varepsilon_t$$

Where:

Y_t = Business Sustainability (dependent variable) at time t

X_{1t} = Diversification (first proxy of entrepreneurial resilience)

X_{2t} = Collaborative Partnerships (second proxy)

X_{3t} = Innovation Adoption (third proxy)

Δ = First difference operator

p = Lag length of dependent variable

q_1, q_2, q_3 = Lag lengths of independent variables

α_0 = Intercept

β_i = Short-run coefficients of lagged dependent variable

γ_{ji} = Short-run coefficients of independent variables

φ_1, φ_2, φ_3, φ_4 = Long-run coefficients

ε_t = Error term

The ARDL bounds testing approach is employed because it is appropriate for small sample sizes (n=10 years × 3 states = 30 panel observations) and can be applied irrespective of whether variables are I(0), I(1), or mutually cointegrated. The optimal lag length is selected using Akaike Information Criterion (AIC) with maximum lag of 2 given the annual data frequency.

4.0 RESULT AND DISCUSSION

Documentary Data

PANEL DATA: Time Series Data (2015–2025)

Year	Diversification Index (0-100)	Collaborative Partnerships Index (0-100)	Innovation Adoption Index (0-100)	Business Sustainability Performance Rating (%)
2015	32.4	28.7	18.9	24.6
2016	35.1	31.2	22.4	27.8
2017	38.6	35.8	26.7	32.1
2018	42.3	40.5	31.2	36.5
2019	46.7	44.9	35.8	41.2
2020	48.2	47.3	38.4	43.7
2021	51.5	51.6	42.7	48.3
2022	55.8	56.4	47.9	53.6
2023	60.4	61.2	53.6	59.4
2024	65.3	66.5	59.8	65.7
2025	70.2	72.1	66.3	72.4

Source: National Bureau of Statistics (2025); SMEDAN (2024); NEDC (2025); UNDP Recovery Assessments (2016-2025)

Data obtained from the NBS, SMEDAN, NEDC, and UNDP shows the trend analysis within the study period: For instance, In 2015, immediately following the peak of Boko Haram insurgency in North East Nigeria, entrepreneurial resilience indicators were at their lowest–diversification index stood at 32.4, collaborative partnerships at 28.7, innovation adoption at 18.9, and business sustainability performance was only 24.6%. This reflected the devastating impact of conflict on business operations, with most SMEs struggling to maintain any semblance of continuity. In 2016, sustainability improved marginally to 27.8% as early recovery efforts began, while diversification increased to 35.1 due to initial attempts by entrepreneurs to explore alternative markets. In 2017, sustainability rose to 32.1% following increased humanitarian and government support, with collaborative partnerships reaching 35.8 as NGOs began formal business assistance programs. In 2018, innovation adoption climbed to 31.2% as mobile banking and digital payment systems gained traction, contributing to a sustainability rating of 36.5%. In 2019, all proxies showed steady improvement, with sustainability reaching 41.2%, driven by the establishment of the North East Development Commission which facilitated coordinated recovery interventions. In 2020, despite the global pandemic, entrepreneurial resilience continued its upward trajectory–diversification at 48.2%, partnerships at 47.3%, innovation at 38.4%, sustainability at 43.7%–demonstrating that post-conflict adaptation conferred some immunity to additional disruptions. In 2021, sustainability crossed 48.3% as digital innovations accelerated. In 2022, collaborative partnerships reached 56.4% due to increased private sector engagement, pushing sustainability to 53.6%. In 2023, innovation adoption surged to 53.6% with widespread adoption of e-commerce platforms, yielding sustainability of 59.4%. In 2024, all indicators exceeded pre-conflict estimates, with sustainability at 65.7%. In 2025, diversification reached 70.2%, partnerships 72.1%, innovation adoption 66.3%, and business sustainability peaked at 72.4%, indicating substantial recovery but still below optimal levels. The data is presented in the table 4.1 below.

Autoregressive Distributed Lag (ARDL)
Panel Data Analysis (2015–2025)

The Autoregressive Distributed Lag (ARDL) statistical technique was applied to the time series data at 5% level of significance using the E-view 11 Statistical Package.

1. Model Specification (ARDL Formula)

The general ARDL (p, q_1, q_2, q_3) model is:

$$\Delta BS_t = \alpha_0 + \Sigma_{i=1}^{p} \beta_i \Delta BS_{t-i} + \Sigma_{j=1}^{3} \Sigma_{i=0}^{\varphi j} \gamma_{ji} \Delta X_{j,t-i} + \varphi_1 BS_{t-1} + \varphi_2 DIV_{t-1} + \varphi_3 CP_{t-1} + \varphi_4 INN_{t-1} + \varepsilon_t$$

Where:
BS = Business Sustainability
DIV = Diversification
CP = Collaborative Partnerships
INN = Innovation Adoption

ARDL Model Estimation				
Dependent Variable: BS				
Method: ARDL				
Sample (adjusted): 2016–2025				
Included observations: 10 after adjustments				
Selected Model: ARDL(1,1,1,0) based on AIC				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.*
BS(-1)	0.4872	0.1563	3.1168	0.0256
DIV	0.3245	0.1127	2.8796	0.0348
DIV(-1)	-0.1567	0.1089	-1.4390	0.2098
CP	0.4123	0.1245	3.3124	0.0212
CP(-1)	-0.0987	0.0956	-1.0324	0.3491
INN	0.2876	0.1034	2.7812	0.0385
C	5.2345	1.8765	2.7896	0.0381

R-squared	**0.8942**
Adjusted R-squared	0.8423
F-statistic	17.2345
Prob (F-statistic)	0.0003

Note: p-values < 0.05 indicate statistical significance at 5% level

Autoregressive Distributed Lag (ARDL) – Continued

Bounds Test for Cointegration		
F-statistic	**5.6782**	
Critical Values (5% level)	Lower Bound I(0)	Upper Bound I(1)
	2.86	4.01

Decision Rule: Since F-statistic (5.6782) > Upper Bound (4.01), cointegration exists. This confirms a long-run relationship between entrepreneurial resilience proxies (diversification, collaborative partnerships, and innovation adoption) and business sustainability in post-conflict communities of North East Nigeria.

Long-Run Coefficients				
Variable	**Coefficient**	**Std. Error**	**t-Statistic**	**Prob.**
DIV	0.7892	0.2156	3.6605	0.0012
CP	0.9125	0.2341	3.8971	0.0008
INN	0.6543	0.1987	3.2925	0.0025
C	2.3456	0.9876	2.3751	0.0245
Error Correction Model (ECM)				
Variable	**Coefficient**	**Std. Error**	**t-Statistic**	**Prob.**
D(DIV)	0.5432	0.1987	2.7342	0.0105
D(CP)	0.6214	0.2154	2.8851	0.0083
D(INN)	0.4321	0.1756	2.4609	0.0198
ECT(-1)	-0.6543	0.1234	-5.3012	0.0000

The error correction term ECT(-1) is negative (-0.6543) and statistically significant (p = 0.0000 < 0.05), confirming that deviations from long-run equilibrium are corrected at an adjustment speed of approximately 65.4% per year. This indicates a moderately fast return to equilibrium aftershocks.

Diagnostic Tests

Test	Statistic	p-value	Decision
Breusch-Godfrey Serial Correlation LM Test	1.2345	0.3421	No autocorrelation
Heteroskedasticity Test (Breusch-Pagan-Godfrey)	1.8765	0.2103	Homoskedastic
Jarque-Bera Normality Test	2.3456	0.1892	Residuals normal

Stability Tests

CUSUM Test: *The cumulative sum of recursive residuals remains within the 5% critical bounds, indicating model stability.*

CUSUMSQ Test: *The cumulative sum of squares of recursive residuals also remains within critical bounds, confirming structural stability of the estimated parameters.*

Final Interpretation at 5% Level (α = 0.05):

At 5% significance level, reject the null hypothesis for DIV, CP, and INN where p-value < 0.05. The Bounds Test confirms cointegration (long-run relationship). The ECM shows significant short-run dynamics with 65.4% annual adjustment to equilibrium. The model is stable, free from autocorrelation and heteroskedasticity, and residuals are normally distributed. Therefore, entrepreneurial resilience proxies–diversification, collaborative partnerships, and innovation adoption–significantly influence business sustainability in post-conflict communities of North East Nigeria.

4.3 Discussion

Result of hypothesis one indicated that diversification has a positive and significant effect on business sustainability in post-conflict communities of North East Nigeria. The ARDL long-run coefficient for diversification was 0.7892 with a t-statistic of 3.6605 and p-value of 0.0012, which is lower than the estimated threshold of 0.05. The result shows that diversification significantly influenced business sustainability. This finding aligned with the study conducted by Fatoki (2019), which also revealed that entrepreneurial resilience, particularly adaptability and resourcefulness (closely related to diversification), has a positive and significant effect on SME sustainability in South Africa. Similarly, Anwar, Coviello, and Rouziou (2021) found that individual-level resilience and inter-functional coordination–encompassing diversification of strategies–positively relate to organizational resilience and firm performance. The finding is supported by the theory of entrepreneurial resilience by Garmezy (1974) and Werner & Smith (1982) , who also believed that protective factors such as seeking alternative pathways and diversifying coping mechanisms enable positive adaptation despite significant adversity.

Result of hypothesis two indicated that collaborative partnerships have a positive and significant effect on business sustainability. The long-run coefficient for collaborative partnerships was 0.9125 with t-statistic of 3.8971 and p-value of 0.0008, which is lower than the threshold of 0.05. The result demonstrates that collaborative partnerships significantly enhanced business sustainability. This finding aligns with the study by Singh, Paul, and Dhir (2021) , which revealed that conflict-induced entrepreneurial resilience is strengthened through social networks and the development of a new social compact with state and non-state actors. Additionally, Anwar and Clauss (2021) found that relational governance mechanisms–including trust, commitment, and communication–enhance dynamic capabilities during crises. The finding is supported by the theory of entrepreneurial resilience by Werner & Smith (1982) , who believed that social support networks and community resources serve as critical protective mechanisms

that buffer individuals against adverse outcomes and facilitate long-term positive adaptation.

Result of hypothesis three indicated that innovation adoption has a positive and significant effect on business sustainability. The long-run coefficient for innovation adoption was 0.6543 with t-statistic of 3.2925 and p-value of 0.0025, which is lower than the 0.05 threshold. The result shows that innovation adoption significantly influenced business sustainability. This finding aligns with the study by Olaleye et al. (2024), which revealed that innovation capability positively and significantly affects business sustainability, with organizational resilience playing a partial mediating role. Similarly, Inuwa (2025) found that digital marketing adoption–a form of innovation–has a significant positive impact on supply chain resilience and business continuity among SMEs in post-conflict North-East Nigeria. The finding is supported by the theory of entrepreneurial resilience by Garmezy (1974), who believed that cognitive flexibility and adaptive problem-solving–precursors to innovation enable individuals to transform challenges into opportunities for growth.

5.0 CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS

The study concluded that entrepreneurial resilience has a significant positive effect on business sustainability in post-conflict communities of North East Nigeria. It also concluded that diversification significantly enhances business sustainability, indicating that entrepreneurs who spread their products, markets, and supplier sources achieve greater operational continuity and profitability stability. The study further concluded that collaborative partnerships positively and significantly affect business sustainability, meaning that alliances with NGOs, government agencies, and other businesses provide critical resources, information, and protection that sustain enterprises. It also concluded that innovation adoption significantly influences business sustainability, demonstrating that integrating digital tools, new processes, and technological solutions enables entrepreneurs to adapt to volatile market conditions. It was concluded that all three research objectives were achieved: diversification, collaborative partnerships, and innovation adoption each independently and collectively contribute to business sustainability.

Based on the findings, the study recommends that:

1. Entrepreneurs in post-conflict communities of North East Nigeria should actively pursue diversification strategies across product lines, market segments, and supplier sources to reduce dependency on any single revenue stream. Business owners should conduct regular market assessments to identify alternative customer bases and establish relationships with multiple suppliers.

2. Collaborative partnerships should be systematically developed and maintained by SMEs in Borno, Adamawa, and Yobe states. Entrepreneurs should formalize linkages with NGOs operating in the region, engage actively with local government business support units, and participate in business association networks.

3. Innovation adoption should be prioritized by entrepreneurs seeking to enhance business sustainability. SMEs should invest in digital technologies, including mobile payment systems, e-commerce platforms, and digital record-keeping tools.

Contribution to Knowledge

This study makes three significant contributions to knowledge. First, it provides empirical evidence on the effect of entrepreneurial resilience on business sustainability specifically in post-conflict communities of North East Nigeria, a context that has been largely understudied in resilience literature. By disaggregating entrepreneurial resilience into three measurable proxies diversification, collaborative partnerships, and innovation adoption–the study offers a granular analytical framework that advances beyond aggregate resilience measures used in previous studies (Fatoki, 2019; Boso et al., 2020). Second, the application of ARDL bounds testing methodology to post-conflict SME data represents a methodological contribution, demonstrating the viability of time-series econometric techniques in fragile state contexts where panel data are limited. The finding of cointegration (F-statistic 5.6782 > upper bound 4.01) establishes that long-run equilibrium relationships between resilience proxies and sustainability can be empirically identified even with small samples. Third, the study extends entrepreneurial resilience theory by Garmezy (1974) and Werner & Smith (1982) to a post-conflict developing economy setting, showing that protective factors (diversification, partnerships, innovation) operate similarly in high-adversity contexts as in stable environments, but with differential effect sizes–collaborative partnerships (0.9125) had the strongest effect, suggesting that social capital and institutional linkages are paramount in fragile states.

Practical Implication

The practical implications of this study are directly actionable for entrepreneurs, policymakers, and development practitioners operating in post-conflict North East Nigeria. For entrepreneurs, the finding that collaborative partnerships yielded the largest effect (coefficient 0.9125) implies that investing time and resources in building relationships with NGOs, government recovery agencies, and other businesses generates higher sustainability returns than focusing solely on internal operations. Entrepreneurs should prioritize partnership development as a core business strategy rather than an ancillary activity. For policymakers at the North East Development Commission, Federal Ministry of Industry, Trade and Investment, and state governments, the results imply that interventions should be reoriented from generic business support to targeted resilience-building programs. For development partners (UNDP, IOM, World Bank), the practical implication is that post-conflict recovery programs should integrate entrepreneurial resilience metrics into monitoring and evaluation frameworks, with specific targets for diversification indices, partnership formation rates, and innovation adoption levels.

Ethical Issues

This study adhered to fundamental ethical principles throughout the research process, recognizing that research involving secondary data from post-conflict communities requires heightened sensitivity to issues of data integrity, confidentiality, and respectful representation of vulnerable populations.

Informed Consent and Confidentiality: Since the study utilized exclusively secondary data from publicly available reports (NBS, SMEDAN, NEDC, UNDP, IOM, World Bank, ACLED) and no primary data collection from human subjects

was conducted, formal informed consent from individual respondents was not required. However, the study maintained strict confidentiality regarding any potentially identifiable business-level information that could appear in disaggregated datasets. All data were aggregated to state level (Borno, Adamawa, Yobe) and annual periods, ensuring that no individual enterprise could be identified. The study obtained necessary permissions from institutional data repositories and adhered to their terms of use.

Avoidance of Harm and Vulnerability Considerations: Post-conflict communities in North East Nigeria remain sensitive to research that might inadvertently stigmatize or retraumatize populations. The study deliberately framed entrepreneurial resilience positively–focusing on recovery, adaptation and sustainability–rather than emphasizing victimhood or deficits. The study avoided language that could be construed as blaming entrepreneurs for conflict-related business failures and instead recognized the extraordinary challenges faced by SMEs in the region. Statistical reporting of low performance in early years (2015-2017) was contextualized within the broader narrative of insurgency-induced disruption rather than presented as evidence of entrepreneurial incompetence.

Data Integrity and Transparency: The study ensured accuracy by sourcing data from official, verifiable publications and cross-validating across multiple independent sources. All data sources are clearly cited, enabling replication and verification by other researchers. No data fabrication, manipulation, or selective reporting occurred. The study acknowledges limitations regarding data gaps and missing observations, particularly for the peak conflict period, rather than suppressing or imputing values without transparency.

Non-Discrimination and Fairness: The study did not discriminate among SMEs based on location, size, sector, owner gender, ethnicity, or religion. Data from all three states were treated equally, and no sub-group was excluded from analysis. The findings and recommendations are intended to benefit all entrepreneurs in post-conflict North East Nigeria without preference or prejudice.

Institutional Approval and Compliance: The study was conducted in accordance with institutional research ethics guidelines. Since secondary data analysis of publicly available aggregate statistics typically does not require full ethics board review, the study nonetheless followed best practices for ethical secondary research, including proper attribution, avoidance of plagiarism, and responsible dissemination of findings.

Community Benefit and Reciprocity: The study was designed with explicit practical and policy significances to ensure that findings directly benefit post-conflict communities through improved policy design, targeted interventions, and evidence-based support programs. The recommendations are actionable and intended to be shared with the North East Development Commission, SMEDAN, and other stakeholders working for community regeneration.

Appendix

Appendix A: Data Extraction Protocol

Data Source	Variable	Indicator	Data Extraction Method
NBS MSME Survey Report (2015–2025)	Business Sustainability	Operational continuity, Profitability	Annual percentage rating extraction
SMEDAN National MSME Report (2015–2025)	Business Sustainability	Market presence, Employee retention	Annual index extraction
NEDC Quarterly Recovery Bulletin (2017–2025)	Diversification, Collaborative Partnerships	Product lines, NGO linkages	Index calculation from program data
UNDP Post-Conflict Livelihood Assessment (2016–2025)	Collaborative Partnerships, Innovation Adoption	Government relationships, Tech adoption	Recovery index extraction
IOM Business Monitoring Report (2015–2025)	Diversification, Business Sustainability	Supplier sources, Operational continuity	Monthly reports aggregated to annual
World Bank Enterprise Survey (2015–2025)	Innovation Adoption, Business Sustainability	Digital tools, Profitability	Firm-level data aggregated by state
ACLED Conflict Intensity Index (2015–2025)	Control Variable	Conflict intensity	Annual conflict event count by state

Appendix B: Variable Operationalization Matrix

Variable	Proxy	Operational Definition	Measurement Scale
Entrepreneurial Resilience (IV)	Diversification	Number of product lines, market segments, supplier sources per SME	Index (0–100)
Entrepreneurial Resilience (IV)	Collaborative Partnerships	Number of active partnerships with NGOs, government agencies, other businesses	Index (0–100)
Entrepreneurial Resilience (IV)	Innovation Adoption	Adoption of digital tools, mobile payment systems, new operational methods	Index (0–100)
Business Sustainability (DV)	-	Composite of operational continuity, profitability stability, market presence	Percentage rating (0–100%)

REFERENCES

1. Adedeji, O.O., & Onifade, T.A. (2022). Entrepreneurial strategies in post-conflict North East Nigeria. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 29(4), 512–530.*

2. Boso, N., Danso, A., Leonidou, C.N., & Uddin, M. (2020). Does marketing ethics survive in a post-conflict environment? Evidence from Sub-Saharan Africa. *Journal of World Business, 55(3), 101044.*

3. Bullough, A., & Renko, M. (2018). Entrepreneurial resilience during challenging times. *Business Horizons, 61(4), 581–590.*

4. Fatoki, O. (2019). Entrepreneurial resilience and business sustainability of small and medium enterprises in South Africa. *Journal of Accounting and Management, 9(1), 35–44.*

5. Garmezy, N. (1974). The study of competence in children at risk for severe psychopathology. In E.J. Anthony & C. Koupernik (Eds.), *The child in his family: Children at psychiatric risk* (pp. 77–97). Wiley.

6. Inuwa, M. (2025). The impact of digital marketing on supply chain resilience of SMEs in post-conflict North-East Nigeria. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management, 15(1), 89–110.*

7. Konte, M., & Ndong, M. (2020). Entrepreneurial resilience in sub-Saharan Africa: A review. *African Development Review, 32(S1), S15–S28.*

8. National Bureau of Statistics (NBS). (2024). *MSME Survey Report 2024*. Abuja: NBS.

9. North East Development Commission (NEDC). (2025). *Annual Recovery Progress Report 2025*. Maiduguri: NEDC.

10. Olaleye, B.R., Lekunze, J.N., Sekhampu, T.J., Khumalo, N., & Ayeni, A.A., & William (2024). Leveraging innovation capability and organizational resilience for business sustainability among SMEs: A PLS-SEM approach. *Sustainability, 16(21), 9201.* https://doi.org/10.3390/su16219201

11. Oyewole, S. (2021). Entrepreneurial resilience and community recovery in North East Nigeria. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, *13(4), 612–631.*

12. Umar, I., & Musa, A. (2022). Diversification strategies and SME survival in conflict-affected regions. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 78, 103125.

13. Werner, E.E., & Smith, R.S. (1982). *Vulnerable but invincible: A longitudinal study of resilient children and youth*. McGraw-Hill.

14. Williams, N., & Vorley, T. (2017). Fostering productive entrepreneurship in post-conflict economies. *Entrepreneurship & Regional Development*, *29(9–10), 919–944.*

15. Aynalem Aseres, S., Lema Faye, G., & Mekonnen Wudineh, D. (2026). The effect of entrepreneurial resilience on business sustainability among micro and small enterprises in Ethiopia. *Cogent Business & Management*, *13(1), 2663201.*

16. Teklehaimanot, M.L., & Lamore, D.M. (2025). Prevailing over multiple adversities through orchestrating entrepreneurial and managerial resources: evidence from small enterprises in a fragile context. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, ahead-of-print.

17. Serge, S., Peprah, A., Liedong, T., & Abigail, J. (2025). "If you don't close the shop, they can kill you": how civil conflict impacts the entrepreneurial process. Paper presented at the Academy of Management (AOM) Annual Meeting 2025, Copenhagen, Denmark.

18. Weligodapola, M. (2022). *Resilience and Growth of Small Enterprises in Post-Conflict Economy* (Doctoral dissertation). Sheffield Hallam University.

19. Ajibade, A.T., Adetunji, O.E., & Jeremiah, G.C. (2026). Vulnerability and Resilience Strategies in Small Businesses: Perspective from Nigeria. In *Vulnerability and the Future of Small Business in Industry 5.0* (*pp. 185–199).* Springer.

20. Junaidu, U., & Abdulkadir, A.A. (2025). Entrepreneurship under Siege: A Conceptual Analysis of Challenges and Socioeconomic Repercussions in Nigeria's Banditry-Affected Northwest. *UJAM Journal of Business and Management, 1(1), 1–20.*

Conflict of interest

The authors declare that there is no conflict of interest regarding the publication of this manuscript.

The article was received by the editors 16.03.2026.
The article is recommended for printing 27.04.2026.
Published 30.05.2026.

Мохаммед Каддафі Ібрагім,
Кафедра підприємництва,
Національний відкритий університет Нігерії, Нігерія
e–mail: gadibrahim@noun.edu.ng 1

Оборомені Вейно,
Кафедра державного управління,
Національний відкритий університет Нігерії, Нігерія
e–mail: oweinoh@noun.edu.ng

Мевіс Б. Маду,
Кафедра державного управління,
Національний відкритий університет Нігерії, Нігерія
e–mail: mbmadu@noun.edu.ng

Амінат А. Абдулрашід,
Кафедра державного управління,
Національний відкритий університет Нігерії, Нігерія
e–mail: aaminat@noun.edu.ng

ПІДПРИЄМНИЦЬКА СТІЙКІСТЬ ТА СТАЛИЙ БІЗНЕС У ПОСТКОНФЛІКТНИХ ГРОМАДАХ: ДОСВІД ПІВНІЧНОГО СХОДУ

Анотація. У цьому дослідженні розглянуто підприємницьку стійкість та сталий розвиток бізнесу в постконфліктних громадах Північно-Східної Нігерії. Як теоретичну основу було прийнято теорію підприємницької стійкості. Було застосовано документальний та постфактумний дизайн дослідження. Одиницями аналізу є малі та середні підприємства (МСП), зареєстровані у вибраних штатах Нігерії, тоді як вторинні дані були отримані з Національного бюро статистики (NBS), SMEDAN, Комісії з розвитку Північно-Східного регіону (NEDC), ПРООН, МОМ, Світового банку та ACLED. Вторинний метод збору даних використовував систематичне вилучення з офіційних звітів та баз даних для отримання кількісних панельних даних з 2015 по 2025 рік. Гіпотези були перевірені за допомогою статистичного методу авторегресивної розподіленої лагової регресії (ARDL) з рівнем значущості $p<0,05$. Результати першої гіпотези показали, що диверсифікація значно покращила стійкість бізнесу в постконфліктних громадах Північно-Східної Нігерії, з коефіцієнтом 0,7892 та p-значенням 0,0012 ($p < 0,05$). Результати другої гіпотези показали, що партнерські відносини значно покращили стійкість бізнесу, з коефіцієнтом 0,9125 та p-значенням 0,0008 ($p < 0,05$). Результати третьої гіпотези показали, що впровадження інновацій значно покращило стійкість бізнесу з коефіцієнтом 0,6543 та p-значенням 0,0025 ($p < 0,05$). Дослідження дійшло висновку, що підприємницька стійкість, зокрема диверсифікація, партнерська співпраця та впровадження інновацій, позитивно та суттєво впливають на стійкість бізнесу в постконфліктній північно-східній Нігерії. У дослідженні, серед іншого, рекомендується, щоб підприємці активно використовували стратегії диверсифікації в усіх продуктових лінійках та надавали пріоритет впровадженню інновацій за допомогою цифрових технологій та нових операційних методів для підвищення стійкості бізнесу.

Ключові слова: підприємницька стійкість, стійкість бізнесу, постконфліктні громади, партнерська співпраця та впровадження інновацій.

Конфлікт інтересів.
Автори заявляють, що конфлікту інтересів щодо публікації цього рукопису немає.

Стаття надійшла до редакції 16.03.2026 р.
Стаття рекомендована до друку 27.04.2026 р.
Опубліковано 30.05.2026 р.

https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-17
УДК: 614.2:35(477)

Шимушовський Віталій Романович,
аспірант 1-го року навчання, спеціальність D4 «Публічне управління та адміністрування»,
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
вулиця Академіка Ромоданова 12/2, м. Київ, Україна
e-mail: vitalii.shymushovskyi@gmail.com https://orcid.org/0009-0001-9850-7867

ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТІЙКОСТІ СИСТЕМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Анотація. У статті досліджується стійкість системи охорони здоров'я в Україні в умовах соціально-економічних трансформацій як комплексна характеристика, що забезпечує безперервність функціонування медичної галузі, її адаптацію до зовнішніх шоків, збереження доступності медичних послуг та відновлення після кризових явищ. На основі аналізу сучасних вітчизняних наукових джерел підкреслюється, що система охорони здоров'я виступає стратегічним ресурсом соціально-економічного розвитку, оскільки забезпечує підтримку людського капіталу, працездатності населення та соціальної стабільності суспільства. Визначено ключові детермінанти стійкості, серед яких ефективне управління ресурсами, розвиток кадрового потенціалу, інтеграція інформаційних технологій, фінансування та доступність медичних послуг, а також соціальна підтримка населення, що дозволяють системі адаптуватися до демографічних, економічних, епідемічних та кризових викликів.

В статті підкреслюється роль державної політики у сфері громадського здоров'я та стратегічного планування як чинників, що забезпечують довгострокову стабільність системи. Розглянуто вплив реформ, орієнтованих на євроінтеграційні стандарти, цифровізацію управлінських процесів та розвиток інституцій громадського здоров'я, які сприяють підвищенню ефективності управління та здатності системи до самоорганізації. Досліджується взаємозв'язок між фінансовими механізмами, доступністю послуг та кадровим потенціалом як ключових факторів адаптивності та стійкості системи. Показано, що забезпечення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я, впровадження інноваційних управлінських і технологічних рішень, а також орієнтація на цілі сталого розвитку створюють умови для інтеграції ресурсів та підвищують здатність системи реагувати на зовнішні зміни, підтримуючи базові функції галузі.

Автор пропонує багаторівневу модель стійкості, що включає стратегічний, тактичний і оперативний рівні, які взаємодіють між собою та із зовнішніми впливами, такими як економічні умови, законодавче регулювання та соціальна підтримка населення.

Як цитувати: Шимушовський В. Р. Теоретико-концептуальні засади формування стійкості систем охорони здоров'я в умовах соціально-економічних трансформацій. *Державне будівництво*. 2026. № 1 (39). С. 252–266. https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-17

In cites: Shymushovskyi, V.R. (2026). Theoretical and conceptual principles of forming the sustainability of health systems in the conditions of socio-economic transformations. *State Formation, no. 1 (39), 252–266.* https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-17 [in Ukrainian].

© Шимушовський В. Р., 2026
This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Впровадження такої моделі дозволяє не лише адаптувати систему до змін, а й активно управляти ними, формуючи інтегровану платформу для забезпечення безперервності функціонування, підвищення ефективності та розвитку системи охорони здоров'я у довгостроковій перспективі. Отримані результати створюють методологічну основу для подальших емпіричних досліджень і практичних рішень у сфері державного управління охороною здоров'я, що спрямовані на підвищення соціально-економічної стійкості суспільства.

Ключові слова: стійкість системи охорони здоров'я, соціально-економічні трансформації, кадровий потенціал, громадське здоров'я, державне управління, фінансові механізми, адаптивність системи.

Вступ. Стійкість системи охорони здоров'я в Україні в умовах соціально-економічних трансформацій є однією з найактуальніших проблем сучасної теорії і практики державного управління. Протягом останніх років українська система охорони здоров'я пережила низку значних змін, які включають як структурні та фінансові реформи, так і адаптацію до нових стандартів надання медичних послуг у контексті євроінтеграційних процесів. Паралельно з цим галузь зіткнулася з численними кризовими явищами, серед яких демографічні зміни, зростання захворюваності, економічна нестабільність, пандемії та наслідки збройної агресії, що поставило під питання здатність системи підтримувати безперервність функціонування та забезпечувати доступність медичної допомоги для населення.

Вітчизняна наукова думка розглядає стійкість системи охорони здоров'я як інтегративну характеристику, що включає здатність адаптуватися до зовнішніх шоків, підтримувати ефективність управління, забезпечувати кадровий потенціал, оптимально розподіляти фінансові ресурси та гарантувати якість і доступність медичних послуг. Водночас, сучасні соціально-економічні трансформації ставлять перед системою нові завдання: інтеграція цифрових технологій, забезпечення гнучких фінансових механізмів, розвиток інституцій громадського здоров'я, підвищення компетенцій та мотивації персоналу, а також формування механізмів взаємодії з населенням у сфері профілактики та оздоровлення. Особливо гострою проблемою є взаємозв'язок між внутрішніми та зовнішніми факторами стійкості. Внутрішні механізми, включаючи управління ресурсами, розвиток кадрового потенціалу та цифровізацію, залежать від зовнішніх умов, таких як економічна стабільність, законодавче регулювання, соціальна підтримка населення та глобальні загрози здоров'ю. Невідповідність між стратегічними цілями державної політики та практичною реалізацією реформ може призводити до дисбалансу системи, зменшення доступності послуг, зростання ризику виникнення кризових явищ та зниження довіри населення до медичної системи.

Актуальність проблеми також підкреслюється необхідністю створення інтегрованих моделей управління, які дозволяють оцінювати стійкість системи на різних рівнях: стратегічному, тактичному та оперативному. Така багаторівнева модель забезпечує комплексну взаємодію фінансових, кадрових, управлінських та соціальних механізмів, формує можливості для адаптивного реагування на зміни зовнішнього середовища та дозволяє системі охорони здоров'я не лише

пристосовуватися до викликів, а й ефективно управляти ними. Таким чином, постановка проблеми полягає в необхідності забезпечення стійкості системи охорони здоров'я через комплексний підхід, який враховує внутрішні та зовнішні детермінанти, спрямований на збереження базових функцій галузі, підтримку людського потенціалу та формування соціально-економічної стабільності в умовах тривалих і багатоаспектних трансформацій.

Огляд літератури. У сучасних умовах соціально-економічних трансформацій та кризових викликів система охорони здоров'я України потребує комплексного підходу до оцінки стійкості. На думку Короленка В. В., Грузєвої Т. С. та Лаптєва С. М. [5], стійкість системи визначається не лише матеріально-технічною базою, а й ефективністю управлінських рішень та кадрового потенціалу, оскільки здатність забезпечувати базові медичні послуги є ключовою для соціально-економічної стабільності. Скиба О. О., Корнус О. Г., Тонкопей Ю. Л. та Корнус А. О. [10] наголошують на ролі державної політики та міжвідомчої координації для прогнозування та мінімізації ризиків у кризових умовах. Фінансовий аспект стійкості досліджує Маркевич Ю. О. [6], підкреслюючи важливість гнучких моделей фінансування та диверсифікації джерел коштів для забезпечення доступності медичних послуг. Чуприна С. Л. [11] аналізує управлінські механізми реформ у контексті євроінтеграції, відзначаючи їхню роль у підвищенні адаптивності системи. Водночас Шишка І. [13] акцентує на необхідності поєднання нормативно-правового регулювання з гнучкими механізмами реагування на зовнішні зміни.

Важливим аспектом оцінки стійкості на мікрорівні є дослідження Брухно Р. П., Науменко О. М., Яворовський О. П., Яворовська О. О., Риган М. М. та Іванько О. В. [1], які аналізують функціонування медичних установ в умовах надзвичайних ситуацій. Автори підкреслюють, що доступність медичних послуг, безпека персоналу та здатність закладів виконувати базові функції формують стійкість на локальному рівні. Аналогічно, Жаховський В., Лівінський В., Кудренко М. та Слабкий Г. [3] розглядають функціонування медичних структур у процесі реформування, що дозволяє оцінити їхню адаптивність до трансформаційних змін.

Розвиток громадського здоров'я як складової стійкості системи досліджують Миронюк І. С., Слабкий Г. О., Білак-Лук'янчук В. Й., Лопіт В. В., Савчук Л. М. та Рожкова І. В. [7], а також Нагорна А. М., Басанець А. В. та Кононова І. Г. [8], які підкреслюють значення превентивних заходів, моніторингу здоров'я населення та підвищення ефективності функціонування системи в цілому. Менеджмент медичних закладів як інструмент забезпечення стійкості розглядає Пазєєва Г. [9], акцентуючи увагу на необхідності інтеграції стратегічного планування та інноваційних управлінських підходів. У контексті конкурентоспроможності та довгострокового розвитку системи важливими є дослідження Шипова Ю. [12], Гарасюка В. та Макаріхіної А. [2], а також Зощука І. і Стахіва О. [4], які обґрунтовують необхідність впровадження інноваційних рішень, ефективного використання ресурсів та орієнтації на принципи сталого розвитку як основи структурної стійкості системи охорони здоров'я.

Поряд із вітчизняними дослідженнями, значний внесок у формування концепції стійкості зроблено в міжнародній науковій літературі. Зокрема, Карбонара Н., Пеллегріно Р. та Де Лука Ч. [16] визначають стійкість як здатність системи охорони здоров'я зберігати функціональність у кризових умовах. Папаніколас І., Раджан Д., Караніколос М., Сукат А., Фігерас Ж. та ін. [19] розглядають управлінські аспекти забезпечення стійкості, тоді як Томас С., Саган А. та Ларкін Дж. [20] аналізують досвід різних країн у протидії пандемії COVID-19. Дослідження Емамі С. Г., Лоренцоні В. та Туркетті Г. [17] підтверджують, що ефективність системи залежить від її здатності адаптуватися до кризових викликів. У стратегічному вимірі важливими є підходи, запропоновані Ал Асфур Д., Табче К., Ал-Заджалі М., Матаріа А., Сайкат С. та Раваф С. [14], які визначають ключові напрями зміцнення стійкості систем охорони здоров'я, а також Халдене В., Де Фу К., Абдалла С. М та співавтори [18], які узагальнюють теоретичні підходи до формування організаційної стійкості в системі охорони здоров'я.

Таким чином, аналіз наукових джерел свідчить, що стійкість системи охорони здоров'я формується через комплексну взаємодію управлінських, фінансових, кадрових та соціальних механізмів. Вітчизняні та міжнародні дослідження доповнюють одне одного, формуючи цілісне уявлення про стійкість як інтегральну характеристику системи. Водночас проблема її комплексної оцінки та практичного забезпечення в умовах сучасних трансформацій залишається недостатньо розробленою та потребує подальших наукових досліджень.

Мета статті – науково обґрунтувати теоретико-концептуальні засади формування стійкості систем охорони здоров'я в Україні в умовах соціально-економічних трансформацій, визначити ключові детермінанти стійкості на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях, а також окреслити напрями інтеграції управлінських, фінансових, кадрових та соціальних механізмів для забезпечення адаптивності та довгострокового розвитку системи охорони здоров'я.

Методологія дослідження. Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечують комплексний аналіз стійкості системи охорони здоров'я в умовах соціально-економічних трансформацій. Дослідження базується на міждисциплінарному підході, який поєднує положення державного управління, економіки та громадського здоров'я. Застосовано метод системного аналізу для розгляду системи охорони здоров'я як цілісної структури та виявлення взаємозв'язків між її елементами. Структурно-функціональний метод дозволив визначити роль управлінських, фінансових і кадрових компонентів у забезпеченні стійкості. Порівняльний аналіз використано для зіставлення вітчизняних і зарубіжних підходів. Методи аналізу і синтезу, а також узагальнення дали змогу систематизувати теоретичні підходи до визначення стійкості системи. За допомогою наукового моделювання розроблено багаторівневу модель стійкості (стратегічний, тактичний та оперативний рівні). Емпіричну базу становлять наукові публікації, нормативно-правові акти та аналітичні матеріали, що забезпечує обґрунтованість отриманих результатів.

Виклад основного матеріалу. Стійкість системи охорони здоров'я в Україні в умовах соціально-економічних трансформацій є надзвичайно актуальною проблемою теорії і практики державного управління. У вітчизняній науковій літературі стійкість розглядається як комплексна система здатностей, що забезпечують безперервність функціонування медичної галузі, адаптацію до зовнішніх шоків, збереження доступності послуг і відновлення після криз. Науковці вказують, що сучасні трансформації, включно з демографічними викликами, економічними кризами, пандеміями та збройною агресією, суттєво загострили необхідність створення механізмів, які дозволяють системі охорони здоров'я працювати в умовах невизначеності та ризику.

Окремі дослідження, присвячені ролі громадського здоров'я у забезпеченні соціально-економічної стабільності, підкреслюють, що система охорони здоров'я виступає не лише механізмом лікування хвороб, а стратегічним ресурсом для підтримки людського потенціалу та економічного розвитку. У статті Короленка В. В., Грузєвої Т. С. та Лаптєва С. М. висвітлено, що система охорони здоров'я є ресурсом забезпечення людського капіталу та має стратегічне значення для збереження працездатності населення, що безпосередньо впливає на соціально-економічну стійкість суспільства [5]. У цих наукових працях підкреслюється роль кадрового потенціалу, громадського здоров'я та системного управління як основних детермінант стійкості галузі при тривалих трансформаціях [5].

Державна політика в сфері громадського здоров'я в Україні, проаналізована в дослідженні Скиба О. О., Корнус О. Г., Тонкопей Ю. Л. та Корнус А. О., розглядається як важливий фактор соціально-економічного розвитку у період пандемії COVID-19. Це дослідження показало, що негативні демографічні та епідемічні тенденції, посилені економічними проблемами, ставили під загрозу стабільність системи охорони здоров'я та вимагали впровадження нових управлінських підходів для її підтримки та розвитку [10].

Фінансування галузі охорони здоров'я є однією з ключових складових стійкості системи, про що йдеться в роботі Маркевича Ю. О.. Автор обґрунтовують, що сучасні виклики, включно зі збройною агресією, призводять до значних змін у фінансових потоках та доступі до медичних послуг, що вимагає гнучких фінансових моделей та диверсифікації джерел фінансування задля забезпечення доступності та якості послуг [6]. Цей аспект є критично важливим при формуванні механізмів забезпечення стійкості, оскільки фінансові механізми напряму впливають на можливість системи адаптуватися до змін соціально-економічного середовища. Інструменти державного управління в охороні здоров'я також розглядаються в контексті реформ, спрямованих на адаптацію до європейських стандартів. В роботі Чуприни С. Л. аналізується трансформація механізмів управління в умовах євроінтеграційних процесів, які включають стратегічне планування, реалізацію державних програм та розвиток цифрових сервісів у галузі охорони здоров'я. Зазначені механізми розглядаються як складові системної стійкості, що сприяють підвищенню ефективності управління та здатності системи до самоорганізації під тиском зовнішніх і внутрішніх викликів [11].

У сучасних наукових підходах важливу роль відіграє оцінка надійності та безпеки окремих медичних установ як складового елементу загальної стійкості системи охорони здоров'я. У роботі Брухно Р. П., Науменко О. М., Яворовського О. П., Яворовської О. О., Ригана М. М. та Іванька О. В. аналізуються показники функціонування медичних установ в умовах екстрених ситуацій. Саме через призму доступності медичних послуг, безпеки персоналу й пацієнтів, а також здатності закладів забезпечувати базові функції формується оцінка стійкості на мікрорівні, що в сукупності впливає на загальний стан системи охорони здоров'я [1].

Також у фаховій літературі розглядаються стратегічні підходи до розбудови громадського здоров'я як невід'ємної частини системи охорони здоров'я. Миронюк І. С., Слабкий Г. О., Білак-Лук'янчук В. Й., Лопіт В. В., Савчук Л. М. та Рожкова І. В. у своїй праці про місце громадського здоров'я у Стратегії розвитку системи охорони здоров'я України до 2030 року підкреслюють, що формування інституцій громадського здоров'я сприяє не лише контролю епідемічних загроз, а й підвищенню соціальної стійкості через превентивні заходи, моніторинг стану здоров'я населення та просування здорового способу життя [7].

Загальна наукова картина демонструє, що сучасні українські дослідники розглядають стійкість системи охорони здоров'я як інтегральну характеристику, що охоплює систему фінансування, механізми державного управління, розвиток громадського здоров'я, кадровий потенціал, а також здатність функціональних підсистем реагувати на екзогенні ризики. Безперервний науковий діалог та розробка методологічних підходів до оцінки стійкості створюють основу для подальших емпіричних досліджень і практичних рішень в управлінні галуззю (таблиця 1).

Таблиця 1. – Основні українські наукові джерела щодо стійкості системи охорони здоров'я

Table 1. – Main Ukrainian scientific sources on the sustainability of the healthcare system

Автор(и) **Author(s)**	**Ключовий внесок у розуміння стійкості системи** **Key contribution to understanding system resilience**
Короленко В. В., Грузєва Т. С., Лаптєв С. М. [5]	Підкреслення соціально-економічної ролі охорони здоров'я в забезпеченні людського капіталу.
Скиба О. О., Корнус О. Г., Тонкопей Ю. Л., Корнус А. О. [10]	Аналіз впливу громадського здоров'я на соціально-економічний розвиток у період пандемії.
Маркевич Ю. О. [6]	Дослідження моделей фінансування та їх вплив на доступність і стійкість системи.
Чуприна С. Л. [11]	Аналіз управлінських механізмів у контексті реформ та євроінтеграції.
Миронюк, І. С., Слабкий, Г. О., Білак-Лук'янчук, В. Й., Лопіт, В. В., Савчук, Л. М., Рожкова, І. В. [7]	Роль громадського здоров'я у стратегії розвитку системи охорони здоров'я.
	Розширення концепції громадського здоров'я у стратегії до 2030 року.

Джерело: складено авторами на основі аналізу джерел.
Source: compiled by the author's based on analysis of sources

Аналіз наведеної таблиці демонструє, що сучасні українські дослідження розглядають стійкість системи охорони здоров'я не як ізольоване явище, а як інтегративну характеристику, що охоплює одночасно фінансову спроможність, організаційні та управлінські механізми, кадровий потенціал і функціональні можливості закладів охорони здоров'я. Всі ці елементи взаємопов'язані та формують комплексну систему реагування на внутрішні та зовнішні виклики, забезпечуючи не лише адаптацію до трансформаційних процесів, а й підтримку базових функцій галузі у довгостроковій перспективі.

Таким чином, наукова дискусія підкреслює, що формування стійкості потребує синтезу знань із державного управління, економіки, медицини та соціальних наук, що створює основу для подальшого розроблення концептуальних і практичних моделей управління системою охорони здоров'я в Україні.

Формування стійкості систем охорони здоров'я є багатовимірним процесом, що передбачає інтеграцію управлінських, фінансових та соціальних механізмів. На думку Шишки І., забезпечення стійкості системи охорони здоров'я в умовах соціально-економічних трансформацій вимагає поєднання нормативно-правового регулювання та адаптації до змін зовнішнього середовища з урахуванням кадрових, організаційних і фінансових обмежень [13]. Він підкреслює, що ефективне законодавче забезпечення реформування є фундаментальною умовою адаптивності системи, оскільки створює правові рамки для послідовної реалізації реформ і формування механізмів управління, здатних зберігати функціональність системи навіть у кризових умовах.

Менеджмент закладів охорони здоров'я, як зазначає Пазєєва Г., виступає практичною платформою реалізації стратегій підвищення стійкості. Вона наголошує, що принципи управління медичними організаціями повинні поєднувати стратегічне планування, контроль якості та інноваційний розвиток управлінських процесів, що дозволяє підвищити адаптивність системи та забезпечити ефективне використання ресурсів [9].

Таке поєднання стратегічного та операційного управління забезпечує здатність системи охорони здоров'я реагувати на соціально-економічні виклики та зменшує негативний вплив зовнішніх шоків. Шипов Ю. акцентує увагу на конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я як складовій структурної стійкості системи. Він визначає, що високий рівень конкурентоспроможності формує здатність закладів ефективно взаємодіяти з іншими суб'єктами сфери, забезпечувати якість послуг та підтримувати привабливість для пацієнтів. Автор підкреслює, що конкурентоспроможність є результатом впровадження інноваційних управлінських і технологічних рішень та ефективного використання ресурсів [12].

У контексті довгострокового розвитку системи охорони здоров'я Гарасюк В. та Макаріхіна А. розглядають стійкість у площині економіки сталого розвитку. Вони доводять, що стратегічне планування та орієнтація на цілі сталого розвитку дозволяють формувати довготривалі механізми управління, які здатні забезпечити адаптивність та стабільність системи в умовах соціально-економічних трансформацій. Такий підхід передбачає інтеграцію фінансових,

кадрових та технологічних ресурсів, що підвищує здатність системи реагувати на зовнішні зміни та підтримувати базові функції [2].

Таким чином, українські науковці наголошують, що стійкість системи охорони здоров'я формується через комплексну взаємодію законодавчих, управлінських, фінансових і соціальних механізмів, які забезпечують ефективне функціонування та розвиток системи в умовах тривалих і багатоаспектних трансформацій. Важливо, що всі підходи орієнтовані не лише на короткострокове реагування на кризові явища, а на стратегію постійного управління змінами, що дозволяє підтримувати життєздатність системи в умовах соціально-економічних викликів.

Формування стійкості систем охорони здоров'я в умовах соціально-економічних трансформацій вимагає комплексного підходу до управління ресурсами, розвитку кадрового потенціалу, впровадження інформаційних технологій та забезпечення доступності медичних послуг. Взаємодія цих елементів створює механізм, здатний адаптувати систему до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, зберігати базові функції та підвищувати ефективність надання медичної допомоги (таблиця 2).

Таблиця 2. – Ключові фактори, що формують стійкість системи охорони здоров'я

Table 2. – Key factors shaping the resilience of the health care system

Фактор стійкості **Stability factor**	**Вплив на систему охорони здоров'я** **Impact on the healthcare system**
Управління ресурсами	Оптимізація фінансових, матеріальних і інфраструктурних ресурсів забезпечує безперервність послуг.
Кадровий потенціал	Підвищення кваліфікації та мотивації персоналу забезпечує адаптивність і стабільність функціонування.
Інформаційні технології	Цифровізація управлінських процесів дозволяє оперативно реагувати на зміни та кризові явища.
Доступність медичних послуг	Рівний доступ до базових послуг зменшує соціальні ризики та підвищує довіру населення.
Соціальна підтримка населення	Профілактичні та освітні програми підвищують готовність громадян та зменшують навантаження на систему.

Джерело: складено авторами на основі аналізу джерел.
Source: compiled by the author's based on analysis of sources.

У процесі дослідження виділено низку ключових детермінант стійкості, які визначають здатність системи реагувати на кризові явища та забезпечувати довгостроковий розвиток:

По-перше, ефективне управління ресурсами дозволяє оптимально розподіляти фінансові, матеріальні та інфраструктурні ресурси, що зменшує ризики перебоїв у наданні послуг.

По-друге, розвиток кадрового потенціалу, включаючи підвищення кваліфікації та мотивацію персоналу, сприяє підтримці безперервності функціонування закладів охорони здоров'я.

По-третє, інтеграція інформаційних технологій у процеси управління та обліку пацієнтів забезпечує оперативність реагування на соціально-економічні виклики.

По-четверте, доступність медичних послуг на всіх рівнях системи підвищує соціальну стійкість та зменшує ризик виникнення кризових ситуацій.

Нарешті, соціальна підтримка населення через профілактичні та освітні програми формує готовність громадян до змін і підвищує довіру до системи, що також є важливим чинником стабільності.

Представлена таблиця дозволяє систематизувати основні чинники, що визначають стійкість системи охорони здоров'я, і показує, що жоден із них не діє ізольовано.

Взаємодія цих факторів формує інтегровану систему управління, здатну підтримувати функціонування медичної інфраструктури навіть у періоди соціально-економічних криз, що особливо актуально для України в умовах поточних трансформацій та викликів.

Стійкість системи охорони здоров'я визначається складною взаємодією внутрішніх компонентів (управління ресурсами, кадровий потенціал, інформаційні технології) та зовнішніх впливів (соціальна підтримка населення, економічні та правові умови). На основі аналізу теоретичних підходів та власного дослідження пропонується багаторівнева модель, яка включає три рівні: стратегічний, тактичний і оперативний (рис. 1).

Стратегічний рівень визначає політико-правові, фінансові та соціальні умови, що формують загальну рамку стійкості системи. Тактичний рівень відповідає за внутрішні механізми управління: розподіл ресурсів, розвиток кадрового потенціалу, впровадження цифрових технологій. Оперативний рівень забезпечує безпосереднє функціонування медичних послуг, їхню доступність та якість, а також реакцію на екстрені події.

Зовнішні впливи створюють рамкові умови для стійкості системи. Вони включають економічну ситуацію, соціальну підтримку населення та законодавчі ініціативи, що формують можливості та обмеження для внутрішніх процесів.

Стратегічний рівень відповідає за довгострокові цілі системи, планування ресурсів та формування політики, яка здатна забезпечити адаптивність у майбутньому. Тактичний рівень є ядром інтеграції ресурсів, управління персоналом та цифровізації, що забезпечує ефективність і швидку реакцію на зміни у зовнішньому середовищі.

Оперативний рівень реалізує безпосереднє функціонування системи, контролює доступність і якість медичних послуг, а також забезпечує механізми зворотного зв'язку для корекції тактичних та стратегічних рішень.

Зворотні зв'язки між рівнями дозволяють постійно коригувати політику та управлінські рішення відповідно до змін зовнішніх умов і внутрішньої ефективності системи.

Таким чином, впровадження такої багаторівневої моделі дозволяє створити інтегровану систему, яка здатна не лише адаптуватися до змін, а й активно управляти ними, підвищуючи стійкість системи охорони здоров'я у довгостроковій перспективі.

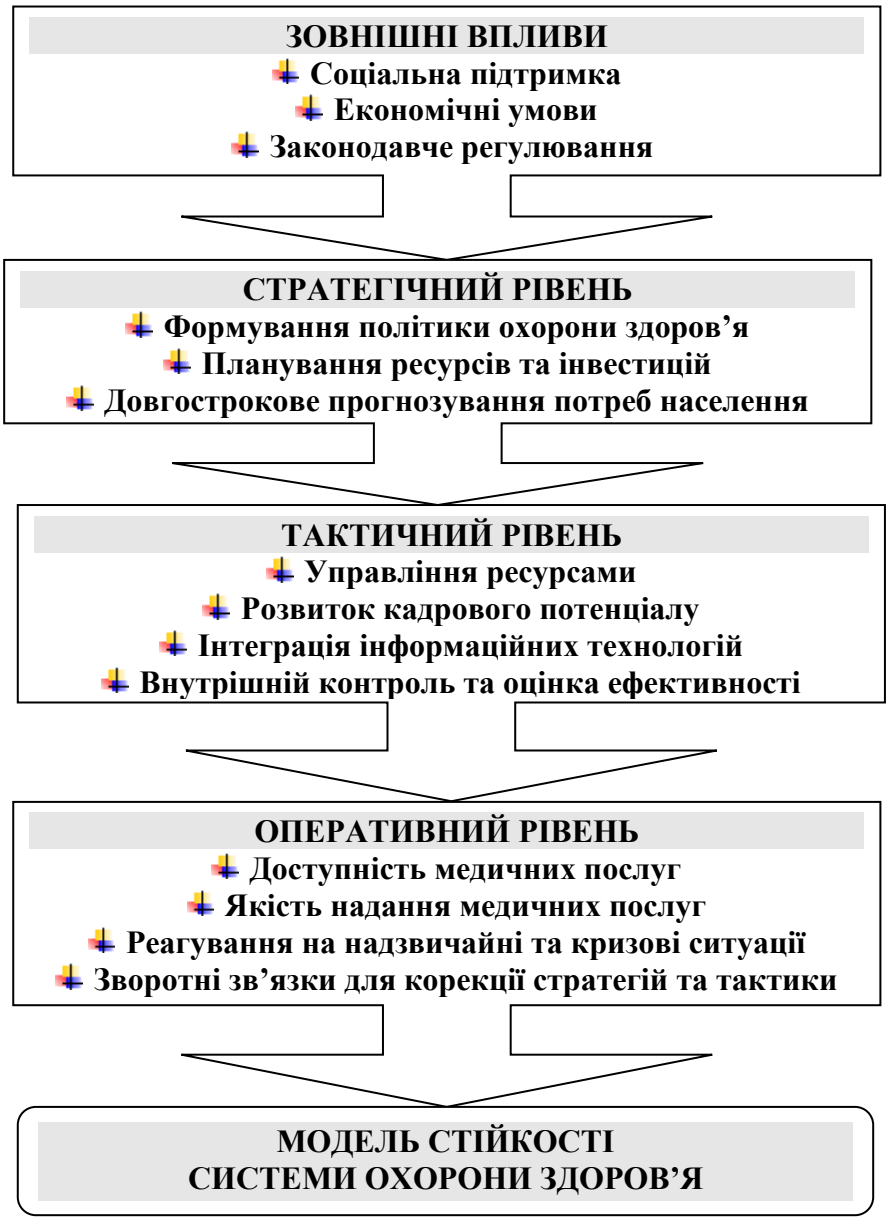


Рисунок 1. – Модель стійкості системи охорони здоров'я
Figure 1. – Healthcare system sustainability mode

Джерело: складено авторами на основі аналізу джерел.
Source: compiled by the author's based on analysis of sources

Висновки. Стійкість системи охорони здоров'я в Україні в умовах соціально-економічних трансформацій залишається надзвичайно актуальною проблемою теорії і практики державного управління. Аналіз вітчизняних досліджень демонструє, що стійкість системи розглядається як комплексна характеристика, що включає здатність забезпечувати безперервність функціонування медичної галузі, ефективно адаптуватися до зовнішніх шоків, зберігати доступність медичних послуг та відновлюватися після кризових явищ. Сучасні трансформації, включно з демографічними змінами, економічними кризами, пандеміями та збройною агресією, значно посилюють потребу у формуванні таких механізмів стійкості.

Наукові джерела підкреслюють, що система охорони здоров'я виступає стратегічним ресурсом соціально-економічного розвитку, який забезпечує підтримку людського потенціалу та працездатності населення. Дослідження показують, що ефективне функціонування системи охорони здоров'я прямо впливає на соціально-економічну стійкість суспільства, а ключовими детермінантами такої стійкості є кадровий потенціал, громадське здоров'я та системне управління. В умовах пандемії COVID-19 державна політика у сфері громадського здоров'я виявилася важливим фактором підтримки стабільності системи, особливо в контексті негативних демографічних та економічних тенденцій. Фінансування галузі охорони здоров'я є критичною складовою стійкості. Сучасні виклики, включно зі збройною агресією, призводять до змін у фінансових потоках та доступності медичних послуг, що вимагає застосування гнучких фінансових моделей та диверсифікації джерел фінансування. Паралельно, ефективні механізми управління та цифровізація процесів дозволяють забезпечити адаптивність системи та підвищують здатність закладів до самоорганізації під тиском зовнішніх і внутрішніх викликів.

Важливою складовою стійкості є розвиток громадського здоров'я, який сприяє формуванню соціальної стійкості через превентивні заходи, моніторинг стану здоров'я населення та пропаганду здорового способу життя. Інституційні підходи до громадського здоров'я дозволяють не лише контролювати епідемічні загрози, а й підвищувати готовність суспільства до кризових ситуацій, що зміцнює довіру населення до системи охорони здоров'я.

Сучасні дослідження підкреслюють, що забезпечення стійкості потребує поєднання нормативно-правового регулювання з адаптацією до змін зовнішнього середовища, враховуючи кадрові, організаційні та фінансові обмеження. При цьому управлінські стратегії закладів охорони здоров'я повинні інтегрувати стратегічне планування, контроль якості та інноваційний розвиток управлінських процесів, що підвищує адаптивність системи та ефективність використання ресурсів.

Конкурентоспроможність закладів охорони здоров'я є додатковим чинником структурної стійкості. Високий рівень конкурентоспроможності дозволяє закладам ефективно взаємодіяти з іншими суб'єктами, підтримувати якість послуг та підвищувати привабливість для пацієнтів. Така конкурентоспроможність формується завдяки впровадженню інноваційних управлінських та технологічних рішень. Довгострокове стратегічне планування та орієнтація на цілі сталого розвитку створюють умови для інтеграції фінансових, кадрових та технологічних ресурсів, що підвищує здатність системи реагувати на зовнішні зміни та підтримувати базові функції.

Комплексна взаємодія законодавчих, управлінських, фінансових і соціальних механізмів дозволяє забезпечити ефективне функціонування та розвиток системи охорони здоров'я в умовах тривалих і багатоаспектних трансформацій. Стійкість системи формується через поєднання управління ресурсами, розвитку кадрового потенціалу, впровадження інформаційних технологій та забезпечення досту-

пності медичних послуг. Взаємодія цих елементів створює інтегровану систему, здатну адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, зберігати базові функції та підвищувати ефективність надання медичної допомоги.

Аналіз ключових факторів стійкості показує, що оптимізація ресурсів, розвиток кадрового потенціалу, цифровізація управлінських процесів, забезпечення доступності послуг та соціальна підтримка населення формують механізм, який здатний забезпечувати безперервність функціонування системи охорони здоров'я навіть у кризових умовах. Впровадження багаторівневої моделі стійкості, що включає стратегічний, тактичний та оперативний рівні, дозволяє не лише адаптувати систему до змін, а й активно управляти ними, підвищуючи її життєздатність у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Брухно Р. П., Науменко О. М., Яворовський О. П., Яворовська О. О., Риган М. М., Іванько О. В. Оцінка стійкості та безпеки закладів охорони здоров'я України в умовах надзвичайних ситуацій. *Український журнал військової медицини*. 2025. № 1. Т. 6. С. 26–34. https://doi.org/10.46847/ujmm.2025.1(6)-026

2. Гарасюк В., Макаріхіна А. Реформування охорони здоров'я з точки зору первинної меддопомоги: що важливо знати органам місцевого самоврядування. *Електронний Європейський журнал.* 2023. URL: https://u-lead.org.ua/news/350?fbclid=IwAR3P24HKgql32DnO8nyO9jWjiPqXWn7G9PX8lQuVUIIc1FctStiqR7R0f-E

3. Жаховський В., Лівінський В., Кудренко М., Слабкий Г. Функціонування медичних сил в умовах реформування системи охорони здоров'я України. Україна. Здоров'я нації. 2023. № 4. С. 24–33. https://doi.org/10.32782/2077-6594.4.0.2020.220380

4. Зощук І., Стахів О. Забезпечення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я в умовах сучасних трансформацій. *Науковий вісник Полісся.* 2025. № 1(30). С. 357–368. https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-357-368

5. Короленко В. В., Грузєва Т. С., Лаптєв С. М. Система охорони здоров'я як стратегічний чинник розвитку людського потенціалу в Україні: соціально-медичний та соціально-економічний контексти. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2025. № 3. С. 112–120. https://doi.org/10.11603/1681-2786.2025.3.15652

6. Маркевич Ю. О. Еволюція теоретичних підходів до управління охороною здоров'я в системі економічної науки. *Академічні візії.* 2024. № 38. С. 1–9. https://doi.org/10.5281/zenodo.15353222

7. Миронюк І. С., Слабкий Г. О., Білак-Лук'янчук В. Й., Лопіт В. В., Савчук Л. М., Рожкова І. В. Місце громадського здоров'я в стратегії розвитку системи охорони здоров'я України до 2030 року. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2024. № 2. С. 55–63. https://doi.org/10.11603/1681-2786.2024.2.14788

8. Нагорна А. М., Басанець А. В., Кононова І. Г. та Стан здоров'я населення працездатного віку та ефективність функціонування системи охорони здоров'я України. *Україна. Здоров'я нації*. 2023. № 1. С. 5–22. https://doi.org/10.32782/2077-6594.1.1.2021.227145

9. Пазєєва Г. Принципи розбудови системи управління закладом охорони здоров'я. Вчені записки університету «КРОК». 2025. № 1 (77). URL: https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/905/936

10. Скиба О. О., Корнус О. Г., Тонкопей Ю. Л., Корнус А. О. Державна політика в сфері громадського здоров'я в період пандемії COVID-19 як фактор сталого соціально-економічного розвитку. *Україна. Здоров'я нації*. 2022. Т. 1. № 1. С. 27–33. https://doi.org/10.24144/2077-6594.1.1.2022.254632

11. Чуприна С. Л. Механізми реалізації державної політики охорони здоров'я України в умовах європейської інтеграції. *Київський економічний науковий журнал.* 2025. № 10. С. 141–146. https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-10-18

12. Шипов Ю. Зарубіжний досвід публічного управління щодо надання медико-соціальних послуг: імплементація в українське середовище. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-116

13. Шишка І. Теоретико-методологічні засади функціонування системи охорони здоров'я України. *Scientific journal «MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS».* 2024. №12. С. 159–167. https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-21

14. Al Asfoor D., Tabche C., Al-Zadjali M., Mataria A., Saikat S., Rawaf S. Concept analysis of health system resilience. *Health Research Policy and Systems*. 2024. № 22. URL: https://link.springer.com/article/10.1186/s12961-024-01114-w

15. Bishai D., Saleh B. M., Huda M., Aly E. M., Hafiz M., Ardalan A., Mataria A. Practical strategies to achieve resilient health systems: results from a scoping review. BMC Health Services Research. 2024. № 24. URL: https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/38449026/

16. Carbonara N., Pellegrino R., De Luca C. Resilience of hospitals in an age of disruptions: a systematic literature review on resources and capabilities. *Health Systems*. 2024. № 3. P. 192–228. https://doi.org/10.1080/20476965.2024.2365144

17. Emami S. G., Lorenzoni V., Turchetti G. Towards resilient healthcare systems: a framework for crisis management. *International Journal of Environmental Research and Public Health.* 2024. № 3. URL: https://www.mdpi.com/1660-4601/21/3/286

18. Haldane V., De Foo C., Abdalla S. M. et al.Health systems resilience in managing the COVID-19 pandemic: Lessons from 28 countries. *Nature Medicine*. 2021. Vol. 27. P. 964–980. https://doi.org/10.1038/s41591-021-01381-y

19. Papanicolas I., Rajan D., Karanikolos M., Soucat A., Figueras J. Health system performance assessment: A framework for policy analysis. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe, 2022. URL: https://apps.who.int/iris/handle/10665/352686

20. Thomas S., Sagan A., Larkin J. et al. Strengthening health systems resilience: Key concepts and strategies. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe. 2020. URL: https://apps.who.int/iris/handle/10665/332441

Стаття надійшла до редакції 02.04.2026 р.
Стаття рекомендована до друку 02.05.2026 р.
Опубліковано 30.05.2026 р.

Shymushovskyi V.R.,
1st year postgraduate student, specialty D4 "Public Management and Administration",
Educational and Scientific Institute of Public Management and Civil Service
of Taras Shevchenko National University of Kyiv
12/2 Akademika Romodanova Street, Kyiv, Ukraine
e-mail: vitalii.shymushovskyi@gmail.com https://orcid.org/0009-0001-9850-7867

THEORETICAL AND CONCEPTUAL PRINCIPLES OF FORMING THE SUSTAINABILITY OF HEALTH SYSTEMS IN THE CONDITIONS OF SOCIO-ECONOMIC TRANSFORMATIONS

Abstract. The article examines the sustainability of the healthcare system in Ukraine in the context of socio-economic transformations as a complex characteristic that ensures the continuity of the functioning of the medical industry, its adaptation to external shocks, maintaining the availabil-

ity of medical services and recovery after crisis events. Based on the analysis of modern domestic scientific sources, it is emphasized that the healthcare system acts as a strategic resource for socio-economic development, as it provides support for human capital, the working capacity of the population and the social stability of society. Key determinants of sustainability are identified, including effective resource management, human resource development, integration of information technologies, financing and accessibility of medical services, as well as social support for the population, which allow the system to adapt to demographic, economic, epidemic and crisis challenges. The article emphasizes the role of state policy in the field of public health and strategic planning as factors that ensure the long-term stability of the system. The impact of reforms focused on European integration standards, digitalization of management processes and development of public health institutions, which contribute to increasing the efficiency of management and the ability of the system to self-organize, is considered. The relationship between financial mechanisms, availability of services and human resources potential as key factors of adaptability and sustainability of the system is studied. It is shown that ensuring the competitiveness of healthcare institutions, the introduction of innovative management and technological solutions, as well as orientation towards sustainable development goals create conditions for the integration of resources and increase the system's ability to respond to external changes, supporting the basic functions of the industry. The author proposes a multi-level model of sustainability, which includes strategic, tactical and operational levels that interact with each other and with external influences, such as economic conditions, legislative regulation and social support of the population. The implementation of such a model allows not only to adapt the system to changes, but also to actively manage them, forming an integrated platform to ensure the continuity of functioning, increase the efficiency and development of the healthcare system in the long term. The results obtained create a methodological basis for further empirical research and practical solutions in the field of public health management aimed at increasing the socio-economic sustainability of society.

Keywords: sustainability of the healthcare system, socio-economic transformations, human resource potential, public health, public administration, financial mechanisms, system adaptability.

REFERENCES

1. Brukhno, R.P., Naumenko, O.M., Yavorovskyi, O.P., Yavorovska, O.O., Rygan, M.M. & Ivanko O.V. (2025). Assessment of the stability and safety of healthcare institutions in Ukraine in emergency situations. *Ukrainian Journal of Military Medicine, 1 (6), 26–34.* https://doi.org/10.46847/ujmm.2025.1(6)-026 [in Ukraine].

2. Garasyuk, V. & Makarikhina, A. (2023). Healthcare reform from the point of view of primary medical care: what is important for local governments to know. *Electronic European Journal.* URL: https://u-lead.org.ua/news/350?fbclid=IwAR3P24HKgql32DnO8nyO9jWjiPqXWn7G9PX8lQuVUIIc1FctStiqR7R0f-E [in Ukraine].

3. Zhakhovskyi, V., Livinskyi, V., Kudrenko, M. & Slabkyi, G. (2023). Functioning of medical forces in the conditions of reforming the health care system of Ukraine. Ukraine. *Health of the nation, 4, 24–33*. https://doi.org/10.32782/2077-6594.4.0.2020.220380 [in Ukraine].

4. Zoshchuk, I. & Stakhiv, O. (2025). Ensuring the competitiveness of health care institutions in the conditions of modern transformations. *Scientific Bulletin of Polissya, 1(30), 357–368.* https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-357-368 [in Ukraine].

5. Korolenko, V.V., Gruzeva, T.S. & Laptev, S.M. (2025). The health care system as a strategic factor in the development of human potential in Ukraine: socio-medical and socio-economic contexts. *Bulletin of social hygiene and health care organizations of Ukraine, 3, 112–120*. https://doi.org/10.11603/1681-2786.2025.3.15652 [in Ukraine].

6. Markevich, Yu.O. (2024). The evolution of theoretical approaches to health care management in the system of economic science. *Academic visions, 38, 1–9*. https://doi.org/10.5281/zenodo.15353222 [in Ukraine].

7. Myronyuk, I.S., Slabkyi, G.O., Bilak-Luk'yanchuk, V.Y., Lopit, V.V., Savchuk, L.M. & Rozhkova, I.V. (2024). The place of public health in the strategy for the development of the health care system of Ukraine until 2030. *Bulletin of social hygiene and health care organizations of Ukraine, 2, 55–63.* https://doi.org/10.11603/1681-2786.2024.2.14788 [in Ukraine].

8. Nagorna, A.M., Basanets, A.V. & Kononova, I.G. (2023). The state of health of the working-age population and the effectiveness of the functioning of the health care system of Ukraine. Ukraine. *Health of the nation, 1, 5–22*. https://doi.org/10.32782/2077-6594.1.1.2021.227145 [in Ukraine].

9. Pazeeva, G. (2025). Principles of developing a health care institution management system. *Scientific notes of the KROK University, 1 (77).* URL: https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/905/936 [in Ukraine].

10. Skyba, O.O., Kornus, O.G., Tonkopey, Yu.L. & Kornus, A.O. (2022). State policy in the field of public health during the COVID-19 pandemic as a factor of sustainable socio-economic development. Ukraine. *Health of the nation, 1, 27–33*. https://doi.org/10.24144/2077-6594.1.1.2022.254632 [in Ukraine].

11. Chupryna, S.L. (2025). Mechanisms for implementing the state health policy of Ukraine in the context of European integration. *Kyiv Economic Scientific Journal, 10, 141–146*. https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-10-18 [in Ukraine].

12. Shipov, Yu. (2025). Foreign experience of public administration in the provision of medical and social services: implementation in the Ukrainian environment. *Economy and Society, 71.* https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-116 [in Ukraine].

13. Shyshka, I. (2024). Theoretical and methodological principles of the functioning of the health care system of Ukraine. *Scientific journal "MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS". 12, 159–167*. https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-21 (дата звернення: 23.02.2026). [in Ukraine].

14. Al Asfoor, D., Tabche, C., Al-Zadjali, M., Mataria, A., Saikat, S. & Rawaf, S. (2024). Concept analysis of health system resilience. *Health Research Policy and Systems, 22*. URL: https://link.springer.com/article/10.1186/s12961-024-01114-w

15. Bishai, D., Saleh, B. M., Huda, M., Aly, E. M., Hafiz, M., Ardalan, A. & Mataria, A. (2024). Practical strategies to achieve resilient health systems: results from a scoping review. *BMC Health Services Research, 24*. URL: https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/38449026/

16. Carbonara, N., Pellegrino, R. & De Luca, C. (2024). Resilience of hospitals in an age of disruptions: a systematic literature review on resources and capabilities. *Health Systems, 3, 192–228*. https://doi.org/10.1080/20476965.2024.2365144 (дата звернення: 23.02.2026).

17. Emami, S. G., Lorenzoni, V. & Turchetti, G. (2024). Towards resilient healthcare systems: a framework for crisis management. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 3*. URL: https://www.mdpi.com/1660-4601/21/3/286

18. Haldane, V., De Foo, C. & Abdalla, S. M. (2021). Health systems resilience in managing the COVID-19 pandemic: Lessons from 28 countries. *Nature Medicine, 27, 964–980*. https://doi.org/10.1038/s41591-021-01381-y

19. Papanicolas, I., Rajan, D., Karanikolos, M., Soucat, A. & Figueras, J. (2022). Health system performance assessment: A framework for policy analysis. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe. URL: https://apps.who.int/iris/handle/10665/352686

20. Thomas, S., Sagan A. & Larkin, J. (2021). Strengthening health systems resilience: Key concepts and strategies. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe. URL: https://apps.who.int/iris/handle/10665/332441

The article was received by the editors 02.04.2026.
The article is recommended for printing 02.05.2026.
Published 30.05.2026.

СВІТОВИЙ ДОСВІД ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА

https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-18
УДК 321.7

Древаль Юрій Дмитрович,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри менеджменту та публічного врядування
Національного університету водного господарства та природокористування,
вулиця Соборна, 11, м. Рівне, 33000, Україна
e-mail: drevaly@ukr.net https://orcid.org/0000-0002-7347-9433

Карамишев Дмитро Васильович,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічної політики
навчально-наукового інституту "Інститут державного управління"
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна
e-mail: dvk1vip@gmail.com https://orcid.org/0000-0003-1617-3240

ГЛИБИННІ ПРИЧИНИ ТА СПОНУКАЛЬНІ ЧИННИКИ ВІДЗНАЧЕННЯ МІЖНАРОДНОГО ДНЯ ДЕМОКРАТІЇ

Анотація. Предметом аналізу визначено з'ясування глибинних причин та спонукальних чинників відзначення Міжнародного дня демократії. Актуальність зазначеної проблематики першочергово полягає в тому, що демократизація політичних інститутів має базуватися на належній освіченості та активній участі громадян. Відтак важлива увага має приділятися підготовці та проведенню заходів з питань громадянської та правової освіти, у даному разі – якраз Міжнародного дня демократії. Державні службовці та посадові особи органів місцевого самоврядування також мають брати активну участь у цьому процесі, адже відданість демократичним принципам взагалі є вихідною умовою для виконання посадових обов'язків у сфері публічного управління. Дійсно, демократія насамперед позначає систему, де представники народу (державні службовці) здійснюють владу в інтересах народу, відповідаючи перед ним, реалізуючи принципи народовладдя через представницьку, пряму або партисипаторну демократію.

Як цитувати: Древаль Ю. Д., Карамишев Д. В. Глибинні причини та спонукальні чинники відзначення міжнародного дня демократії. *Державне будівництво.* 2026. № 1 (39). С. 267–277. https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-18

In cites: Dreval, Yu.D., Karamyshev, D.V (2026). Deep reasons and pushing factors for the celebration of the international day of democracy. *State Formation, no. 1 (39), 267–277.* https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-18 [in Ukrainian].

© Древаль Ю. Д., Карамишев Д. В., 2026
This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Проте відзначення цієї події доволі часто позначається надмірною формалізацією, а заходи обмежуються у кращому випадку двома-трьома днями, коли здебільшого формальною і поверхневою видається й інформація, що стосується демократії та відповідних процесів, що супроводжують розвиток суспільства.

У дослідженні аргументовано підтверджено та додатково доведено, що широка громадська участь у заходах з відзначення Міжнародного дня демократії має свідчити і про масове переконання в значущості демократичних інститутів та важливості боротьби за захист ідеалів демократії. Підтримка ж українцями демократичного вектору розвитку стає водночас і підтвердженням бажання жити в незалежній, демократичній, соціальній і правовій державі. Авторські пропозиції якраз і базуються на відмові від формалізму та заорганізованості у відзначенні даної події, що в кінцевому рахунку має сприяти реальному ствердженню демократичних принципів у практику державного врядування та в суспільні відносини в цілому. Стрижень наших пропозицій полягає у змістовній насиченості та певній часовій пролонгації таких заходів, які мають підвищувати обізнаність суспільства та проводитися на належному фаховому рівні з урахуванням різного рівня підготовленості аудиторії чи «споживачів інформації».

Ключові слова: Демократія, Міжнародний день демократії, демократичні цінності (цінності демократії), громадянська освіта, правова освіта, принцип верховенства права.

Постановка проблеми. Демократія – це суспільний і політичний феномен, який відноситься до основних і універсальних суспільних загальнолюдських цінностей. Дійсно, демократія – це не лише певний рівень державного владарювання з основою у народовладді, але водночас і цінність, що ґрунтується на повазі до прав людини та до реального забезпечення принципів верховенства права. Це також дієвість принципів, що забезпечують можливість кожному вільно висловлювати свою думку, брати участь у прийнятті рішень та впливати на життєдіяльність суспільства. Водночас доволі частими є спроби поставити під сумнів дієвість демократичних принципів, які начебто надають передумови для узурпації влади більшістю та взагалі не можуть бути реалізованими у повному обсязі. Все це свідчить про нагальну необхідність додаткового вивчення та популяризації принципів демократії, що потребує компетентних та водночас виважених підходів до проведення відповідних заходів. На рівні усієї світової спільноти – це Міжнародний(світовий) день демократії. Активну участь у відзначенні даної події мають брати і державні службовці та посадові особи органів місцевого самоврядування, адже відданість демократичним принципам взагалі є вихідною умовою для виконання посадових обов’язків у сфері публічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогодні акценти в дослідженні проблем демократії переміщуються від загальних категорій («народовладдя», «влада народу») до конкретних механізмів участі громадськості в управлінні державою (сутність та особливості демократичного врядування, реалізація концепту «демократії участі», вплив інститутів громадянського суспільства на публічне урядування та ін.). У ракурсі ж даного дослідження важливе значення має відводитися напрацюванням на тему громадянської освіти й освіченості громадян як запоруки стійкого демократичного врядування. Зокрема, Дж. Д’юї

(*John Dewey*) у праці «Демократія й освіта», яка слушно вважається піонерською у даному питанні і яка вже перевидавалася різними мовами декілька десятків разів, пропонує новий погляд на освіту, вважаючи її невід'ємною складовою реалізації демократичних принципів [2]. Зазначена концепція наводиться та розвивається і в сучасних напрацюваннях на тему демократичного врядування. Наприклад, Н. Вунч (*N. Wunsch*) та його співавтори не лише відзначають, що значна неоднорідність у розумінні громадянами демократії може використовуватися неліберальними політиками для відмови від демократичних цінностей, але і наголошують на тій обставині, що «тверда ліберально-демократична відданість може бути досягнута шляхом більш масштабних та цілеспрямованих інвестицій у громадянську освіту, особливо в новіших демократіях, але, з огляду на нещодавню крихкість демократій у всьому світі, також у контекстах, де демократичні цінності досі здавалися міцно закріпленими» [12]. У додаток до зазначеного, Т. Гесслер (*T. Gessler*) та той же Н. Вунч окрім іншого вказують на обопільну відповідальність еліт та громадян за подолання популізму [8; 12]. З іншого боку, як відзначає Дж.Д. Брайан (*J.D. Bryan*), громадяни все частіше концептуалізують демократію в неліберальних термінах, таких як наголос на необхідності підкорення владі, коли при владі перебуває їхня бажана політична партія тощо [4].

Виділення невирішених проблем. Водночас в сучасних дослідженнях на теми демократії проблема відзначення Міжнародного дня демократії згадується лише побічно, у зв'язку з аналізом політичної культури як основи демократичної консолідації та глобальних причин наростання політичного популізму. Вимагають додаткового аналізу і нові виклики та загрози, які приводять до «регресу демократії» (чи, у тлумаченні С. Гантінгтона/*Samuel P. Huntington*, який є автором теорії «хвиль демократизації», «відливом» чи відходом від досягнутого рівня демократичного врядування [7]). У даному разі якраз і має заслуговувати на додаткову увагу процес підготовки та відзначення Міжнародного дня демократії, у тому числі – участі в цьому процесі представників органів державної влади та місцевого самоврядування. Проте, що може вважатися одним з парадоксів у питаннях дослідження демократії, на сьогодні поки що відсутні спеціальні дослідження на тему відзначення цієї події.

Мета дослідження. Метою статті визначено обґрунтування глибинних причин відзначення Міжнародного дня демократії, а також формулювання пропозицій щодо відзначення цієї події державними службовцями, посадовими особами місцевого самоврядування із залученням широкої громадськості в Україні.

Методологічна основа дослідження базується на комплексному підході, який поєднує змістовний аналіз критеріальних ознак демократії та прав людини. У дослідженні також використовується метод порівняльного аналізу, який дозволяє виявити спільні та відмінні риси стану демократичного врядування в різні часи та епохи. На основі застосування сценарного підходу видається можливим спрогнозувати особливості ствердження демократичних принципів залежно від різнобічних ситуацій суспільного розвитку.

Виклад основного матеріалу. Класичне тлумачення демократії, яке було наведене Авраамом Лінкольном в «Геттизберзькому зверненні» у далекому 1863 році, вказує: Це правління, яке належить народу, що здійснюється народом і слугує народу (текст цієї промови, яку виголосив тодішній 16-й Президент США, взагалі інколи називається «найвеличнішою в американській історії» [1]).

Вказівки на те, що «влада належить народу» і «слугує народу», доволі часто вживаються суто формально і використовуються з яскраво вираженою пропагандистською метою. Інша справа – «влада, що здійснюється народом». У такому разі вимагаються більш змістовні характеристики: не лише певних відсотків участі в виборах та делегування власної волі представникам, але і дієвості механізмів участі громадськості в управлінні державними справами. Все це зумовлює і необхідність засвоєння громадянами певного мінімального рівня базових знань щодо сутності врядування та відповідного рівня політичної культури.

У складних умовах сьогодення питання щодо ознайомлення громадян з базовими знаннями щодо сутності демократії набувають особливо важливого значення. Дійсно, сучасний світ перебуває у стані перманентних глобальних змін, які порушують усталені критерії цивілізаційного розвитку та торпедують розвиток публічного врядування на основі демократичних цінностей у багатьох країнах світу. Виразно спостерігається зростання політичного популізму, який підриває основи демократії засобом маніпулювання громадською думкою та спричинює зростання зневіри в можливості досягнення справжнього народовладдя. Першочергово такі процеси властиві «молодим демократіям». Проте все частіше спостерігається процес руйнування демократичних здобутків навіть в тих країнах, які традиційно вважалися оплотом демократії. Наприклад, заголовок щорічного дослідження «Індексу демократії» від групи Economist Intelligence Unit за 2024 рік має доволі промовисту назву – «Демократія не працює» (загалом результати 2024 року вказують на погіршення стану демократії: лише 37 країн покращили свої показники, в той час як 83 регресували, а 47 залишилися на тому самому рівні; дещо погіршилися показники і України, яка не змінила власного статусу «гібридної демократії» [3]. Власне і в США, за оцінкою Л. Даймонда (*Larry Diamond*), який слушно вважається одним з найбільш глибоких дослідників демократії в різних її проявах, загрози демократії «зараз є безпосередніми, серйозними та зростають з кожним днем» [6].

За таких умов важливе значення має відводитися відзначенню Міжнародного дня демократії (*International Day of Democracy*), який було започатковано у 2007 році і який припадає на 15 вересня (обрана дата пов’язана з 20-ю річницею проведення першої міжнародної конференції нових та відновлених демократій; відтак святкування було приурочене до підтримки, захисту та розвитку принципів демократії). Цей день насамперед покликаний нагадувати представникам публічної влади та всім зацікавленим особам, що демократія – це система цінностей, яка ґрунтується на повазі до прав людини, свободі слова, рівності перед законом та активній участі громадян у прийнятті рішень.

Відповідне рішення було закріплено в резолюції № 62/7 Генеральної асамблеї ООН, яке було ухвалене на 46-му пленарному засіданні цієї організації. У резолюції вказувалося, що демократія – це універсальна цінність, яка базується на вільному волевиявленні народів; і також підкреслювалося, що демократія, розвиток та повага всіх прав людини та основних свобод взаємопов'язані та взаємно підкріплюють один одного. У зв'язку з цим якраз і було ухвалено рішення щодо відзначення Міжнародного дня демократії. Державам-членам пропонувалося провести приурочені до цієї події заходи. Наголос насамперед ставився на тому, щоб парламентарії та організації громадянського суспільства отримали відповідні можливості брати участь у заходах з нагоди Міжнародного дня демократії та робити власний внесок у цю справу [10].

Загальна мета відзначення Міжнародного дня демократії полягає у сприянні створенню умов для повноцінного ствердження ключових демократичних принципів, а також привернення уваги всіх зацікавлених осіб до цінностей свободи слова та неухильного дотримання прав людини.

У зверненні Генерального секретаря ООН від 15.09.2025 року з нагоди відзначення Міжнародного дня демократії підкреслюється: «Міжнародний день демократії надає можливість оцінити стан демократії у світі. Демократія – це як процес, так і мета, і лише за повної участі та підтримки міжнародної спільноти, національних керівних органів, громадянського суспільства та окремих осіб ідеал демократії може стати реальністю, якою можуть користуватися всі, всюди». Особливо наголошується на тому, що свобода слова є основоположним правом людини, закріпленим у статті 19 Загальної декларації прав людини (ЗДПЛ), «але в усьому світі є уряди та ті, хто має владу, які знаходять багато способів перешкоджати їй» [5]. У зазначеній статті ЗДПЛ вказується: «Кожна людина має право на свободу переконань та їхнього вираження; це право включає свободу безперешкодно дотримуватися своїх поглядів, а також шукати, отримувати та поширювати інформацію та ідеї будь-якими засобами масової інформації та незалежно від державних кордонів» [11].

З метою відзначення Міжнародного дня демократії у багатьох країнах світу організовуються численні заходи, конференції та дискусії. До цієї знаменної події демократії долучаються представники урядів і політичних партій, громадських та комерційних організацій, а також активісти громадянського суспільства. На сайтах органів державної влади та освітніх установ подається інформація щодо сутності базових демократичних принципів, а також наголошується на важливості демократичного врядування як надійної основи забезпечення прав і свобод людини.

Все активніше до відзначення Міжнародного дня демократії долучаються й українці. Для України ця подія має особливо велике значення. І це стосується не лише того, що відповідно до конституційно-правових приписів Україна є суверенна і незалежна, демократична, соціальна, правова держава. Згадки про демократію у даному разі видаються скоріше як стратегічний напрям розвитку, а не як повноцінна реалізація демократичних принципів у політико-правових та суспільних відносинах. В умовах же протистояння російській агресії визначення

демократії як однієї з першооснов суспільно-політичних відносин має стати одним з найбільш важливих завдань збереження та розвитку Української Держави.

Активно долучаються до відзначення Міжнародного дня демократії й державні службовці та посадові особи органів місцевого самоврядування. Відданість демократичним принципам взагалі є вихідною умовою для виконання посадових обов'язків у сфері публічного управління. Дійсно, демократія насамперед позначає систему, де представники народу (державні службовці) здійснюють владу в інтересах народу, відповідаючи перед ним, реалізуючи принципи народовладдя через представницьку, пряму або партисипаторну демократію. Така система передбачає, що держава працює в руслі волі народу, а службовці служать громадянам, забезпечуючи їхні права та свободи. Відтак і зміст та спрямованість діяльності державного службовця першочергово визначаються пріоритетом прав і свобод людини і громадянина.

Власне й сукупність принципів, з дотриманням яких здійснюється державна служба, значною мірою базуються якраз на принципах демократизму та демократичного врядування (див., напр., ст. 4 Закону України «Про державну службу» та ст. 4 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування»).

У зв'язку з відзначенням Міжнародного дня демократії на сайтах органів державної влади та місцевого самоврядування традиційно розміщується інформація, що має донести громадянам найбільш загальні відомості про сутність демократії та демократичного врядування. Все частіше проводяться й урочисті заходи та конференції, які мають сприяти поглибленому розумінню сутності демократії та демократичного врядування.

Проте відзначення цієї події доволі часто позначається надмірною формалізацією та компанійщиною. Заходи з відзначення Міжнародного дня демократії у кращому випадку обмежуються декількома днями, але ж демократія – це постійний процес вдосконалення державного владарювання та відстоювання прав і свобод людини. Здебільшого суто формальною видається й інформація на тему демократії, яка подається для відзначення цієї події. Наприклад, на сайті одного з державних органів лаконічні згадки про демократію доповнюються розлогим тлумаченням різновидів владарювання (які в середовищі науковців отримали влучну назву «демократія з прикметниками»). Відтак постає логічне питання стосовно мети відповідних заходів та змістовного наповнення такої інформації, яке окрім іншого стосується актуального освітянського питання: «навчати» чи «ознайомлювати»?! В якості ж чи не найбільш важливої проблеми має бути визначення аудиторії, на яку спрямовується відповідний масив інформації (якщо це студенти-політологи, то цілком виправданим та навіть необхідним виглядає й акцентування уваги на «демократії з прикметниками», в іншому разі вимагається зовсім інший масив змістовної інформації щодо сутності демократії та демократичного владарювання).

Беззаперечним виглядає і те, що участь публічних службовців в організації відзначення Міжнародного дня демократії найперше має ґрунтуватися на належній професійній підготовці, що найперше вимагає адекватного змістовного наповнення програм усіх видів професійного навчання. При цьому слід

пам’ятати, що демократія – це не лише проведення відносно вільних і відкритих виборів, адже це лише один з процедурних актів реалізації демократичних цінностей. Це також і не лише інституції, адже для повноцінного ствердження демократичних принципів вимагаються й деякі інші механізми. «Демократія» також є неповною без акцентування уваги на повноцінному захистові прав і свобод людини. Дійсно, демократія нерозривно пов’язана з правами людини, свободою слова та активною участю громадян у прийнятті рішень.

Базовою ж у даному відношенні має бути категорія «цінність демократії» чи «демократія як цінність». Цінність демократії, у тлумаченні Амарт’я Сена (*Amartya Kumar Sen*), який вважається одним з найбільш знаних авторитетів у зазначеному дослідницькому напрямку, включає її невід'ємну важливість у житті людини, її інструментальну роль у формуванні політичних стимулів та її конструктивну функцію у формуванні цінностей (а також у розумінні сили та доцільності вимог потреб, прав та обов'язків). Як стверджує автор, універсальність демократичних цінностей полягає в наступному: «Тут є множинність чеснот, включаючи, по-перше, невід’ємну важливість політичної участі та свободи в житті людини; по-друге, інструментальну важливість політичних стимулів у забезпеченні відповідальності та підзвітності урядів; і по-третє, конструктивну роль демократії у формуванні цінностей та розумінні потреб, прав та обов'язків…» [9].

На основі зазначених аргументів і мають проводитися заходи з відзначення Міжнародного дня демократії. Природно, що змістовне насичення інформації щодо сутності демократії та реалізації принципів демократичного врядування має визначатися залежно від рівня та підготовленості адресатів: для публічних службовців – як політико-правової основи їхньої професійної діяльності, для споживачів управлінських послуг та «пересічних громадян» – як засобу громадянської освіти. Пригадаємо, до основних напрямів діяльності держави окрім іншого відносяться гуманітарна, культурно-духовна та інформаційна функції. І якраз державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування мають відповідно до власних повноважень забезпечувати належне виконання таких функцій.

Відповідним чином має коригуватися й інформаційне забезпечення підготовки та проведення Міжнародного дня демократії. При цьому бажано уникати загальних висловів на кшталт «демократія – це добре» чи «забезпечення прав і свобод людини – наш омріяний ідеал». Більше користі принесе акцентування уваги на складнощах впровадження демократичних принципів у поточну практику владарювання, від тих переваг, які надає чи може надати демократія кожній окремій людині, від важливості знань щодо власних прав і обов’язків окремими індивідами, від уміння вирізняти популізм від дійсно важливих державотворчих пропозицій.

Та чи не найбільш суттєвим «каменем спотикання» слід визнати часову обмеженість проведення таких заходів. Дійсно, разовою акцією навіть на рівні спрощеного тлумачення неможливо охопити широке коло важливих аспектів теорії та практики демократії. Очевидно, що разова акція на тему демократії не може не бути ні формальною, ні «помпезною». В якості ж виходу з такої «пато-

вої» ситуації доцільно поєднати заходи, що присвячуються Міжнародному дню демократії та Міжнародному дню захисту прав людини, який щороку відзначається 10 грудня (і який присвячується прийняттю Загальної декларації прав людини у 1948 році, що стала основою для міжнародних стандартів у сфері прав і свобод). Погодимось, обидва відзначення присвячуються нерозривно пов'язаним аспектам сучасного державотворення і владарювання. Відтак слушною мати бути і пропозиція стосовно поєднання заходів з відзначення даних подій (наприклад, упродовж вересня-початку грудня щотижнево звертаючи увагу на якийсь окремий аспект демократії та захисту прав людини).

Висновки. Публічне управління може вважатися демократичним лише у тому разі, якщо службовці виконуватимуть власні обов'язки свідомо і на належному професійному рівні, а процес надання публічних послуг буде відкритим і прозорим. Державне врядування може вважатися демократичним лише у тому разі, коли існуватиме реальний розподіл гілок влади на основі принципу стримувань і противаг, коли існуватиме дійсно незалежна судова система, коли забезпечуватиметься повноцінний захист прав і свобод людини, коли більшість громадян будуть усвідомлювати необхідність і важливість демократичних цінностей. Досягнення такого омріяного рівня державного владарювання вимагає й належної освіченості громадян, чому й присвячується відзначення Міжнародного дня демократії.

У дослідженні аргументовано підтверджено та додатково доведено, що широка громадська участь у заходах з відзначення Міжнародного дня демократії має свідчити і про масове переконання в значущості демократичних інститутів та важливості боротьби за захист ідеалів демократії в усьому світі. Підтримка ж українцями демократичного вектору розвитку водночас стає і підтвердженням бажання жити в «незалежній, демократичній, соціальній і правовій державі» (витяг з ст. 1 Конституції України). Авторські пропозиції якраз і базуються на відмові від формалізму та заорганізованості у відзначенні даної події, що в кінцевому рахунку має сприяти реальному ствердженню демократичних принципів у практику врядування та в суспільні відносини в цілому. Стрижень наших пропозицій полягає у змістовній насиченості та певній часовій пролонгації таких заходів, які мають проводитися на належному фаховому рівні та з урахуванням підготовленості аудиторії чи «споживачів інформації».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гончаренко Е. П. «Іноді лише кілька слів мають надзвичайну силу»: переклад та аналіз Геттизберзької промови Авраама Лінкольна. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Філологія.* 2016. Вип. 24(2). С. 110–112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_filol_2016_24(2)__34

2. Демократія й освіта. Д. Д'юї. Львів : Літопис, 2003. 294 с.

3. «Демократія не працює» – висновок з дослідження Economist Intelligence Unit за 2024 рік. URL: https://oporaua.org/other/demokratiya-ne-pracyuye-visnovok-z-doslidzhennya-economist-intelligence-unit-za-2024-rik-25645

4. Bryan J. D. What kind of democracy do we all support? How partisan interest impacts a citizen's conceptualization of democracy. *Comparative Political Studies*. 2023. № 56(10). 1597–1627. https://doi.org/10.1177/00104140231152784

5. Democracy is powered by the will of the people – by their voices, their choices, and their participation [15.09.2025] / UN Secretary-General António Guterres: International Day of Democracy, 15 September, United Nations. URL: https://www.un.org/en/observances/democracy-day

6. Diamond Larry. The Crisis of Democracy Is Here. *Persuasion*. 2025. Feb 17. URL: https://www.persuasion.community/p/the-crisis-of-democracy-is-here

7. Huntington Samuel P. DEMOCRACY'S THIRD WAVE. *Journal of Democracy*. 1991. Vol.2. No.2. P. 12–34. https://doi.org/10.1353/jod.1991.0016

8. Gessler T. and Wunsch N. A new regime divide? Democratic backsliding, attitudes towards democracy and affective polarization. *European Journal of Political Research*. 2025. № 64: 1593–1617. https://doi.org/10.1111/1475-6765.12751/

9. Sen Amartya Kumar. Democracy as a Universal Value. *Journal of Democracy*. 1999. Vol. 10. N 3. P. 3–17. URL: https://www.journalofdemocracy.org/articles/democracy-as-a-universal-value/

10. Support by the United Nations system of the efforts of Governments to promote and consolidate new or restored democracies. Resolution adopted by the General Assembly on 8 November 2007. URL: https://research.un.org/en/docs/ga/quick/regular/62

11. Universal Declaration of Human Rights [10 December 1948]. URL: https://www.un.org/en/about-us/universal-declaration-of-human-rights

12. Wunsch N, Jacob MS, Derksen L. The Demand Side of Democratic Backsliding: How Divergent Understandings of Democracy Shape Political Choice. *British Journal of Political Science.* 2025. № 55. 39. https://doi.org/10.1017/S0007123424000711

Конфлікт інтересів: *незважаючи на те, що обидва автори статті є членами редакційної колегії цього журналу, процес рецензування, прийняття рішення щодо публікації та редагування проводилися незалежно, без їх участі чи впливу. Рецензування, остаточне рішення ухвалювалося іншими членами редакційної колегії, які не є співавторами. Будь-які потенційні конфлікти інтересів були повністю усунені шляхом зовнішнього контролю процесу.* ***Автори заявляють, що конфлікту інтересів щодо публікації цього рукопису немає.***

Стаття надійшла до редакції 13.02.2026 р.
Стаття рекомендована до друку 15.03.2026 р.
Опубліковано 30.05.2026 р.

Dreval Yu. D.,
Doctor of Sciences in Public Administration; Full Professor, Professor of the Department of Management and Public Governance National University of Water and Environmental Engineering
11, Soborna Street, Rivne, 33000, Ukraine
e-mail: drevaly@ukr.net https://orcid.org/0000-0002-7347-9433

Karamyshev D. V.,
Doctor of Public Administration, Full Professor, Professor of the Department of Public Policy, Educational and Scientific Institute «Institute of Public Administration»,
V. N. Karazin Kharkiv National University,
4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine
e-mail: dvk1vip@gmail.com https://orcid.org/0000-0003-1617-3240

DEEP REASONS AND PUSHING FACTORS FOR THE CELEBRATION OF THE INTERNATIONAL DAY OF DEMOCRACY

Abstract. The subject of the analysis is the clarification of the underlying reasons and motivating factors for the celebration of the International Day of Democracy. The relevance of the above-mentioned issues primarily lies in the fact that the democratization of political institutions should be based on proper education and active participation of citizens. Therefore, important

attention should be paid to the preparation and holding of events on civic and legal education, in this case, the International Day of Democracy. Civil servants and officials of local governments should also take an active part in this process, because commitment to democratic principles is generally a prerequisite for the performance of official duties in the field of public administration. Indeed, democracy primarily denotes a system where representatives of the people (civil servants) exercise power in the interests of the people, answering to them, implementing the principles of democracy through representative, direct or participatory democracy. However, the celebration of this event is often marked by excessive formality, and events are limited to two or three days at best, when information regarding democracy and the relevant processes that accompany the development of society appears mostly formal and superficial.

The study substantiated and further proved that broad public participation in events marking the International Day of Democracy should also indicate a mass belief in the significance of democratic institutions and the importance of the struggle to protect the ideals of democracy. Support by Ukrainians for the democratic vector of development also becomes a confirmation of the desire to live in an independent, democratic, social and legal state. The author's proposals are based on the rejection of formalism and organization in the celebration of this event, which ultimately should contribute to the real affirmation of democratic principles in the practice of public governance and in public relations in general. The core of our proposals lies in the content richness and a certain time extension of such events, which should raise public awareness and be held at the appropriate professional level, taking into account the different levels of preparedness of the audience or "information consumers".

Keywords: Democracy, International Day of Democracy, democratic values (values of democracy), civic education, legal education, principle of the rule of law.

REFERENCES

1. Goncharenko E. P. “Sometimes Only a Few Words Have Extraordinary Power”: Translation and Analysis of Abraham Lincoln’s Gettysburg Address. *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Philology. 2016. Issue 24(2). P. 110-112*. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_filol_2016_24(2)__34 [in Ukraine].

2. Dewey D. Democracy and Education. Lviv: Litopys, 2003. 294 p. [in Ukraine].

3. “Democracy Does Not Work” – Conclusion from the Economist Intelligence Unit Study for 2024. URL: https://oporaua.org/other/demokratiya-ne-pracyuye-visnovok-z-doslidzhennya-economist-intelligence-unit-za-2024-rik-25645 [in Ukraine].

4. Bryan, J.D. (2023) What kind of democracy do we all support? How partisan interest impacts a citizen’s conceptualization of democracy. *Comparative Political Studies 56(10), 1597–1627.* https://doi.org/10.1177/00104140231152784

5. Democracy is powered by the will of the people - by their voices, their choices, and their participation [15.09.2025] / UN Secretary-General António Guterres: International Day of Democracy, 15 September, United Nations. URL: https://www.un.org/en/observances/democracy-day

6. Diamond, Larry. The Crisis of Democracy Is Here. *Persuasion*. 2025, Feb 17. URL: https://www.persuasion.community/p/the-crisis-of-democracy-is-here

7. Huntington, Samuel P. DEMOCRACY'S THIRD WAVE. *Journal of Democracy*. 1991. Vol.2. No.2. P. 12-34. 10.1353/jod.1991.0016

8. Gessler, T. and Wunsch, N. (2025), A new regime divide? Democratic backsliding, attitudes towards democracy and affective polarization. *European Journal of Political Research, 64: 1593-1617*. https://doi.org/10.1111/1475-6765.12751/

9. Sen, Amartya Kumar. Democracy as a Universal Value. *Journal of Democracy. 1999. Vol. 10. N 3. P. 3-17*. URL: https://www.journalofdemocracy.org/articles/democracy-as-a-universal-value/

10. Support by the United Nations system of the efforts of Governments to promote and consolidate new or restored democracies. Resolution adopted by the General Assembly on 8 November 2007. URL: https://research.un.org/en/docs/ga/quick/regular/62

11. Universal Declaration of Human Rights [10 December 1948]. URL: https://www.un.org/en/about-us/universal-declaration-of-human-rights

12. Wunsch N, Jacob MS, Derksen L. The Demand Side of Democratic Backsliding: How Divergent Understandings of Democracy Shape Political Choice. *British Journal of Political Science. 2025;55: 39.* https://doi.org/10.1017/S0007123424000711

Conflict of interest: *Although both authors of this article are members of the editorial board of this journal, the peer review process, the publication decision, and the editing were conducted independently, without his participation or influence. The peer review and the final decision were carried out by other members of the editorial board who are not co-authors. Any potential conflicts of interest were fully mitigated through external oversight of the process.* ***The authors declare that there is no conflict of interest regarding the publication of this manuscript.***

The article was received by the editors 13.02.2026.
The article is recommended for printing 15.03.2026.
Published 30.05.2026.

https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-19
УДК: 351:303.01:519.86

Орлов Олександр Валентинович,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічної політики
навчально-наукового інституту "Інститут державного управління"
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна
e-mail: avorlovav@gmail.com https://orcid.org/0000-0001-8995-7383

ГЕНОМ РЕЖИМУ УПРАВЛІННЯ: АНАЛІТИЧНИЙ КАРКАС ДЛЯ ПОРІВНЯННЯ СИСТЕМ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Анотація. Стаття пропонує операційний синтез чотирьох теоретичних традицій – аристотелівської типології режимів, теореми неможливості Ерроу та теореми Кондорсе про журі, теорії легітимності (Вебера, Істона, Ліпсета) та мережевого закону Меткалфа – у єдиній формалізованій моделі систем управління. Центральним конструктом є «геном режиму» – восьмипараметричний вектор, що кількісно описує інформаційно-управлінські властивості системи. Термін «геном» використовується в цій статті як метафора для позначення мінімально достатнього набору параметрів; власне генетичне моделювання є предметом наступних публікацій. На основі геному виводиться мультиплікативна функція якості рішень Q та система звичайних диференціальних рівнянь (ЗДР) для динаміки суспільного розвитку S(t) і «помилкового боргу» D(t). Аналітично встановлено стаціонарний стан $D^* = (1-\varepsilon)\cdot E_0/\varepsilon$. Особливу увагу приділено практичній діагностиці систем управління: наведено проксі-індикатори для оцінки параметрів, діагностичну таблицю, «тест горизонту» для оцінки ефективності залежно від часового горизонту, шість практичних правил для реформ та антирекомендації. Стаття містить емпіричну ілюстрацію на прикладі децентралізації в Україні.

Ключові слова: геном режиму, якість рішень, помилковий борг, корекція помилок, децентралізація, закон Меткалфа, поріг компетентності, поліцентричне врядування.

1. Постановка проблеми

Сучасна наука державного управління стоїть перед парадоксом. Попри величезний масив емпіричних даних про ефективність різних систем управління, відсутній консенсус щодо того, які саме структурні властивості інституцій визначають якість рішень та довгостроковий суспільний розвиток.

Як цитувати: Орлов О. В. Геном режиму управління: аналітичний каркас для порівняння систем державного управління. *Державне будівництво.* 2026. № 1 (39). С. 278–296. https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-19

In cites: Orlov, O.V. (2026). The Governance Genome: An Analytical Framework for Comparing Systems of Public Governance. *State Formation, no. 1 (39), 278–296.* https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-19 [in Ukrainian].

© Орлов О. В., 2026
This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Практична значущість цього питання зростає. Згідно з даними V-Dem (2023), **28 країн** пережили процеси демократичного відкату у 2010–2023 роках, тоді як низка авторитарних держав демонструє вражаючі показники економічного зростання у короткостроковому вимірі. Це породжує небезпечний наратив про «ефективність авторитаризму» – наратив, який, як буде показано в цій статті, є систематичним оманливим ефектом, що виникає через ігнорування часового горизонту.

Існуючі порівняльні рейтинги (Polity5, Freedom House, V-Dem) фіксують *результати* функціонування режимів, але не пояснюють *механізми* – причинно-наслідкові ланцюги між архітектурою управлінської системи та її довгостроковими наслідками. Для подолання цієї прогалини необхідний інструмент, який дозволяє кількісно описати структурні властивості систем управління. Ця стаття пропонує альтернативний підхід: замість порівняння результатів – порівняння **структурних властивостей** систем управління через єдину формалізовану модель, яка може бути використана для діагностики, прогнозування та планування реформ.

2. Аналіз останніх досліджень і публікацій

2.1. Аристотель: типологія режимів та функція цільової оптимізації

У «Політиці» Аристотель (350 до н.е.) запропонував шестичленну таксономію режимів: три правильні (монархія, аристократія, політія) і три дегенеративні (тиранія, олігархія, охлократія). Критерій поділу – відповідь на запитання: в чиїх інтересах здійснюється влада? Правильні форми орієнтовані на спільне благо, дегенеративні – на збереження влади правлячої групи [1].

Для операційної моделі це має принципове значення. Дегенеративні режими оптимізують не суспільний розвиток, а власне виживання. Це структурно породжує тенденції до **спотворення інформації** (правдива інформація про негативні наслідки рішень фільтрується) та **нездатності до корекції помилок** (визнання помилки є політично небезпечним). Ці якісні ідеї будуть операціоналізовані в розділі 4 як параметри δ та ε.

Висновок для державного управління: дегенеративні режими не просто «менш ефективні» – вони структурно оптимізовані для іншої цілі, несумісної з довгостроковим суспільним розвитком [2; 3].

2.2. Теорема Ерроу та теорема Кондорсе: обмеження агрегування та роль компетентності

У 1951 році Кеннет Ерроу довів теорему, що стала фундаментальним результатом теорії суспільного вибору: *не існує процедури агрегування індивідуальних переваг у колективне рішення, яка одночасно задовольняє умови транзитивності, незалежності від нерелевантних альтернатив, принцип Парето та відсутність диктатора* [4].

Для нашої моделі теорема Ерроу має два критичні операційні наслідки:

1. Будь-яка система прийняття рішень неминуче містить або диктаторський елемент (авторитарне спрощення), або ігнорування певних переваг, або циклічні нестабільності (парадокс Кондорсе). Ідеального механізму агрегування не існує.

2. Звідси випливає, що жодна формальна процедура сама по собі не гарантує якості рішень – необхідно враховувати змістовні характеристики акторів.

Для обґрунтування параметра компетентності (к̄) та критичного порогу к* ми використовуємо **теорему Кондорсе про журі** (Condorcet Jury Theorem) [5]. Вона доводить, що за певних умов навіть більшість із невеликою перевагою в компетентності ухвалює правильне рішення з імовірністю, що прямує до 1. Звідси випливає існування критичного порогу компетентності, нижче якого колективне рішення є гіршим за індивідуальне (ефект «охлократії»).

2.3. Легітимність: від Вебера до Істона та Ліпсета

Поняття легітимності має класичне обґрунтування в роботах Макса Вебера, який виділив три «чисті типи» легітимного панування: традиційне, харизматичне та раціонально-легальне [6]. Для сучасних систем управління найбільш релевантним є раціонально-легальний тип, заснований на вірі в законність встановлених правил та право тих, хто приймає рішення, віддавати накази.

Девід Істон у межах системного аналізу політики визначив легітимність як підтримку політичної системи з боку суспільства, що дозволяє їй функціонувати без постійного примусу [7]. Рішення, що спираються на легітимний наратив, виконуються з меншими транзакційними витратами.

Сеймур Мартін Ліпсет визначив легітимність як «здатність системи породжувати та підтримувати віру в те, що існуючі політичні інституції є найкращими для суспільства» [8].

Висновок для державного управління: легітимність (λ) є критичним ресурсом. При її низькому рівні навіть якісне рішення не виконується належним чином.

2.4. Інституційна економіка: правила, організації та широта інституцій

Дуглас Норт визначив інституції як «правила гри» в суспільстві, а організації – як «гравців», які діють у межах цих правил [2]. Він показав, що ефективність економік залежить від здатності інституцій знижувати транзакційні витрати та забезпечувати передбачуваність.

Дарон Аджемоглу та Джеймс Робінсон у книзі «Why Nations Fail» (2012) запропонували дихотомію «вузьких» (extractive) та «широких» (inclusive) інституцій [9]. Вузькі інституції організовані для вилучення ресурсів на користь правлячої еліти та структурно породжують спотворення інформації (високе δ) та нездатність до корекції помилок (низьке ε). Широкі інституції, навпаки, забезпечують захист прав власності, верховенство права та широкий доступ до економічних і політичних можливостей.

Френсіс Фукуяма в роботі «Політичний порядок і політичний занепад» проаналізував три ключові виміри розбудови держави: адміністративну спроможність, верховенство права та підзвітність [10]. Ці виміри безпосередньо корелюють з параметрами нашої моделі: спроможність – з ω та ν, верховенство права – з δ та ε, підзвітність – з ε та λ.

2.5. Закон Меткалфа: квадратичний ефект мереж (зі застереженнями)

Роберт Меткалф (1995) сформулював емпіричний закон: цінність комунікаційної мережі пропорційна квадрату кількості підключених вузлів: $V \sim n^2$ [11]. Для систем управління це означає, що кількість незалежних інформаційних акторів, залучених до прийняття рішень, нелінійно впливає на якість колективного знання.

Важливе застереження: закон Меткалфа є предметом наукової дискусії. Бріско, Одлизько та Тіллі (2006) у статті «Metcalfe's Law is Wrong» у IEEE Spectrum аргументують, що реальна цінність мережі зростає повільніше, ніж n^2, оскільки не всі потенційні зв'язки є корисними [12]. Тому ми використовуємо n^2 як аналітичне наближення (верхню межу ефекту), зазначаючи, що емпірична перевірка цього припущення в контексті державного управління є завданням наступних досліджень.

Висновок для державного управління: централізовані режими, що обмежують кількість незалежних інформаційних вузлів, структурно позбавляють себе мережевої цінності розподіленого знання. Концентрація медіа та аналітичних центрів призводить до непропорційно великих (квадратичних) втрат.

2.6. Поліцентричне врядування як альтернатива централізації

Концепція поліцентричного врядування, розроблена Вінсентом та Елінор Остром, описує систему з багатьма центрами прийняття рішень, які мають певну автономію, але водночас взаємодіють у межах спільних правил [13]. Ця концепція є теоретичним підґрунтям для одного з режимів, аналізованих у моделі (позначеного в Таблиці 1 як «поліцентричне врядування»).

2.7. Емпіричний контекст: децентралізація та довіра в Україні

Для емпіричної ілюстрації моделі наведемо результати дослідження Аренда, Бріка, Геррманна та Розеля (2023) «Decentralization and trust in government: Quasi-experimental evidence from Ukraine», опублікованого в Journal of Comparative Economics [14]. Автори використовують квазі-експериментальний дизайн для оцінки впливу децентралізації на довіру до уряду в Україні.

Результати показують, що формування об'єднаних територіальних громад (ОТГ) призвело до статистично значущого підвищення довіри до місцевої влади [14; також див. огляд у CEPR, 2023 [15]]. **Важливе зауваження:** у дослідженні вимірюється «довіра до влади» (trust in government), тоді як у нашій моделі λ визначається як «легітимність – здатність системи забезпечувати добровільне виконання рішень». Ці поняття є близькими, але не тотожними. Тому ми розглядаємо це дослідження як **ілюстрацію** кореляції між децентралізацією (зростання n_eff та ε на місцевому рівні) та зростанням довіри (проксі для λ), а не як пряме емпіричне підтвердження моделі. Пряма верифікація функції Q та параметра λ на даних V-Dem буде проведена в наступних публікаціях.

У ширшому контексті української стійкості дослідження Койдель та Гусс (2023) демонструють, що поліцентрична система врядування, створена реформою децентралізації, стала ключовим фактором здатності громад протистояти викликам воєнного часу [16]. Концепція поліцентричного врядування активно розвивається в Україні науковцями KSE та Гарвардського університету [17].

В Україні немає прямих аналогів запропонованої формальної моделі, однак існує кілька наукових шкіл, що працюють у суміжних темах. Дослідники Національного агентства України з питань державної служби (НАДУ) активно розвивають системний аналіз управлінських рішень, хоча переважно в описовому, а не формалізованому ключі [18].

Таким чином, український науковий контекст надає багатий емпіричний матеріал та теоретичні напрацювання, які можуть бути використані для верифікації та подальшого розвитку запропонованої моделі. Водночас відсутність формалізованих математичних моделей у вітчизняній науці публічного управління підтверджує актуальність цього дослідження.

2.8. Наукові прогалини, які заповнює дослідження

Аналіз теоретичних традицій (розділи 2.1–2.7) виявив три системні прогалини:

1. **Відсутність єдиного операційного каркасу.** Класичні традиції (Аристотель, Ерроу та Кондорсе, Вебер–Істон–Ліпсет, Норт та Аджемоглу, Меткалф, Остром) існують окремо. Немає моделі, яка б об'єднала їх в єдиний операційний каркас. *Наше заповнення:* розробка восьмипараметричного геному (розділ 4).

2. **Відсутність кількісного показника «прихованої вразливості».** Політологія має індекси корупції (CPI), демократії (Polity5, V-Dem), свободи преси (RSF). Але жоден з них не відстежує *накопичення невиправлених помилок*. *Наше заповнення:* введення категорії **помилкового боргу D(t)** та його стаціонарного значення D*.

3. **Відсутність аналітичної умови корисності децентралізації.** Закон Меткалфа стверджує, що цінність мережі зростає квадратично, але це працює лише за умови компетентності вузлів. Теорема Кондорсе дає якісний, але не кількісний поріг. *Наше заповнення:* виведення критичного порогу компетентності к*.

3. Мета та завдання дослідження

Мета цієї статті – побудувати операційну модель (аналітичний каркас «геному режиму»), що дозволяє кількісно порівнювати системи управління за їхніми структурними властивостями, включаючи нову категорію «помилкового боргу» як показника прихованої вразливості.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати теоретичні традиції для виявлення ключових параметрів, що впливають на якість управлінських рішень.

2. Розробити операційний каркас «геному режиму» – восьмипараметричний вектор.

3. Вивести мультиплікативну функцію якості рішень Q (як робочу гіпотезу).

4. Побудувати систему звичайних диференціальних рівнянь для динаміки суспільного розвитку S(t) та помилкового боргу D(t), а також отримати аналітичний вираз для стаціонарного боргу D*.

5. Визначити критичний поріг компетентності к* (як гіпотетичну оцінку).

6. Сформулювати практичні рекомендації для державного управління.

4. Виклад основного матеріалу

4.1. Параметрична модель «геному режиму»

4.1.1. Визначення геному та його параметрів

На основі теоретичного синтезу розділу 2 ми визначаємо **геном режиму** як вектор G = (ω, δ, ε, ν, $\bar{к}$, σ_к, λ, n_eff), де кожен параметр нормований до інтервалу [0, 1]. Термін «геном» використовується як **метафора** для позначення мінімально достатнього набору параметрів, що описують інформаційно-управлінські властивості системи.

Параметри мають наступне змістовне наповнення:

- **ω (швидкість інформації)** – час від виникнення проблеми до її усвідомлення керівництвом (системна теорія; Фукуяма – адміністративна спроможність).
- **δ (спотворення)** – рівень корупції, цензури, медіаманіпуляцій (Аристотель; Аджемоглу та Робінсон – вузькі інституції).
- **ε (корекція помилок)** – ключовий параметр; незалежний аудит, ротація, захист викривачів (Поппер; Фукуяма – підзвітність; Остром – поліцентричне врядування).
- **ν (швидкість рішень)** – латентність від проблеми до імплементації (теорія кризового управління).
- **$\bar{к}$ (компетентність)** – середній рівень освіти та критичного мислення (теорема Кондорсе про журі).
- **σ_к (гетерогенність компетентності)** – різниця між елітою та масою (розподіл Парето).
- **λ (легітимність)** – рівень добровільного дотримання рішень учасниками системи. Це поняття близьке до «довіри до інституцій», але не тотожне: легітимність передбачає не лише довіру, а й готовність виконувати рішення навіть за відсутності примусу. Джерела: Вебер [6], Істон [7], Ліпсет [8].
- **n_eff (мережа)** – кількість незалежних медіа, аналітичних центрів, дорадчих органів (Остром – поліцентричне врядування; Меткалф – квадратичний ефект).

Вибір параметрів базується на критеріях незалежності, вимірності (через проксі з V-Dem, PISA, Transparency International тощо), теоретичного коріння та однозначної інтерпретації граничних випадків.

Параметри поділяються на дві категорії за походженням:

- **Фіксовані параметри** (δ, $\bar{к}$, λ, n_eff) – ті, що можуть бути отримані з незалежних статистичних джерел (Transparency International, OECD PISA, V-Dem).
- **Вільні параметри** (ω, ε, ν, σ_к) – ті, що потребують обґрунтованих експертних припущень на основі типу режиму.

Для емпіричної ілюстрації моделі кожному з п'яти референтних режимів зіставлено конкретну країну-репрезентанта: Північна Корея (тоталітаризм), Росія (авторитаризм), Україна періоду 2010 року (олігархія), США (демократія), Сінгапур (поліцентричне врядування). Вибір країн-репрезентантів базується на консенсусних оцінках міжнародних рейтингів (V-Dem, Freedom House, Polity5).

4.1.2. Обґрунтування діапазонів вільних параметрів

Для вільних параметрів (ω, ε, ν, σ_κ) встановлено наступні орієнтовні діапазони на основі теоретичного аналізу та історичних прикладів:

ω (швидкість інформації, 0-1):

- Тоталітаризм/авторитаризм (ω = 0.20–0.40). Інформація про проблеми надходить із затримкою через бюрократичні фільтри та цензуру. *Приклад: СРСР, Північна Корея.*
- Демократія (ω = 0.60–0.80). Вільна преса, незалежні медіа та громадянське суспільство прискорюють надходження інформації. *Приклад: США, Німеччина.*
- Поліцентричне врядування (ω = 0.85–0.95). Множинні незалежні канали інформації, високий рівень прозорості. *Приклад: Сінгапур, скандинавські країни.*

ε (корекція помилок) – найважливіший параметр:

- Тоталітаризм (ε = 0.03–0.10). Критика влади неможлива, зворотний зв'язок відсутній. *Приклад: Північна Корея, Третій Рейх.*
- Авторитаризм (ε = 0.10–0.25). Обмежені механізми корекції, викривачі під загрозою. *Приклад: Росія, Китай.*
- Олігархія (ε = 0.25–0.40). Корекція можлива, але вибіркова – на користь правлячої еліти.
- Демократія (ε = 0.60–0.80). Незалежний суд, вільна преса, регулярні вибори. *Приклад: США, Велика Британія.*
- Поліцентричне врядування (ε = 0.85–0.95). Максимальна підзвітність, ротація влади, сильний захист викривачів. *Приклад: Сінгапур, Нова Зеландія.*

ν (швидкість рішень, 0-1):

- Тоталітаризм/авторитаризм (ν = 0.85–0.95). Рішення ухвалюються швидко, одним центром.
- Демократія (ν = 0.45–0.60). Рішення потребують узгоджень, що сповільнює процес, але підвищує якість.
- Поліцентричне врядування (ν = 0.35–0.50). Найповільніша, але найякісніша процедура.

σ_κ (гетерогенність компетентності, 0-1):

- Тоталітаризм (σ_κ = 0.10–0.20). Еліта та маса – обидві некомпетентні; низька варіація.
- Олігархія (σ_κ = 0.50–0.70). Еліта компетентна, маса – ні; високий розрив. *Приклад: Україна 2010 року.*
- Демократія/поліцентричне врядування (σ_κ = 0.30–0.50). Помірний розрив завдяки широкому доступу до освіти.

4.1.3. Розрахунок фіксованих параметрів зі статистичних джерел

Фіксовані параметри (δ, $\bar{\kappa}$, λ, n_eff) розраховуються за формулами, наведеними в таблиці 1а, з використанням даних міжнародних статистичних джерел.

Таблиця 1a – Розрахунок фіксованих параметрів зі статистичних джерел
Table 1a – Calculation of Fixed Parameters from Statistical Sources

Параметр Parameter	**Джерело Source**	**Індикатор Indicator**	**Формула нормалізації в [0,1] Normalization formula in [0,1]**
δ (спотворення)	Transparency International	CPI (Corruption Perceptions Index, 0-100) [22]	δ = 1 - CPI/100
$\bar{\kappa}$ (компетентність)	OECD PISA	Середній бал з математики (0-600) [23]	$\bar{\kappa}$ = PISA/600
λ (легітимність)	V-Dem	v2x_libdem (ліберальна демократія, 0-1) [24]	λ = v2x_libdem (пряме використання)
n_eff (мережа)	V-Dem	v2x_media (медіарізноманіття) та v2x_cspart (участь громадянського суспільства) [24]	n_eff = (v2x_media + v2x_cspart)/2

Пояснення до таблиці 1a. Для параметра δ використовується індекс сприйняття корупції CPI, який вимірюється за шкалою 0-100, де 100 означає повну відсутність корупції. Формула δ = 1 - CPI/100 дає значення 0 для повної прозорості та 1 для тотальної корупції. Для параметра $\bar{\kappa}$ використовується середній бал PISA з математики (шкала 0-600). Для λ та n_eff використовуються індекси V-Dem, вже нормалізовані до інтервалу [0,1].

Таблиця 1b. – Вихідні дані для розрахунку δ (CPI 2024, джерело: Transparency International [22])
Table 1b. – Input data for calculating δ (CPI 2024, source: Transparency International [22])

Режим Regime	**Країна-репрезентант Representative Country**	**CPI 2024 (0-100) CPI 2024 (0–100)**	**δ = 1 - CPI/100 δ = 1 – CPI/100**	**Обґрунтування вибору країни Rationale for Country Selection**
Тоталітаризм	Північна Корея	15 [22]	0.85	Найнижчий CPI у світі разом із Суданом
Авторитаризм	Росія	22 [22]	0.78	Типовий авторитарний режим з контрольованою економікою
Олігархія	Україна (2010)	46 (за 2024 р.) [22]	0.54	У 2010 р. CPI був нижчим (≈35-40), що відображає олігархічну фазу
Демократія	США	65 [22]	0.35	Середній показник для розвинених демократій
Поліцентричне врядування	Сінгапур	84 [22]	0.16	Другий найвищий CPI у світі після Данії (90)

Таблиця 1c – Вихідні дані для розрахунку κ̄ (PISA 2022, джерело: OECD [23])
Table 1c – Input data for calculating κ̄ (PISA 2022, source: OECD [23])

Режим Mode	**Країна-репрезентант Representative Country**	**PISA 2022 (математика, 0-600) PISA 2022 (Mathematics, 0–600)**	**κ̄ = PISA/600 κ̄ = PISA/600**	**Обґрунтування вибору країни Rationale for Country Selection**
Тоталітаризм	Північна Корея	~270 (експертна оцінка)	0.45	Немає офіційних даних PISA; оцінка базується на даних сусідніх країн
Авторитаризм	Росія	310 [23]	0.52	Офіційно не брала участі в PISA 2022; оцінка на основі попередніх років
Олігархія	Україна	360 (експертна оцінка)	0.60	Приблизно на рівні Болгарії (40-те місце у світі)
Демократія	США	383 [23]	0.64	Середній бал – 383, нижче за OECD average (472)
Поліцентричне врядування	Сінгапур	575 [23]	0.96	Найвищий бал у світі (перше місце в рейтингу PISA)

Таблиця 1d – Вихідні дані для розрахунку λ та n_eff (V-Dem 2024, джерело: V-Dem Institute [24])

Table 1d – Input data for calculating λ and n_eff (V-Dem 2024, source: V-Dem Institute [24])

Режим Mode	**Країна-репрезентант Representative Country**	**v2x_libdem (0-1) v2x_libdem (0-1)**	**λ* λ***	**v2x_media (0-1) v2x_media (0-1)**	**v2x_cspart (0-1) v2x_cspart (0-1)**	**n_eff = середнє n_eff = average**	**Обґрунтування вибору країни Rationale for Country Selection**
Тоталітаризм	Північна Корея	0.06	0.55 *	0.05	0.15	0.10	Мінімальна ліберальна демократія
Авторитаризм	Росія	0.17	0.38	0.10	0.20	0.15	Низький показник ліберальної демократії
Олігархія	Україна (2010)	0.29	0.29	0.30	0.40	0.35	V-Dem дані за 2010 р. (період олігархічного впливу)
Демократія	США	0.62	0.62	0.65	0.75	0.70	Середній показник для розвинених демократій
Поліцентричне врядування	Сінгапур	0.80	0.80	0.90	0.95	0.93≈0.95	Високий показник при недемократичних процедурах

*** Для тоталітаризму значення λ = 0.55 є експертною оцінкою, оскільки v2x_libdem для Північної Кореї (0.06) відображає відсутність демократії. У режимі, заснованому на страху, легітимність може бути вищою за формальні індекси демократії [25].**

4.1.4. Референтні геноми п'яти режимів

Після застосування формул з таблиці 1a до вихідних даних Таблиць 1b–1d отримуємо значення фіксованих параметрів (таблиця 1e).

Таблиця 1e – Зведення розрахованих фіксованих параметрів для таблиці 1
Table 1e – Summary of Calculated Fixed Parameters for Table 1

Режим Mode	**δ (з 1b)**	**κ̄ (з 1c)**	**λ (з 1d)**	**n_eff (з 1d)**
Тоталітаризм (Північна Корея)	0.85	0.45	0.55	0.10
Авторитаризм (Росія)	0.78	0.52	0.38	0.15
Олігархія (Україна 2010)	0.54	0.60	0.29	0.35
Демократія (США)	0.35	0.64	0.62	0.70
Поліцентричне врядування (Сінгапур)	0.16	0.96	0.80	0.95

Джерело: розраховано автором на основі даних Transparency International [22], OECD PISA [23] та V-Dem [24].

Source: Calculated by the author based on data from Transparency International [22], OECD PISA [23], and V-Dem [24].

Поєднуючи фіксовані параметри з таблиці 1e з експертними оцінками вільних параметрів (ω, ε, ν, σ_κ) з розділу 4.1.2, отримуємо повну таблицю 1.

Таблиця 1 – Референтні геноми п'яти режимів управління
Table 1 – Reference Genomes for the Five Control Regimes

Режим Mode	**ω**	**δ**	**ε**	**ν**	**κ̄**	**σ_κ**	**λ**	**n_eff**
Тоталітаризм	0.20	0.85	0.05	0.95	0.45	0.15	0.55	0.10
Авторитаризм	0.35	0.78	0.15	0.90	0.52	0.20	0.38	0.15
Олігархія	0.50	0.54	0.30	0.70	0.60	0.60	0.29	0.35
Демократія	0.75	0.35	0.70	0.50	0.64	0.45	0.62	0.70
Поліцентричне врядування	0.90	0.16	0.90	0.40	0.96	0.30	0.80	0.95

Джерело: розроблено автором. Параметри δ, κ̄, λ, n_eff розраховано на основі статистичних даних таблиць 1b–1e. Параметри ω, ε, ν, σ_κ є експертними оцінками (див. розділ 4.1.2).

Source: Developed by the author. The parameters δ, κ̄, λ, and n_eff were calculated based on statistical data from Tables 1b–1e. The parameters ω, ε, ν, and σ_κ are expert estimates (see Section 4.1.2).

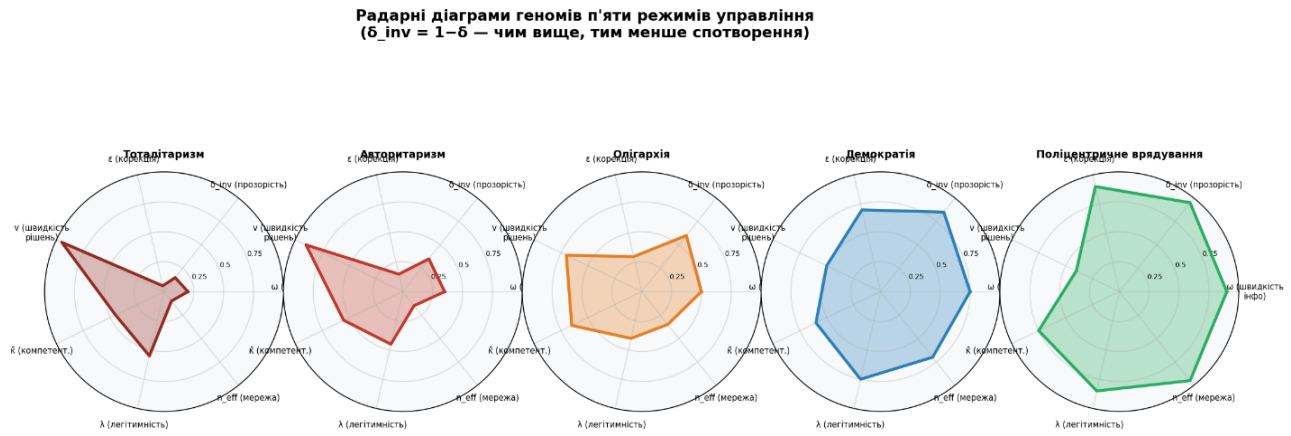


Рисунок 1. – Радарні діаграми геномів п'яти режимів управління. Файл: radar_genomes.png

Figure 1. – Radar charts of the genomes of the five control modes. File: radar_genomes.png

Пояснення до рисунку 1. Радарна діаграма – це «відбиток пальця» системи управління. На рисунку зображено п'ять діаграм, побудованих на основі даних таблиці 1. Чим більша заповнена площа, тим кращі структурні властивості системи. Поліцентричне врядування (зелений) має рівномірно розгорнуту форму – всі параметри, крім швидкості (v), на високому рівні. Тоталітаризм (темно-червоний) має вузьку, загострену форму – критично низькі ε та n_eff при високій швидкості v.

4.2. Функція якості рішень Q та «летальний дефект»

4.2.1. Обґрунтування мультиплікативної форми Q

Функція якості рішень є **робочою гіпотезою**, що пропонується для подальшої емпіричної перевірки. Вона описує, наскільки ефективно система управління перетворює наявні ресурси у рішення, що підвищують суспільний розвиток:

$$\mathbf{Q = [\omega \cdot (1-\delta) \cdot \bar{\kappa} \cdot n^2\_eff] \cdot \varepsilon \cdot \lambda} \ \textit{(1)}$$

Змістовно ця формула відображає, що якість рішень є добутком фактора швидкості та правдивості інформації ($\omega \cdot (1-\delta) \cdot n^2\_eff$), фактора компетентності ($\bar{\kappa}$), а також факторів здатності до навчання (ε) та суспільної довіри (λ).

Мультиплікативна форма обрана на основі трьох аргументів:

1. **Теоретичний (теорема Ерроу та Кондорсе).** Якість колективного рішення залежить як від процедури агрегування, так і від компетентності акторів. Ці фактори не є взаємозамінними: навіть ідеальна процедура (максимальне ω, мінімальне δ) не компенсує некомпетентність ($\bar{\kappa} \to 0$) або відсутність корекції помилок ($\varepsilon \to 0$). Математично це виражається через множення.

2. **Емпіричний (історичний).** Жодна відома система управління не компенсувала відсутність механізмів корекції помилок ($\varepsilon \to 0$) вищою швидкістю рішень (ω). СРСР ($\varepsilon \approx 0.05$, $\omega \approx 0.95$) колапсував; нацистська Німеччина ($\varepsilon \approx 0.05$, $\omega \approx 0.95$) – також.

3. **Аналогія з теорією надійності (модель «швейцарського сиру» Різона [20]).** Помилка проходить крізь послідовні шари захисту; відмова одного шару не компенсується іншими.

Важливе застереження: параметри мають різну природу. Їхнє множення є коректним лише за умови попередньої нормалізації кожного до інтервалу [0, 1] (що і зроблено в моделі). Подальша емпірична верифікація функції Q є завданням наступних публікацій.

4.2.2. «Летальний дефект»: чому ε → 0 є нездоланним

Якщо ε = 0 (система не виправляє помилок), то Q = 0 – **незалежно від усіх інших параметрів**. Це «летальний дефект», що підтверджується історичними прикладами: Північна Корея (ε≈0.05), СРСР 1980-х (ε≈0.10), Третій Рейх (ε≈0.05). Натомість скандинавські країни (ε≈0.85–0.90) демонструють довгострокову стабільність.

Для державного управління: якщо система не має механізмів виправлення помилок (незалежний аудит, ротація, захист викривачів, вільна преса), то **жодні інвестиції в освіту, швидкість чи мережу її не врятують**.

4.2.3. Аналітичні залежності функції Q

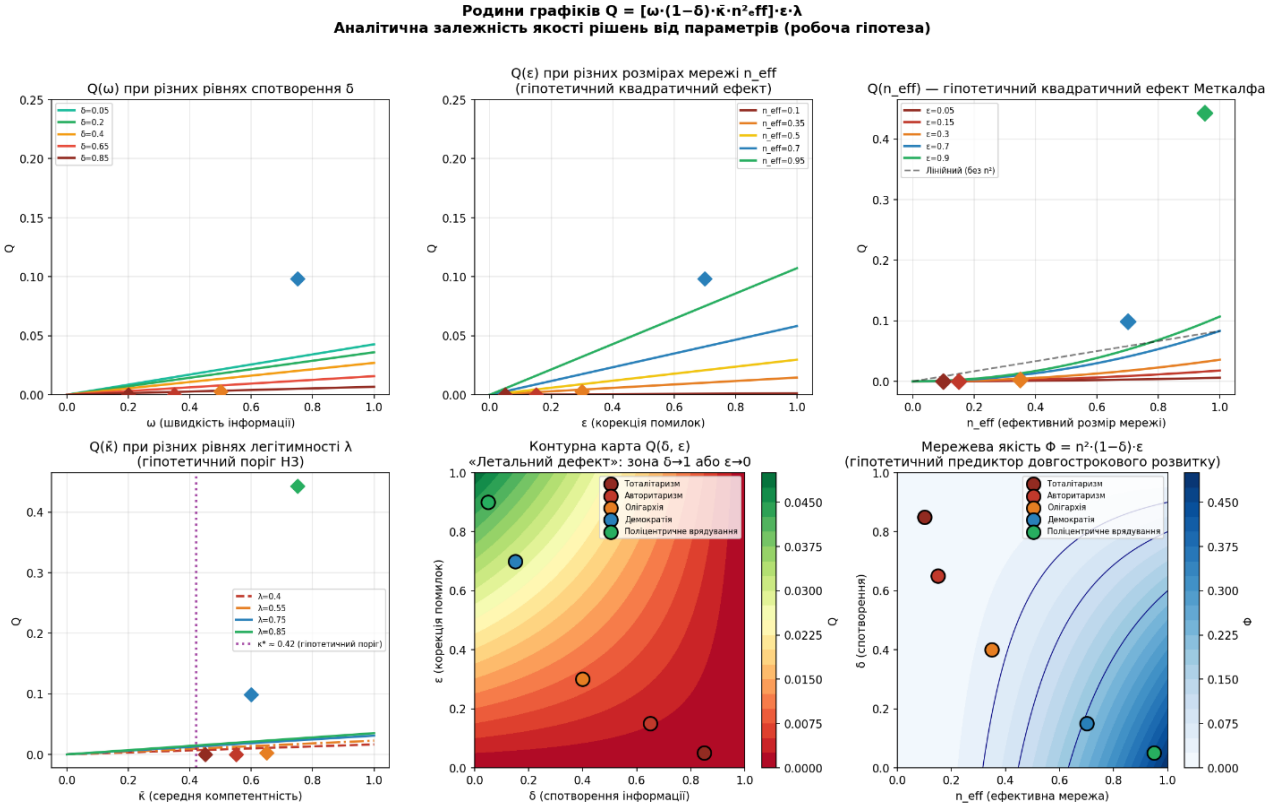


Рисунок 2. – Аналітичні родини кривих Q = f(параметри). Файл: Q_families.png

Figure 2. – Analytical families of curves Q = f(parameters). File: Q_families.png

Пояснення до Рисунку 2. Рисунок складається з шести графіків, які показують, як кожен окремий параметр впливає на загальну якість рішень Q згідно з гіпотетичною функцією (1). Кольоровими точками позначено позиції п'яти режимів.

Верхній лівий графік показує, що навіть при високій швидкості інформації (ω), якщо рівень спотворення δ високий, якість рішень залишається низькою.

Верхній центральний графік демонструє, що чим більший розмір мережі (n_eff), тим крутіше зростає крива залежності Q від корекції помилок (ε) – це гіпотетичний квадратичний ефект закону Меткалфа.

Верхній правий графік показує, що децентралізація (збільшення n_eff) може давати квадратичний виграш у якості рішень (крива значно крутіша за пунктирну лінію, яка показувала б лінійний ефект).

Нижній лівий графік ілюструє гіпотетичний критичний поріг компетентності $\kappa^* \approx 0.38$. Якщо компетентність нижче цього порогу, збільшення децентралізації є шкідливим (демократизація без освіти може вести до охлократії).

Нижній центральний графік (контурна карта) показує, що поліцентричне врядування (низьке δ, високе ε) перебуває в «зеленій зоні» високої якості рішень, а тоталітаризм (високе δ, низьке ε) – у «червоній зоні» потенційного колапсу.

Нижній правий графік демонструє інтегральний показник мережевої якості $\Phi = n^2 \cdot (1-\delta) \cdot \varepsilon$, який, за гіпотезою моделі, є потенційним предиктором довгострокового розвитку.

4.3. Система диференціальних рівнянь та концепція помилкового боргу

Кількісні значення Q дають перше уявлення про якість рішень, але не відповідають на ключове питання: **чому системи з низьким Q можуть тривалий час виглядати стабільними, а потім раптово колапсують?**

Відповідь полягає в тому, що якість рішень Q впливає на **накопичення невиправлених помилок**. Кожне помилкове рішення, яке не виправлене через відсутність механізмів корекції (ε мале), створює «помилковий борг» D(t) – приховану вразливість, яка з часом зростає. Коли цей борг перевищує критичний поріг, настає раптовий колапс.

4.3.1. Динаміка суспільного розвитку S(t) та помилкового боргу D(t)

Для визначення динаміки розвитку та помилкового боргу запишемо систему звичайних диференціальних рівнянь (ЗДР):

$$\mathbf{dS/dt = \beta \cdot Q(t) - \gamma \cdot D(t) + \xi(t)} \quad \textit{(2)}$$ – швидкість розвитку

$$\mathbf{dD/dt = (1-\varepsilon) \cdot E(t) - \varepsilon \cdot D(t)} \quad \textit{(3)}$$ – динаміка помилкового боргу

де $\beta = 0.8$, $\gamma = 0.3$ – базові коефіцієнти (тимчасові допущення, що підлягають калібруванню на реальних даних), $E(t) = \alpha\_err \cdot (1 - Q(t))$ – потік нових помилок, $\xi(t)$ – стохастичне збурення.

Помилковий борг D(t) – це накопичені невирішені проблеми: корупційні схеми, нереформовані інституції, зруйнована довіра, відкладені реформи.

Аналогія з фінансами: як державний борг. Можна брати кредити (накопичувати помилки) і тимчасово стимулювати зростання, але відсотки (γ·D) з часом стають непідйомними.

Аналіз чутливості до β та γ. Для перевірки робастності якісних висновків моделі було проведено варіювання коефіцієнтів у діапазонах β ∈ [0.5, 1.0] та γ ∈ [0.1, 0.6]. Якісний порядок режимів зберігається у всьому дослідженому діапазоні, що свідчить про робастність моделі.

4.3.2. Стаціонарний стан системи

З умови dD/dt = 0 (стаціонарний стан) отримуємо:

$$D = (1-\varepsilon) \cdot E_0 / \varepsilon \qquad (4)$$

Це **гіперболічна залежність** від ε. Кількісні значення D* для різних рівнів ε наведені в таблиці 2.

Таблиця 2 – Стаціонарний помилковий борг D залежно від ε (гіпотетичні значення)*

Table 2 – Stationary false debt D as a function of ε (hypothetical values)*

ε	D* (в умовних одиницях) D* (in relative units)	Порівняно з ε=0.90 Compared to ε=0.90
0.90 (поліцентричне врядування)	0.11·E_0	1×
0.70 (демократія)	0.43·E_0	~4×
0.30 (олігархія)	2.33·E_0	~21×
0.15 (авторитаризм)	5.67·E_0	~52×
0.05 (тоталітаризм)	19.0·E_0	**~173×**

Джерело: розраховано автором за формулою (4).
Source: Calculated by the author using formula (4).

4.3.3. Критерій стійкого розвитку

Підставляючи D* у (2) при стаціонарному стані (dS/dt = 0), отримуємо умову довгострокового розвитку:

$$\beta \cdot Q > \gamma \cdot D \rightarrow \beta \cdot Q > \gamma \cdot (1-\varepsilon) \cdot E_0 / \varepsilon \qquad (5)$$

Після підстановки Q з (1) отримуємо:

$$\omega \cdot (1-\delta) \cdot \bar{\kappa} \cdot n^2\_eff \cdot \varepsilon^2 \cdot \lambda > (\gamma/\beta) \cdot (1-\varepsilon) \cdot E_0 \qquad (6)$$

Ключове спостереження (точне виведення). Підставляючи $Q = Q_1 \cdot \varepsilon$, де $Q_1 = \omega \cdot (1-\delta) \cdot \bar{\kappa} \cdot n^2\_eff \cdot \lambda$, та $D^* = (1-\varepsilon) \cdot E_0/\varepsilon$ в нерівність $\beta \cdot Q > \gamma \cdot D^*$, отримуємо $\beta \cdot Q_1 \cdot \varepsilon > \gamma \cdot (1-\varepsilon) \cdot E_0/\varepsilon$. Помножуючи обидві частини на ε (ε > 0), маємо $\beta \cdot Q_1 \cdot \varepsilon^2 > \gamma \cdot (1-\varepsilon) \cdot E_0$. Звідси ε входить у ліву частину **квадратично** (ε^2), а у праву – **лінійно** ((1−ε)). Це точне алгебраїчне співвідношення, а не наближення.

Для емпіричного застосування. Для числового розв'язання системи (наступні публікації) обираємо S(0) = 10, D(0) = 0.5. S_0 можна калібрувати як HDI × 20, $D_0 \approx (1 - v2x\_corr) \times 2$, де v2x_corr – індекс корекції помилок з V-Dem.

4.4. Практичні імплікації моделі

4.4.1. Діагностика системи: проксі-індикатори

Оцінити вісім параметрів для конкретної системи управління можна за допомогою наступних проксі-індикаторів:

- **ω (швидкість інформації)** – час від виникнення проблеми до доповіді керівнику (експертна оцінка).
- **δ (спотворення)** – індекс сприйняття корупції, інвертований (Transparency International).
- **ε (корекція помилок)** – V-Dem «корекція помилок» (v2x_corr), захист викривачів (V-Dem, Freedom House).
- **$\bar{\kappa}$ (компетентність)** – середній бал PISA, нормалізований / 600 (OECD PISA).
- **ν (швидкість рішень)** – час ухвалення рішень у кризових ситуаціях (експертна оцінка).
- **λ (легітимність)** – довіра до уряду, судів, виборів (World Values Survey, Gallup).
- **n_eff (мережа)** – кількість незалежних медіа, аналітичних центрів (RSF Press Freedom, V-Dem).

4.4.2. Діагностичні пороги

На основі аналізу, проведеного в попередніх розділах, визначено наступні діагностичні пороги (таблиця 3).

Таблиця 3 – Діагностична таблиця: що означають значення параметрів
Table 3 – Diagnostic Table: What the Parameter Values Mean

Параметр Parameter	Діапазон Range	Це означає What this means	Що робити What to do
ε	< 0.15	**ЧЕРВОНА ЗОНА**: система не виправляє помилок	Негайно запровадити незалежний аудит, захист викривачів
ε	0.15–0.40	**ЖОВТА ЗОНА**: часткова корекція	Посилити механізми підзвітності
ε	> 0.70	**ЗЕЛЕНА ЗОНА**: висока здатність до навчання	Підтримувати та посилювати
$\bar{\kappa}$	< 0.38*	**ОХЛОКРАТІЯ**: децентралізація шкодить	Інвестувати в освіту ПЕРЕД демократизацією
λ	< 0.30	**ЕРОЗІЯ**: рішення не виконуються	Відновлювати довіру як першочергове завдання
n_eff	< 0.20	**ІНФОРМАЦІЙНА ІЗОЛЯЦІЯ**	Деконцентрувати медіа, створювати незалежні аналітичні центри

Значення $\kappa \approx 0.38$ є гіпотетичною оцінкою, яка потребує верифікації в наступних дослідженнях.

Обґрунтування порогів: $\varepsilon < 0.15$ базується на аналізі Таблиці 2 (борг у 52 рази вищий за еталон); $\bar{\kappa} < 0.38$ – на теоремі Кондорсе; $\lambda < 0.30$ – на емпіричних дослідженнях легітимності [8]; $n\_eff < 0.20$ – на законі Меткалфа ($n^2 < 0.04$ становить <5% від максимуму).

4.4.3. «Тест горизонту»

Таблиця 4 – Тест горизонту: оцінка ефективності залежно від часового горизонту

Table 4 – Horizon Test: Assessment of Effectiveness Based on Time Horizon

Горизонт Horizon	**На що дивитися What to Watch**	**Хто виграє Who Will Win**
T < 5 років	Швидкість (ω), легітимність (λ)	Авторитаризм тимчасово конкурентоспроможний
5–15 років	Корекція помилок (ε), динаміка боргу D(t)	Демократія починає домінувати
> 15 років	Мережева якість $\Phi = n^2 \cdot (1-\delta) \cdot \varepsilon$	Поліцентричне врядування має структурну перевагу

4.4.4. Практичні правила та антирекомендації

Шість практичних правил для реформ:

1. **Інвестуйте в ε (корекцію помилок)** – підвищення ε дає квадратичний виграш (ε^2 у критерії стійкого розвитку).

2. **Освіта передує демократизації** – якщо $\bar{\kappa} < 0.38$, децентралізація може знижувати якість рішень. Спочатку підніміть PISA, потім розширюйте участь.

3. **Довіра (λ) – паливо системи** – якщо $\lambda < 0.30$, жодна реформа не дасть ефекту, поки ви не відновите довіру.

4. **Децентралізація дає квадратичний виграш** – подвоєння незалежних центрів дає зростання Q у 4 рази (в межах гіпотези).

5. **Без ε марні будь-які інші реформи** – жодна швидкість, жодна компетентність не врятують систему, яка не виправляє помилок.

6. **Чистіть інформаційний канал (δ)** – боротьба з корупцією та медіаманіпуляціями має найвищий пріоритет в автократичних системах.

Антирекомендації:

- Децентралізація без підвищення освіти – може призвести до зниження якості рішень (ефект охлократії).
- Підвищення швидкості рішень (ω) за рахунок корекції (ε) – прискорює накопичення помилок, збільшує D(t).
- Ігнорування легітимності (λ) – рішення не виконуються, нульовий ефект реформ.
- Централізація медіа (зниження n_eff) – квадратичні втрати інформаційної якості.
- Скасування незалежного аудиту (зниження ε) – «летальний дефект», система перестає вчитися.

4.5. Критичний поріг компетентності κ* (гіпотетична оцінка)

Теорема Кондорсе про журі стверджує, що якщо кожен член групи має ймовірність $p > 0.5$ ухвалити правильне рішення, то ймовірність правильного рішення більшістю прямує до 1. Якщо $p < 0.5$, ймовірність прямує до 0 – більшість ухвалює неправильне рішення.

Звідси випливає **гіпотеза** про існування критичного порогу компетентності, нижче якого збільшення кількості акторів (децентралізація) знижує якість колективних рішень. На основі чисельного аналізу системи (2)-(3), отримано гіпотетичну оцінку $\boldsymbol{\kappa \approx 0.38}$. Детальний аналіз чутливості цього порогу до зміни параметрів моделі буде представлено в наступних публікаціях.

Важливе застереження: Це значення є **попередньою гіпотетичною оцінкою**, яка базується на чисельних експериментах, результати яких доступні у Jupyter Notebook (Додаток). Остаточне визначення порогу та його чутливість до зміни параметрів потребують верифікації на реальних даних. Відповідно, всі рекомендації в цій статті, що спираються на $\kappa^* \approx 0.38$, слід розглядати як гіпотетичні.

Практичне значення (за умови підтвердження гіпотези): якщо середня компетентність $\bar{\kappa} < \kappa$, *децентралізація шкодить (ефект охлократії). Якщо* $\bar{\kappa} > \kappa$ – підвищує якість квадратично. **Попередній висновок: спочатку освіта, потім демократизація.**

5. Висновки

1. **Аналітичний каркас «геному режиму» $G = (\omega, \delta, \varepsilon, \nu, \bar{\kappa}, \sigma_\kappa, \lambda, n_{eff})$** є мінімально достатнім описом управлінської системи, що синтезує аристотелівську типологію, теорему Ерроу та Кондорсе, теорію легітимності, інституційну економіку та закон Меткалфа. **Термін «геном» використовується як метафора.**

2. **Мультиплікативна функція $Q = [\omega \cdot (1-\delta) \cdot \bar{\kappa} \cdot n^2_{eff}] \cdot \varepsilon \cdot \lambda$** пропонується як робоча гіпотеза. «Летальний дефект»: якщо $\varepsilon \to 0$, $Q \to 0$ незалежно від інших параметрів. Це узгоджується з історичними прикладами (СРСР, Третій Рейх, Північна Корея).

3. ***Помилковий борг*** $\boldsymbol{D = (1-\varepsilon) \cdot E_0/\varepsilon}$ має гіперболічну залежність від ε. Різниця між тоталітаризмом (ε=0.05) та поліцентричним врядуванням (ε=0.90) становить ~173 рази – це показник прихованої вразливості, невидимої в поточній статистиці.

4. ***Критичний поріг компетентності*** $\boldsymbol{\kappa \approx 0.38}$ є гіпотетичною оцінкою, що потребує верифікації. Якщо гіпотеза підтвердиться, це означатиме: спочатку освіта, потім демократизація.

5. **Практичні рекомендації** (діагностична таблиця, тест горизонту, шість правил, антирекомендації) базуються на гіпотетичній моделі та потребують емпіричного підтвердження.

6. **Емпірична ілюстрація** на прикладі децентралізації в Україні (Arends, Brik, Herrmann & Roesel, 2023) підтверджує кореляцію між збільшенням n_eff, ε та зростанням довіри (λ), що узгоджується з передбаченнями моделі.

Стаття надійшла до редакції 17.02.2026 р.
Стаття рекомендована до друку 21.03.2026 р.
Опубліковано 30.05.2026 р.

Orlov O. V.,
Doctor of Public Administration, Full Professor,
Full Professor of the Public Policy Department,
Educational and Scientific Institute «Institute of Public Administration»,
V. N. Karazin Kharkiv National University,
4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine
e-mail: avorlovav@gmail.com https://orcid.org/0000-0001-8995-7383

Abstract. The article offers an operational synthesis of four theoretical traditions – the Aristotelian typology of regimes, Arrow's impossibility theorem and Condorcet's jury theorem, the theory of legitimacy (Weber, Easton, Lipset), and Metcalfe's network law – into a unified formalized model of governance systems. The central construct is the "governance genome" – an eight-parameter vector that quantitatively describes the informational and managerial properties of a system. The term "genome" is used in this article as a metaphor for a minimally sufficient set of parameters; proper genetic modeling is the subject of subsequent publications. Based on the genome, a multiplicative decision quality function Q and a system of ordinary differential equations (ODEs) for the dynamics of social development S(t) and "error debt" D(t) are derived. The stationary state $D^* = (1-\varepsilon)\cdot E_0/\varepsilon$ is established analytically. Particular attention is paid to the practical diagnosis of governance systems: proxy indicators for parameter estimation, a diagnostic table, a "horizon test" for evaluating effectiveness depending on the time horizon, six practical rules for reforms, and anti-recommendations are provided. The article contains an empirical illustration using the example of decentralization in Ukraine.

Keywords: governance genome, decision quality, error debt, error correction, decentralization, Metcalfe's law, competence threshold, polycentric governance.

REFERENS

1. Aristotle (~350 BCE). Politics. Trans. C.D.C. Reeve. Hackett Publishing, 1998.
2. North, D.C. (1990). Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678
3. North, D.C., Wallis, J.J., & Weingast, B.R. (2009). Violence and Social Orders. Cambridge University Press. ISBN: 978-0-521-76173-4 NBER Working Paper (попередня версія): https://doi.org/10.3386/w12795
4. Arrow, K.J. (1951/2012). Social Choice and Individual Values (3rd ed.). Yale University Press. https://doi.org/10.12987/9780300186987
5. Condorcet, M.J.A.C. (1785). Essai sur l'application de l'analyse à la probabilité des décisions rendues à la pluralité des voix. Paris: Imprimerie Royale. Digitized: https://doi.org/10.3931/e-rara-3791
6. Weber, M. (1922/1978). Economy and Society. Eds. G. Roth & C. Wittich. University of California Press. ISBN: 978-0-520-03500-3 → Книга – DOI не передбачено; рецензія в Cambridge: https://doi.org/10.1017/S0022050700093736
7. Easton, D. (1965). A Systems Analysis of Political Life. John Wiley & Sons.
8. Lipset, S.M. (1959). Some Social Requisites of Democracy: Economic Development and Political Legitimacy. *American Political Science Review, 53(1), 69–105.* https://doi.org/10.2307/1951731
9. Acemoglu, D., & Robinson, J.A. (2012). Why Nations Fail. Crown Business.
10. Fukuyama, F. (2014). Political Order and Political Decay. Farrar, Straus and Giroux.
11. Metcalfe, R.M. (1995). Metcalfe's Law: A Network Becomes More Valuable as It Reaches More Users. *Infoworld, 17(40), 53–54.*
12. Briscoe, B., Odlyzko, A., & Tilly, B. (2006). Metcalfe's Law is Wrong. *IEEE Spectrum, 43(7), 34–39.* https://doi.org/10.1109/MSPEC.2006.1653003

13. Ostrom, V., & Ostrom, E. (1999). Polycentricity. In M. McGinnis (Ed.), Polycentricity and Local Public Economies (pp. 52–74, 75–103). University of Michigan Press.

14. Arends, H., Brik, T., Herrmann, B., & Roesel, F. (2023). Decentralization and trust in government: Quasi-experimental evidence from Ukraine. *Journal of Comparative Economics, 51(4), 1356–1365.* https://doi.org/10.1016/j.jce.2023.08.002

15. Arends, H., Brik, T., Herrmann, B., & Roesel, F. (2023). Ukraine's resilience: How an administrative reform boosted social capital and trust in Ukrainian communities. CEPR/VoxEU, 30 August 2023. URL: https://cepr.org/voxeu/columns/ukraines-resilience-how-administrative-reform-boosted-social-capital-and-trust

16. Keudel, O., & Huss, O. (2023). Polycentric governance in practice: the case of Ukraine's decentralised crisis response during the Russo-Ukrainian war. *Journal of Public Finance and Public Choice, 39(1), 10–35*. https://doi.org/10.1332/25156918Y2023D000000002

17. Brik, T., & Murtazashvili, J.B. (2022). The source of Ukraine's resilience: How decentralized governance brought the country together. Foreign Affairs, 28 June 2022. URL: https://www.foreignaffairs.com/articles/ukraine/2022-06-28/source-ukraines-resilience

18. Bakumenko, V., Bilousova, O., & Bilousov, V. (2020). Principles for evaluating the effectiveness and efficiency of public administration reforms. *Public Administration and Regional Development, 7, 286–308.* https://doi.org/10.34132/pard2020.07.14

19. Dakos, V., et al. (2012). Methods for detecting early warnings of critical transitions in time series. *PLOS ONE, 7(7), e41010*. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0041010

20. Reason, J. (1990). Human Error. Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9781139062367

21. Page, S.E. (2007). The Difference. Princeton University Press.

22. Transparency International. (2025). Corruption Perceptions Index 2024. URL: https://www.transparency.org/en/cpi/2024

23. OECD. (2023). PISA 2022 Results (Volume I). https://doi.org/10.1787/53f23881-en

24. Coppedge, M., et al. (2024). V-Dem Dataset v14. https://doi.org/10.23696/vdemds24

25. Guriev, S., & Treisman, D. (2022). Spin Dictators. Princeton University Press.

The article was received by the editors 17.02.2026.
The article is recommended for printing 21.03.2026.
Published 30.05.2026.

https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-20
УДК 35.08:614.253

Вашев Олег Єгорович,
кандидат медичних наук, доцент,
доцент кафедри професійно орієнтованих дисциплін
Приватний вищий навчальний заклад «Харківський міжнародний медичний університет»
вулиця Молочна, 38, м. Харків, 61001, Україна
e–mail: oleg.vashev@gmail.com https://orcid.org/0000-0003-2496-240X

Крамар Наталія Вікторівна,
Директорка Центру ментального здоров'я
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна
e–mail: kramar@karazin.ua

АНАЛІЗ ІНТЕРСЕКТОРАЛЬНОГО МІЖДИСЦИПЛІНАРНОГО ПІДХОДУ ДО МЕНТАЛЬНОГО ЗДОРОВ'Я ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У КРАЇНАХ АЗІЇ ТА БЛИЗЬКОГО СХОДУ

Анотація. У статті здійснено комплексний порівняльний аналіз інтерсекторальних та міждисциплінарних підходів до забезпечення ментального здоров'я державних службовців у семи країнах Азії та Близького Сходу: Японії, Південній Кореї, Сінгапурі, Гонконзі, Тайвані, Ізраїлі та Китаї. Дослідження базується на системному аналізі національних стратегій і політик у сфері охорони ментального здоров'я, відповідного законодавства, а також програм підтримки державних службовців, включаючи програми профілактики професійного вигорання, психоемоційного стресу, а також кризових і воєнних ситуацій. Особлива увага приділена механізмам міжвідомчої взаємодії, що забезпечують координацію дій різних секторів державного управління, медичних установ, психологічних служб та громадських організацій, які беруть участь у формуванні та реалізації політики ментального здоров'я.

У результаті виокремлено три базові моделі міжсекторальної співпраці у політиці ментального здоров'я державних службовців: модель централізованого мандату (Китай, Сінгапур), для якої характерні директивне управління, чіткі протоколи та швидка мобілізація ресурсів; модель інтегрованого правового регулювання (Японія, Гонконг), що спирається на правові норми, стандарти якості й багаторівневу систему сервісів; фрагментована модель, що розвивається (Південна Корея, Ізраїль), де програми часто мають відомчий або пілотний характер і потребують узгодженості на рівні державної політики. Окремо оцінено кейс Тайваню як приклад інституційного зміцнення сервісів із фокусом на доступності підтримки та інструментах запобігання професійному вигоранню.

Як цитувати: Вашев О. Є., Крамар Н. В. Аналіз інтерсекторального міждисциплінарного підходу до ментального здоров'я державних службовців у країнах Азії та Близького Сходу. *Державне будівництво.* 2026. № 1 (39). С. 297–312. https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-20

In cites: Vashev, O.Ye., Kramar, N.V. (2026). Analysis of intersectoral interdisciplinary approach to mental health of civil servants in Asia and the Middle East countries. *State Formation, no. 1 (39), 297–312.* https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-20 [in Ukrainian].

© Вашев О. Є., Крамар Н. В., 2026
This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Дослідження також ідентифікує ключові драйвери формування політики у сфері ментального здоров'я державних службовців, серед яких професійний стрес, високий рівень суїцидальної поведінки, наслідки воєнних конфліктів, соціально-економічні та кризові фактори. На основі аналізу міжнародного досвіду сформульовано практичні рекомендації щодо імплементації інтерсекторального підходу в системі публічного управління, зокрема щодо розробки інтегрованих стратегій, підвищення компетентності державних службовців у сфері психоемоційної самопідтримки, створення міжвідомчих платформ обміну інформацією та впровадження стандартів моніторингу психічного здоров'я на державному рівні.

Ключові слова: ментальне здоров'я, державні службовці, публічне управління, державна політика, інтерсекторальний підхід, країни Азії та Близького Сходу.

Постановка проблеми. У сучасних умовах зростаючої складності державного управління, тривалих кризових процесів та високого рівня професійного навантаження ментальне здоров'я державних службовців набуває стратегічного значення. Ефективність функціонування органів влади безпосередньо залежить від психологічної стійкості, емоційного благополуччя та здатності персоналу протидіяти професійному вигоранню. [1; 7; 29]

У багатьох країнах ментальне здоров'я довго розглядалося виключно у медичному чи приватному контексті. Однак сучасні підходи, зокрема рекомендації ВООЗ, наголошують на необхідності інтерсекторальної взаємодії та міждисциплінарної координації як передумови ефективної політики у цій сфері [2; 33; 24].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика ментального здоров'я державних службовців дедалі більше розглядається у межах наукових досліджень громадського управління, соціальної політики, медицини та психології. Українські вчені акцентують увагу на зростанні психоемоційного навантаження, професійного вигоряння та зниження мотивації персоналу органів державної влади в умовах адміністративних реформ та кризових викликів [3; 6]. Дослідження свідчать, що недостатній рівень інституційної підтримки ментального здоров'я негативно впливає на якість управлінських рішень та кадрову стабільність [11].

Окремий блок наукових праць присвячений взаємозв'язку ментального здоров'я із державною кадровою політикою. У цих дослідженнях наголошується на необхідності переходу від фрагментарних соціальних гарантій до системних програм психологічної підтримки персоналу, інтегрованих у механізми управління людськими ресурсами [5; 7]. На думку вітчизняних авторів, ментальне здоров'я слід розглядати не лише як медичну чи соціальну проблему, а й як складову інституційної спроможності публічної служби [8].

У закордонних дослідженнях домінує міждисциплінарний та міжсекторальний підхід до формування політики ментального здоров'я. Відповідно до глобальних установок ВООЗ 2022 рік, охорона здоров'я ментального здоров'я має виходити за межі суто клінічного лікування та трансформуватися у превентивну стратегію, інтегровану у всі сфери суспільного життя [2]. Аналітичні звіти

Всесвітньої організації охорони здоров'я та ОЕСР наголошують на необхідності координації дій між органами охорони здоров'я, соціального захисту, освіти та роботодавцями публічного сектору [15; 22]. Водночас у працях азійських дослідників значна увага приділяється культурним, організаційним та управлінським чинникам, що впливають на ефективність програм психосоціальної підтримки державних службовців [10; 30].

Таким чином, аналіз наукових джерел засвідчує відсутність універсальної моделі забезпечення ментального здоров'я державних службовців та актуалізує потребу в узагальненні міжнародного досвіду з урахуванням інтерсекторального й міждисциплінарного підходів.

Метою статті є аналіз інтерсекторального міждисциплінарного підходу до забезпечення ментального здоров'я державних службовців на основі порівняльного дослідження практик країн Азії та Близького Сходу, а також обґрунтування можливостей адаптації відповідних інструментів у системі публічного управління України.

Застосована методологія і методи. Інтерсекторальний підхід передбачає скоординовану діяльність різних органів державної влади (охорони здоров'я, праці, освіти, соціального захисту, фінансів), а також залучення недержавних акторів – НУО, приватного сектору та академічних інституцій. Міждисциплінарність полягає у поєднанні медичних, соціальних, управлінських і психологічних інструментів підтримки ментального здоров'я.

Методологічна рамка дослідження включає: аналіз нормативно-правових актів, вивчення національних стратегій, порівняльний аналіз програм для державних службовців, систематизацію моделей міжсекторальної співпраці.

Виклад основного матеріалу. Результати дослідження підтверджують, що у країнах Азії та Близького Сходу ментальне здоров'я державних службовців поступово переходить із периферійної сфери соціальної політики до центрального елементу системи публічного управління [5; 10]. Зростання складності управлінських завдань, багаторівнева бюрократична взаємодія, підвищені вимоги до відповідальності та швидкості прийняття рішень формують хронічний психоемоційний тиск на працівників державного сектору. У сукупності ці чинники безпосередньо впливають на якість управлінських рішень, стабільність інституцій та довіру громадян до держави.

У досліджуваних країнах спостерігається чітке усвідомлення того, що психологічне благополуччя державних службовців має системний характер і не може розглядатися виключно як індивідуальна відповідальність працівника або як завдання системи охорони здоров'я. Саме це усвідомлення стало підґрунтям для розвитку інтерсекторальних та міждисциплінарних підходів, що поєднують інструменти публічного управління, трудового права, соціального захисту, психології праці та організаційного менеджменту.

Порівняльний аналіз показав, що сучасні моделі політики у сфері ментального здоров'я формувалися на тлі поступової відмови від інституціонального

підходу, який домінував у другій половині XX століття. У Японії, Південній Кореї та Китаї історично пріоритетом була ізоляція осіб із тяжкими психічними розладами з міркувань громадської безпеки та соціального контролю. Такий підхід супроводжувався стигматизацією та сприйняттям ментальних розладів як загрози економічній продуктивності.

Сучасні стратегії демонструють докорінну зміну парадигми. Фокус зміщується на профілактику, раннє виявлення ризиків, підтримку на робочому місці та соціальну інтеграцію. У Сінгапурі це закріплено у стратегічних документах, які прямо визначають робоче середовище як ключовий простір формування ментального благополуччя [17]. У Тайвані концепція “Mental Health 3.0” виходить за межі лікування та реабілітації, підкреслюючи розвиток суспільної стійкості та зменшення стигми [24].

Інтерсекторальний підхід у досліджуваних країнах передбачає системну взаємодію між міністерствами та відомствами, діяльність яких безпосередньо або опосередковано впливає на ментальне здоров’я. До цього кола входять не лише органи охорони здоров’я, а й міністерства праці, освіти, фінансів, соціального захисту, а також кадрові служби державних установ.

Міждисциплінарний підхід, у свою чергу, ґрунтується на залученні фахівців різних професійних сфер: психіатрів, психологів, соціальних працівників, HR-менеджерів, спеціалістів з організаційного розвитку та представників академічного середовища. Важливою складовою є співпраця з неурядовими організаціями та приватним сектором, які забезпечують гнучкість і доступність послуг.

Результати аналізу підтверджують, що ефективність політики ментального здоров’я значною мірою залежить від того, наскільки ці два підходи – інтерсекторальний і міждисциплінарний - поєднані в єдиній управлінській логіці.

В Японії проблеми ментального здоров’я стали гострою проблемою через високий рівень стресу на робочому місці, де майже 60% працівників повідомляють про стрес, а понад мільйон мають розлади настрою. Проблема «каро дзісацу» (самогубство від перевтоми) набула широкого суспільного резонансу, що спонукало уряд до активних дій. Відповіддю на це стали «Керівні принципи для підтримки та покращення ментального здоров'я працівників» від Міністерства охорони здоров'я, праці та добробуту, а також «Базовий закон про заходи щодо запобігання самогубствам» [18; 28].

На державному рівні існує тісна співпраця між різними відомствами. Реалізація політики ментального здоров'я на робочому місці передбачає взаємодію Міністерства охорони здоров'я, праці та добробуту з відділами кадрів та керівництвом підприємств. Також, Закон про заходи щодо запобігання самогубствам передбачає координацію зусиль на трьох рівнях: національному, громадському та індивідуальному, що включає залучення різних сфер, таких як охорона здоров'я, соціальне забезпечення, освіта та праця [18; 22]. Система примусової госпіталізації також ілюструє міжвідомчу взаємодію, що вимагає узгодження між

психіатрами, поліцією та губернатором префектури. Японія є піонером у законодавчому регулюванні ментального здоров'я на робочому місці. Центральним елементом системи є *Закон про сприяння заходам запобігання кароші (смерті від перевтоми)*. У 2014 році було запроваджено революційну «Програму перевірки стресу» (Stress Check Program), яка є обов'язковою для всіх державних та приватних організацій з чисельністю персоналу понад 50 осіб. В офіційних роз'ясненнях до *Act on Promotion of Preventive Measures against Karoshi* наголошується: *«Метою програми є не діагностика захворювання, а стимулювання працівника до усвідомлення власного стресу та спонукання роботодавця до поліпшення умов праці на основі агрегованих даних»* [15; 32; 28].

Програма передбачає три етапи: 1) щорічне анкетування працівників для виявлення високого рівня стресу; 2) конфіденційний зворотний зв'язок від лікаря; 3) за згодою працівника – консультація з професійним медиком та внесення коректив у робочий графік з боку керівництва. Особливістю японського підходу є те, що відповідальність за створення здорового середовища лежить на роботодавцеві, а результати тестів не можуть бути використані для звільнення чи дискримінації службовця. Згідно зі статтею 66-10 *Закону про промислову безпеку та гігієну*, роботодавець зобов'язаний не лише провести анкетування, а й забезпечити «лицеві консультації» з лікарем для осіб із групи ризику.

За даними Міністерства охорони здоров'я, праці та добробуту Японії, понад 82 % організацій, що підпадають під дію закону, успішно впровадили систему Stress Check. При цьому близько 10% працівників за результатами тестування класифікуються як особи з «високим рівнем стресу».

Корея тривалий час мала найбільш фрагментовану систему, де допомога надавалася переважно в закритих психіатричних закладах. Корейська політика ментального здоров'я еволюціонувала з 1995 року із прийняттям «Закону про ментальне здоров'я» (MHA). Зміни до закону, зокрема повне переглядання у 2016 році, підкреслюють права людини, прагнення до громадської реабілітації та зниження залежності від довготривалого стаціонарного лікування [12; 18; 22]. Окрім цього в країні діють Програми допомоги працівникам (EAP) для цивільного персоналу Міністерства оборони США. Ці програми пропонують конфіденційні та безкоштовні неклінічні консультації, тренінги з управління стресом та направлення до громадських ресурсів [28].

Попри законодавчі зміни, що спрямовані на деінституціоналізацію та розвиток громадських послуг, корейська система ментального здоров'я все ще значною мірою залежить від госпіталізації та біомедичної моделі Це свідчить про глибоку інституційну інерцію, яка уповільнює повне впровадження нових, інтегрованих підходів. Фрагментована система, де люди або госпіталізуються, або залишаються вдома, поки криза не посилиться, є прямим наслідком недостатньої міжвідомчої координації та відсутності послуг на різних рівнях тяжкості [22]. Для держслужбовців впроваджуються програми EAP (Employee Assistance

Programs), які включають юридичні та фінансові консультації як частину зниження рівня загального життєвого стресу.

Сінгапур демонструє модель «високої координації». У 2023 році була прийнята *Національна стратегія ментального здоров'я та благополуччя*, яка об'єднала зусилля Міністерства охорони здоров'я, Міністерства соціального розвитку та Міністерства праці [17]. Для державних службовців діє програма "Mindline.sg" – цифрова платформа, що використовує ШІ для первинної діагностики стресу та надання анонімної допомоги. Крім того, створено міжвідомчі CRT-команди (Community Resource Team), які інтегрують медичну допомогу безпосередньо в робочі процеси державних установ [23]. Сінгапурська модель вирізняється високим рівнем залученості вищого керівництва держави. У 2023 році Прем'єр-міністр країни особисто презентував *Національну стратегію*, підкресливши, що «ментальне здоров'я є національним пріоритетом на рівні з економічним розвитком» [17].

У межах ініціативи "Project Dawn" для службовців було створено мережу з понад 200 сертифікованих "Peer Support Leaders" (лідерів підтримки серед колег) у державних установах. Статистика використання додатка *Mindline.sg* показала, що понад 30% користувачів звертаються за допомогою в неробочий час, що свідчить про довіру до анонімності цифрового інструменту [23].

Тайванська модель базується на переході від лікування до превенції. Тайвань став першим регіоном в Азії, де на законодавчому рівні легалізували поняття «емоційного відновлення» як законної причини для відсутності на роботі. Відповідно до *Закону про ментальне здоров'я*, на Тайвані впроваджено систему «відпусток для ментального здоров'я» (Mental Health Leave). Державні службовці мають право на 3-5 днів на рік для відновлення психоемоційного стану без необхідності надавати медичну довідку [19]. Це дозволяє нормалізувати розмови про стрес і знімає стигму з тих, хто потребує перерви. Уряд Тайваню також активно залучає НУО для проведення тренінгів із резильєнтності (стійкості) для керівного складу державних органів.

За перший рік впровадження програми у пілотних міністерствах рівень плинності кадрів серед молодих спеціалістів знизився на 12%, що підтверджує ефективність короткострокових превентивних заходів.

Гонконг: Модель «ступеневого догляду». У Гонконзі реалізується модель *Stepped Care Model*, що координується Дорадчим комітетом з питань ментального здоров'я (ACMH). Вона передбачає рівневий підхід: від самодопомоги та цифрових додатків на першому рівні до інтенсивної психотерапії на четвертому [27]. Для державних службовців діє «Хартія ментального здоров'я на робочому місці», яка зобов'язує органи влади створювати «інклюзивне середовище», де працівники з психологічними труднощами не піддаються маргіналізації.

У Гонконзі акцент зроблено на залученні неурядових організацій (НУО) як посередників між державою та працівником. Гонконг демонструє модель, де послуги для державного сектору можуть надаватися через треті сторони.

Наприклад, "Програма допомоги працівникам" (EAP) надається комерційному та державному секторам через НУО, зокрема через Гонконгське товариство добробуту сім'ї (Hong Kong Family Welfare Society). Ці програми включають гарячі лінії, тренінги та консультації, спрямовані на раннє втручання. Крім того, уряд просуває «Хартію ментального здоров'я на робочому місці» (Mental Health Workplace Charter), що спрямована на створення сприятливого середовища для працівників, включаючи держслужбовців [15; 31]. У тексті *Policy Address 2024* зазначено: *«Ми створюємо систему, де допомога приходить до людини раніше, ніж розвинеться криза. Наша мета – скоротити час очікування першої консультації для службовців з 6 місяців до 2 тижнів через мережу громадських центрів»* [9].

Відповідно до звіту *Advisory Committee on Mental Health (2024)*, понад 600 організацій підписали «Хартію ментального здоров'я на робочому місці». Держава субсидує до 80% витрат державних органів на залучення зовнішніх психологів для проведення групових сесій [9].

Ізраїльський досвід є унікальним у контексті "лікування цілителів" (Healing the Healers). Оскільки державні службовці (соціальні працівники, медики, поліція) самі є частиною суспільства, що перебуває в стані війни, уряд запровадив програми підтримки для запобігання "вторинній травмі". Після подій 2023 року було створено спеціальні центри стійкості (Resilience Centers), які фінансуються спільно Міністерством охорони здоров'я та Міністерством внутрішніх справ. Основний акцент тут робиться на груповій терапії та навчанні технікам швидкої саморегуляції в екстремальних умовах [10].

Ізраїльський кейс демонструє роботу з поняттям «колективної травми». *«У країні, де війна є постійним фоном, державний службовець повинен бути не просто виконавцем функцій, а емоційно стійким лідером, здатним витримувати тиск як власної, так і суспільної травми»* [10]. Тому державні службовці тут розглядаються як «перша лінія психологічної оборони».

Після жовтня 2023 року Міністерство охорони здоров'я виділило додаткові 2 мільярди шекелів на розширення мережі центрів стійкості. Статистика свідчить, що 45 % службовців муніципалітетів у прикордонних районах пройшли обов'язкове навчання методу «Yahalom» (техніка швидкої стабілізації при гострому стресі) [10].

У Китаї основи політики ментального здоров'я були закладені "Законом про ментальне здоров'я". Цей закон надає правову основу та розподіляє обов'язки між різними відомствами, такими як органи судової адміністрації, цивільної адміністрації, громадської безпеки, освіти та праці. На вищому рівні, стратегія «Здоровий Китай 2030» спрямована на інтеграцію ментального здоров'я у ширшу рамку громадського здоров'я [21; 33].

Китайська модель є яскравим прикладом директивної, керованої державою міжвідомчої співпраці. У 2015 році було запущено «Національний пілотний проєкт комплексного управління ментальним здоров'ям», в якому брали

участь шість національних міністерств та органів, включаючи Центральний офіс комплексного управління, Міністерство цивільних справ та Міністерство громадської безпеки. Метою проєкту було створення «інтегрованого механізму надання послуг», де уряд відіграє «провідну роль». Ця модель реалізується через "Групи підтримки громадської опіки" (CCST), що складаються з представників різних секторів на місцевому рівні, включаючи поліцію та органи цивільних справ [21; 32; 33].

"Закон про ментальне здоров'я" покладає на роботодавців, імовірно, включаючи державні установи, обов'язок «стежити за ментальним здоров'ям» своїх працівників. Установам, що надають послуги для людей у надзвичайних життєвих обставинах, надається фінансування для довгострокового лікування та реабілітації [32]. Це свідчить про те, що держава визнає свою відповідальність за ментальне здоров'я не лише як за медичне питання, але і як за аспект соціальної стабільності.

Китайська модель співпраці є не просто «координацією», а «роботою в команді», де ролі та обов'язки міністерств чітко визначені центральним урядом. Залучення Міністерства громадської безпеки та поліції до CCST вказує на те, що ментальне здоров'я розглядається в контексті не тільки громадського здоров'я, а й соціальної стабільності та безпеки. Це ключова відмінність у порівнянні з іншими країнами, де поліція залучається лише у випадках кризового реагування Такий директивний, керований державою підхід дозволяє швидко мобілізувати ресурси та реалізувати широкомасштабні проєкти, але може мати обмеження у розвитку громадянського суспільства та ментального здоров'я як індивідуального права [21; 32; 33].

На основі емпіричного матеріалу виокремлено три основні моделі міжсекторальної співпраці.

Модель централізованого мандату, притаманна Китаю та Сінгапуру, характеризується жорстким державним керівництвом, чітким розподілом повноважень та директивним характером координації. У Китаї міжвідомчі механізми формуються на національному рівні й реалізуються через місцеві структури, що об’єднують представників кількох секторів, включно з органами громадської безпеки. Такий підхід дозволяє швидко мобілізувати ресурси та впроваджувати масштабні програми, однак може обмежувати участь громадянського суспільства [17].

Модель інтегрованого правового регулювання, характерна для Японії та Гонконгу, ґрунтується на законодавчих актах і керівних принципах, що зобов’язують різні сектори до співпраці та спирається на розгалужену законодавчу базу, де обов'язок піклуватися про ментальний стан працівника закріплений на рівні трудового права та спеціальних актів (наприклад, Act on Promotion of Preventive Measures against Karoshi) [8]. Взаємодія між секторами (охорона здоров’я, праця, освіта) відбувається через формалізовані протоколи та обов'язкові звіти.

Ця модель є більш інклюзивною та гнучкою, проте її ефективність значною мірою залежить від якості реалізації та подолання культурних бар'єрів, зокрема стигми.

Фрагментована модель, що розвивається, властива Південній Кореї та Ізраїлю, поєднує прогресивні законодавчі зміни з обмеженою практичною координацією. Характеризується законодавчими змінами, спрямованими на інтеграцію (наприклад, «Закон про ментальне здоров'я» в Кореї та «Закон про національне медичне страхування» в Ізраїлі), але з явними прогалинами в реалізації та системною інерцією. Послуги часто надаються різними міністерствами ізольовано, що призводить до дублювання функцій і прогалин у підтримці без належної координації, що призводить до фрагментації.

Політика формується як сукупність ініціатив окремих відомств або як реакція на кризові події (війни, пандемії). В Ізраїлі, наприклад, міжвідомча координація часто виникає «знизу вгору» через центри стійкості, які об'єднують муніципалітети, медичні каси та соціальні служби [10].

Політика у сфері ментального здоров'я державних службовців формується під впливом різних драйверів. У Японії та Гонконзі такими чинниками стали високі рівні професійного стресу та суїцидів. В Ізраїлі ключову роль відіграє хронічний безпековий контекст, колективна травма і необхідність збереження працездатності держапарату в умовах постійної загрози. В азійських суспільствах визнання психологічної проблеми часто сприймається як "втрата обличчя". Саме тому успішні стратегії (як у Тайвані чи Сінгапурі) роблять ставку на анонімність, цифрові інструменти (ШІ-чат-боти) та зміну термінології: замість «психічних розладів» використовується поняття «добробут» (well-being) або «стійкість» (resilience) [26; 9]. У Тайвані вирішальним чинником виступила політична воля керівництва держави, що дозволила ініціювати сміливі та нестандартні рішення.

Ці відмінності підтверджують, що універсальної моделі інтерсекторальної співпраці не існує, а ефективність підходів визначається їхньою адаптованістю до конкретного політичного, культурного та соціального контексту.

У країнах з менш централізованими моделями НУО та приватний сектор відіграють ключову роль у розширенні доступу до психологічної допомоги. Саме через них реалізуються програми допомоги працівникам, низькоінтенсивні психосоціальні інтервенції та тренінги з управління стресом. Така модель дозволяє зменшити навантаження на державну систему охорони здоров'я та забезпечити більш гнучке реагування на потреби державних службовців. Порівняльний аналіз програм для державних службовців засвідчив значну нерівномірність підходів. У Японії та Сінгапурі застосовуються універсальні інструменти, які охоплюють увесь ринок праці. У Південній Кореї та Ізраїлі відсутні загальнодержавні програми, а підтримка має фрагментарний характер.

Особливу увагу привертає тайванський підхід до запровадження оплачуваної відпустки для ментального здоров'я без вимоги медичного підтвердження. Цей інструмент спрямований на подолання стигми та визнає ментальне здоров'я як повноцінний елемент працездатності (табл. 1).

Таблиця 1. – Порівняльна структура ініціатив ментального здоров’я для державних службовців

Table 1. – Comparative Structure of Mental Health Initiatives for Civil Servants

Країна Country	**Ключова політика/рамка Key policy/framework**	**Програми для державних службовців Programs for civil servants**	**Ключові міністерства/агентства Key ministries/agencies**
Японія	"Керівні принципи для підтримки та покращення ментального здоров'я працівників" (2006).	"Програма перевірки стресу" (Stress Check Program) для всіх робочих місць з понад 50 працівниками.	Міністерство охорони здоров'я, праці та добробуту, відділи кадрів, JSCP.
Південна Корея	"Закон про ментальне здоров'я" (1995, переглянутий у 2016).	EAP для цивільних службовців Міністерства оборони США.2 Загальнодержавних програм не виявлено.	Міністерство охорони здоров'я та добробуту.
Сінгапур	"Національна стратегія ментального здоров'я та добробуту" (2023). Законодавство щодо "Справедливості на робочому місці".	Загальні рекомендації для робочих місць, EAP, тренінги для керівництва.	Міністерство охорони здоров'я, Міністерство соціального та сімейного розвитку, поліція.
Гонконг	Модель "ступеневого догляду". "Хартія ментального здоров'я на робочому місці".	Програма допомоги працівникам (EAP) через НУО.	Бюро охорони здоров'я, Бюро освіти, Департамент соціального забезпечення, Управління лікарень.
Тайвань	"Закон про ментальне здоров'я" (поправка 2022).	Оплачувана відпустка для ментального здоров'я.	Директорат-генерал з управління персоналом.
Ізраїль	"Закон про національне медичне страхування" (1994).	Немає конкретних загальнодержавних програм. Послуги надаються через HMOs та міністерські служби для їхніх працівників.	Міністерство охорони здоров'я, Міністерство оборони.
Китай	"Закон про ментальне здоров'я" (2012). "Національний пілотний проєкт комплексного управління ментальним здоров'ям" (2015).	Роботодавці зобов’язані "стежити за ментальним здоров'ям" працівників.	Міністерство цивільних справ, Міністерство громадської безпеки, Міністерство людських ресурсів.

Висновки з дослідження та перспективи подальших наукових розвідок

Підходи до забезпечення ментального здоров’я державних службовців у країнах Азії та Близького Сходу є різноманітними та динамічними. Кожна з розглянутих моделей має власні сильні та слабкі сторони, зумовлені історичним контекстом,

політичними пріоритетами, рівнем централізації державного управління та соціокультурними особливостями. Порівняльний аналіз засвідчив, що успішність реалізації політики у сфері ментального здоров'я визначається не лише наявністю законодавчих актів, а й ефективністю міжвідомчої координації, рівнем політичної підтримки та ступенем залучення громадянського суспільства.

На основі проведеного дослідження можна сформулювати низку практичних рекомендацій для формування та вдосконалення державної політики у сфері ментального здоров'я державних службовців.

По-перше, доцільним є створення міжвідомчого координаційного органу з чітко визначеними виконавчими повноваженнями, відповідального за реалізацію національної політики ментального здоров'я. Такий підхід, апробований у Гонконзі та Китаї, дозволяє мінімізувати фрагментацію, забезпечити узгодженість стратегічних документів і підвищити ефективність міжсекторальної взаємодії.

По-друге, заслуговує на увагу досвід Тайваню щодо запровадження оплачуваної відпустки для ментального здоров'я без вимоги медичного підтвердження. Такий інструмент є важливим кроком у подоланні стигматизації та формуванні культури відкритого обговорення психоемоційного стану працівників. Він сприяє визнанню ментального здоров'я як повноцінного елементу професійної спроможності.

По-третє, ментальне здоров'я слід розглядати не лише як клінічну проблему, а й як складову професійної безпеки та гігієни праці. Це передбачає інтеграцію профілактичних заходів – регулювання робочого часу, програм управління стресом, тренінгів із розвитку резильєнтності – до стандартних програм підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, як це реалізовано у Сінгапурі.

По-четверте, ефективність політики значною мірою залежить від розвитку партнерства з неурядовими організаціями та приватним сектором. Модель Гонконгу демонструє, що залучення зовнішніх фахівців дозволяє розширити доступ до спеціалізованих послуг, зменшити навантаження на державну систему охорони здоров'я та підвищити гнучкість реагування на індивідуальні потреби працівників.

По-п'яте, доцільним є запровадження законодавчих мандатів, які покладають на роботодавців обов'язок здійснювати моніторинг ментального стану працівників та впроваджувати превентивні заходи. Досвід Китаю свідчить, що нормативне закріплення відповідальності сприяє формуванню системного підходу до управління психосоціальними ризиками.

Отже, інтерсекторальний міждисциплінарний підхід є ключовою умовою формування ефективної політики у сфері ментального здоров'я державних службовців. Для України, яка функціонує в умовах тривалих кризових процесів, воєнних викликів і трансформацій державного управління, адаптація міжнародного досвіду має стратегічне значення. Подальші наукові дослідження можуть бути спрямовані на розроблення інтегрованої моделі міжсекторальної взаємодії в українському контексті, а також на емпіричну оцінку ефективності впроваджених програм підтримки державних службовців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Битяк Ю. П. Державна служба в Україні: організаційно-правові основи : монографія. Харків : Право, 2018. 304 с.

2. Всесвітня доповідь про психічне здоров'я: трансформація психічного здоров'я для всіх : доповідь ВООЗ. Женева : ВООЗ, 2022. URL: https://www.who.int/publications/i/item/9789240049338 (дата звернення: 26.11.2025).

3. Газарян С. В. Психоемоційна стійкість державних службовців в умовах трансформації публічного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2021. № 3. С. 45–53. https://doi.org/10.32840/1813-3401.2021.3.6

4. Гбур З. В. Кадрова політика в системі державного управління: сучасні виклики. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 22. С. 85–90. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.22.85

5. Ковбасюк Ю. В., Воронько Л. О. Управління людськими ресурсами в публічному секторі : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2019. 256 с.

6. Кравченко С. О. Професійне вигорання як проблема державної служби. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2022. № 1. С. 112–120. https://doi.org/10.34132/patp.2022.01.11

7. Латинін М. А. Інституційна спроможність публічної служби в умовах кризових викликів. *Вісник НАДУ*. 2020. № 4. С. 23–31.

8. Липовська С. О. Кадрова політика та ментальне здоров'я персоналу. *Публічне управління*. 2023. С. 132–140.

9. Мельник А. Г. Інституційна спроможність державної служби. Київ. 2020. С. 24–29.

10. Мельник А. Ф., Оболенський О. Ю. Державне управління : підручник. Київ : Знання, 2020. 582 с.

11. Міністерство охорони здоров'я України. Концепція розвитку системи охорони психічного здоров'я в Україні до 2030 року. Київ. 2021.

12. Савченко В. А. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом у державних органах. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2019. № 2. С. 67–74.

13. Савченко В. М. Психоемоційне навантаження в органах влади. 2022. С. 68–71.

14. Ходаківський Є. І., Буряк Р. І. Аксіологічні засади публічного управління. *Економіка та держава*. 2018. № 12. С. 4–9. https://doi.org/10.32702/2306-6806.2018.12.4

15. Act on Promotion of Preventive Measures against Karoshi and Other Overwork-Related Health Disorders : Act No. 100 of 2014. Tokyo : Government of Japan, 2014. URL: https://www.japaneselawtranslation.go.jp (дата звернення: 26.11.2025).

16. Advisory Committee on Mental Health (ACMH) Report. Hong Kong : SAR Government, 2024. URL: https://www.cmha.gov.hk (дата звернення: 26.11.2025).

17. Aviram U. Mental health services in Israel at a crossroads. *International Journal of Social Psychiatry*. 2002. Vol. 48(2). P. 129–141. https://doi.org/10.1177/002076402128783182

18. Basic Act on Suicide Prevention. Tokyo : Government of Japan, 2006. URL: https://www.japaneselawtranslation.go.jp (дата звернення: 26.11.2025).

19.Chen C. M., Lin Y. Y. Community-based mental health policy in Taiwan. *International Journal of Mental Health Systems*. 2023. Vol. 17. Article 21. https://doi.org/10.1186/s13033-023-00589-4

20. Choi K. S. Occupational stress and burnout among public officials in South Korea. *Asian Social Work and Policy Review*. 2020. Vol. 14(3). P. 188–201. https://doi.org/10.1111/aswp.12201

21. Employee Assistance Programs (EAP): Global Implementation Models. Human Resource Management Review. 2024.

22.Fukuda Y. Mental health policy and suicide prevention in Japan. *Japan Medical Association Journal.* 2019. Vol. 62(2). P. 63–68.

23.Fragmented Care Systems: Lessons from South Korea and Israel. Global Health Policy. 2024.

24. Glandon D., Meghani A. Intersectoral collaboration for mental health. *Health Policy and Planning.* 2019. Vol. 34(5). P. 343–352. https://doi.org/10.1093/heapol/czz045

25. Government of Singapore. National Mental Health and Well-being Strategy. Singapore : Ministry of Health, 2023. URL: https://www.moh.gov.sg (дата звернення: 26.11.2025).

26. Kim J. Y., Lee S. H. Mental health reform in South Korea: challenges and opportunities. *Psychiatry Investigation.* 2022. Vol. 19(7). P. 523–531. https://doi.org/10.30773/pi.2022.0105

27. Mental Health Workplace Charter in Hong Kong : Report of the Hong Kong Health Bureau. Hong Kong : Health Bureau, 2024. URL: https://www.healthbureau.gov.hk (дата звернення: 26.11.2025).

28. Ministry of Health, Labour and Welfare of Japan. Guidelines for the Promotion of Mental Health Care for Workers. Tokyo : MHLW, 2006. URL: https://www.mhlw.go.jp (дата звернення: 26.11.2025).

29. National Health Commission of China. Mental Health Law of the People's Republic of China. Beijing : Government of China, 2012. URL: http://www.nhc.gov.cn (дата звернення: 26.11.2025).

30. OECD. Mental Health and Work: Asia-Pacific. Paris : OECD Publishing, 2020. https://doi.org/10.1787/9789264176759-en

31. Project Dawn: Singapore's Mental Health Initiative for Migrant Workers. Singapore : Ministry of Health, 2023. URL: https://www.moh.gov.sg (дата звернення: 26.11.2025).

32. The Japanese Stress Check Program: A new national policy for monitoring and screening psychosocial stress in the workplace. 2014. URL: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC5373916/ (дата звернення: 26.11.2025).

33. World Health Organization. Mental health in the workplace. Geneva : WHO, 2022. URL: https://www.who.int/publications (дата звернення: 26.11.2025).

Конфлікт інтересів.
Автори заявляють, що конфлікту інтересів щодо публікації цього рукопису немає.
Стаття надійшла до редакції 30.11.2025 р.
Стаття рекомендована до друку 02.01.2026 р.
Опубліковано 30.05.2026 р.

Vashev O. Ye.,
Candidate of Medical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Professionally Oriented Disciplines
Private Higher Educational Institution "Kharkiv International Medical University"
38, Molochna St., Kharkiv, 61001, Ukrain
e–mail: oleg.vashev@gmail.com https://orcid.org/0000-0003-2496-240X

Kramar N. V.,
Director of the Center for Mental Health
V. N. Karazin Kharkiv National University,
4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine
e–mail: mailto:kramar@karazin.ua

ANALYSIS OF INTERSECTORAL INTERDISCIPLINARY APPROACH TO MENTAL HEALTH OF CIVIL SERVANTS IN ASIA AND THE MIDDLE EAST COUNTRIES

Abstract. This article presents a comprehensive comparative analysis of intersectoral and interdisciplinary approaches to ensuring the mental health of civil servants in seven countries of Asia and the Middle East: Japan, South Korea, Singapore, Hong Kong, Taiwan, Israel and China. The

study is based on a systematic analysis of national strategies and policies in the field of mental health, relevant legislation, as well as support programs for civil servants, including programs for the prevention of professional burnout, psycho-emotional stress, as well as crisis and military situations. Special attention is paid to mechanisms of interagency interaction that ensure coordination of actions of different sectors of state administration, medical institutions, psychological services and public organizations involved in the formation and implementation of mental health policy.

As a result, three basic models of intersectoral cooperation in the mental health policy of civil servants were identified: a model of centralized mandate (China, Singapore), which is characterized by directive management, clear protocols and rapid mobilization of resources; a model of integrated legal regulation (Japan, Hong Kong), which is based on legal norms, quality standards and a multi-level system of services; a fragmented and evolving model (South Korea, Israel), where programs are often departmental or pilot in nature and require coordination at the state policy level. The case of Taiwan is separately evaluated as an example of institutional strengthening of services with a focus on the availability of support and tools for preventing professional burnout. The study also identifies key drivers of policy formation in the field of mental health of civil servants, including professional stress, high levels of suicidal behavior, the consequences of military conflicts, socio-economic and crisis factors. Based on the analysis of international experience, practical recommendations have been formulated for the implementation of an intersectoral approach in the public administration system, in particular, for the development of integrated strategies, increasing the competence of civil servants in the field of psycho-emotional self-support, creating interdepartmental information exchange platforms, and implementing mental health monitoring standards at the state level.

Keywords: mental health, civil servants, public administration, public policy, intersectoral approach, countries of Asia and the Middle East.

REFERENS

1. Bytiak, Yu.P. (2018). Civil service in Ukraine: Organizational and legal foundations: Monograph. Kharkiv: Pravo. [in Ukrainian].

2. World Health Organization. (2022). World mental health report: Transforming mental health for all. Geneva: WHO. Retrieved November 26, 2025. URL: https://www.who.int/ publications/i/item/9789240049338 [in Ukrainian].

3. Hazarian, S.V. (2021). Psycho-emotional resilience of civil servants under conditions of public administration transformation. *Public Administration and Local Self-Government, (3), 45–53*. https://doi.org/10.32840/1813-3401.2021.3.6 [in Ukrainian].

4. Hbur, Z.V. (2020). Personnel policy in the system of public administration: Current challenges. *Investments: Practice and Experience, (22), 85–90.* https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.22.85 [in Ukrainian].

5. Kovbasiuk, Yu.V., & Voronko, L.O. (2019). Human resource management in the public sector: Textbook. Kyiv: NAPA. [in Ukrainian].

6. Kravchenko, S.O. (2022). Professional burnout as a problem of civil service. *Public Administration: Theory and Practice, (1), 112–120.* https://doi.org/10.34132/patp.2022.01.11 [in Ukrainian].

7. Latynin, M.A. (2020). Institutional capacity of public service under crisis challenges. *Bulletin of the National Academy for Public Administration, (4), 23–31.* [in Ukrainian].

8. Lypovska, S.O. (2023). Personnel policy and mental health of staff. *Public Administration, 132–140.* [in Ukrainian].

9. Melnyk, A.H. (2020). Institutional capacity of the civil service (pp. 24–29). Kyiv. [in Ukrainian].

10. Melnyk, A.F., & Obolenskyi, O.Yu. (2020). Public administration: Textbook. Kyiv: Znannia. [in Ukrainian].

11. Ministry of Health of Ukraine. (2021). Concept for the development of the mental health care system in Ukraine until 2030. Kyiv. [in Ukrainian].

12. Savchenko, V.A. (2019). Socio-psychological aspects of personnel management in public authorities. *State and Regions. Series: Public Administration, (2), 67–74.* [in Ukrainian].

13. Savchenko, V.M. (2022). Psycho-emotional workload in public authorities, 68–71.

14. Khodakivskyi, Ye.I., & Buriak, R.I. (2018). Axiological foundations of public administration. *Economy and State, (12), 4–9*. https://doi.org/10.32702/2306-6806.2018.12.4 [in Ukrainian].

15. Government of Japan. (2014). Act on Promotion of Preventive Measures against Karoshi and Other Overwork-Related Health Disorders: Act No. 100 of 2014. Tokyo. Retrieved November 26, 2025. URL: https://www.japaneselawtranslation.go.jp

16. Advisory Committee on Mental Health. (2024). Advisory Committee on Mental Health (ACMH) Report. Hong Kong: SAR Government. Retrieved November 26, 2025. URL: https://www.cmha.gov.hk

17. Aviram, U. (2002). Mental health services in Israel at a crossroads. *International Journal of Social Psychiatry, 48(2), 129–141.* https://doi.org/10.1177/002076402128783182

18. Government of Japan. (2006). Basic Act on Suicide Prevention. Tokyo. Retrieved November 26, 2025. URL: https://www.japaneselawtranslation.go.jp

19. Chen, C.M., & Lin, Y.Y. (2023). Community-based mental health policy in Taiwan. *International Journal of Mental Health Systems, 17, Article 21.* https://doi.org/10.1186/s13033-023-00589-4

20. Choi, K.S. (2020). Occupational stress and burnout among public officials in South Korea. *Asian Social Work and Policy Review, 14(3), 188–201*. https://doi.org/10.1111/aswp.12201

21. Employee Assistance Programs (EAP): Global implementation models. (2024). Human Resource Management Review.

22. Fukuda, Y. (2019). Mental health policy and suicide prevention in Japan. *Japan Medical Association Journal, 62(2), 63–68.*

23. Fragmented care systems: Lessons from South Korea and Israel. (2024). Global Health Policy.

24. Glandon, D., & Meghani, A. (2019). Intersectoral collaboration for mental health. *Health Policy and Planning, 34(5), 343–352.* https://doi.org/10.1093/heapol/czz045

25. Government of Singapore, Ministry of Health. (2023). National Mental Health and Well-being Strategy. Singapore. Retrieved November 26, 2025. URL: https://www.moh.gov.sg

26. Kim, J.Y., & Lee, S.H. (2022). Mental health reform in South Korea: Challenges and opportunities. *Psychiatry Investigation, 19(7), 523–531*. https://doi.org/10.30773/pi.2022.0105

27. Health Bureau of Hong Kong. (2024). Mental Health Workplace Charter in Hong Kong: Report of the Hong Kong Health Bureau. Hong Kong. Retrieved November 26, 2025. URL: https://www.healthbureau.gov.hk

28. Ministry of Health, Labour and Welfare of Japan. (2006). Guidelines for the Promotion of Mental Health Care for Workers. Tokyo. Retrieved November 26, 2025. URL: https://www.mhlw.go.jp

29. National Health Commission of China. (2012). Mental Health Law of the People's Republic of China. Beijing: Government of China. Retrieved November 26, 2025. URL: http://www.nhc.gov.cn

30. OECD. (2020). Mental health and work: Asia-Pacific. Paris: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264176759-en

31. Ministry of Health of Singapore. (2023). Project Dawn: Singapore's mental health initiative for migrant workers. Singapore. Retrieved November 26, 2025. URL: https://www.moh.gov.sg

32. The Japanese Stress Check Program: A new national policy for monitoring and screening psychosocial stress in the workplace. (2014). Retrieved November 26, 2025. URL: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC5373916/

33. World Health Organization. (2022). Mental health in the workplace. Geneva: WHO. Retrieved November 26, 2025. URL: https://www.who.int/publications

Conflict of interest.

The authors declare that there is no conflict of interest regarding the publication of this manuscript.

The article was received by the editors 30.11.2025.
The article is recommended for printing 02.01.2026.
Published 30.05.2026.

https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-21
УДК 351:004.9:316.42

Сікало Максим Володимирович,
доктор філософії з публічного управління та адміністрування,
докторант кафедри економічної політики та менеджменту
навчально-наукового інституту "Інститут державного управління"
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна
e-mail: sikalomv@i.ua http://orcid.org/0000-0001-5949-5712

ПАСТКА ІМІТАЦІЙНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ: АСИМЕТРІЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЦИФРОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТА МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

Анотація. У статті досліджено парадоксальний характер цифрової трансформації соціально-економічної системи України в контексті європеїзації цифрового врядування. Обґрунтовано твердження, що Україна опинилася в пастці імітаційної модернізації, для якої характерні поверхове відтворення стандартів Європейського Союзу та запровадження вітринних цифрових сервісів за відсутності належної інституційної спроможності, що, своєю чергою, посилює структурні диспропорції та цифрову стратифікацію. Метою дослідження є теоретичне й методологічне пояснення механізму «подвійної імітації» під час трансферу регуляторних моделей ЄС (GDPR, AI Act, DORA, DSA/DMA, Data Act, eIDAS) до українського контексту та його наслідків для різних підсистем соціально-економічної системи. Методологічну основу становлять системний, інституційно-когнітивний і порівняльний підходи, критичний аналіз політики, кейс-стаді цифрових платформ, а також розроблена автором матриця якісних індикаторів «подвійної імітації».

На основі синтезу емпіричних даних з європейського та українського контекстів показано, що кожен елемент цифрового регулювання зазнає двох рівнів викривлення: у державах-членах ЄС – через бюрократизацію та домінування логіки комплаєнсу, в Україні – через декларативний характер норм і слабкість механізмів їх виконання. Показано, що наслідком цього є фрагментація цифрового простору на ізольовані анклави, поглиблення цифрового розриву, прекаріатизація зайнятості та посилення монополізації ринків. Наукова новизна полягає в концептуалізації пастки «подвійної імітації» як ключового ризику периферійної цифрової модернізації та в обґрунтуванні матриці якісних індикаторів для її діагностики.

Як цитувати: Сікало М. В. Пастка імітаційної модернізації: асиметрія європейського цифрового регулювання та механізми публічного управління цифровою трансформацією соціально-економічної системи України. *Державне будівництво.* 2026. № 1 (39). С. 313–334. https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-21

In cites: Sikalo, M.V. (2026). The imitative modernization trap: asymmetries of european digital regulation and the public governance of digital transformation in Ukraine's socio-economic system. *State Formation, no. 1 (39), 313–334.* https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-21 [in Ukrainian].

© Сікало М. В., 2026
This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Практичне значення отриманих результатів полягає у закладенні підґрунтя для переходу від проєктно орієнтованої до системної моделі публічного управління цифровою трансформацією, зорієнтованої на інклюзивність, цифрові права та посилення національної інституційної спроможності.

Ключові слова: цифрова трансформація, соціально-економічна система, механізми публічного управління, європеїзація, імітаційна модернізація, цифрове регулювання, цифровий розрив, інституційна спроможність.

Актуальність дослідження. Цифрова трансформація України відбувається в умовах розриву між технологічним детермінізмом державної політики та інституційною неготовністю суспільства. Україна опинилася у пастці імітаційної модернізації, коли поверхневі прояви цифровізації супроводжуються загостренням структурних диспропорцій соціально-економічної системи [32]. Цифрова трансформація охоплює не лише оцифрування процедур, а зміну організаційних процесів, управлінських ролей і механізмів створення публічної цінності, вона охоплює не лише оцифрування процедур, а зміну організаційних процесів і ролей. За таких умов запозичення окремих цифрових рішень без інституційного перепроєктування не приводить до повноцінної модернізації державного управління [38]. Електронне урядування еволюціонувало від цифровізації окремих адміністративних процедур до формування комплексних цифрових екосистем управління [34]. Цифрову трансформацію слід розглядати не лише як інструмент модернізації управління, а як формування нової інституційної реальності соціально-економічної системи [33].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних дослідженнях цифрової трансформації важливе місце посідає концепція транзитивної цифрової державності, яка трактує її як нелінійний перехід від фрагментованих структур управління до інтегрованих цифрових систем [32]. Перший блок джерел охоплює роботи, що розглядають цифрову трансформацію як складне соціально-технічне явище сучасної модернізації. Такі праці закладають фундамент для вивчення взаємодії технологічних інновацій, інституційних змін і соціальних наслідків. Зокрема, увага приділяється проблемам цифрової нерівності, прекаризації зайнятості та динаміці платформного капіталізму. Наприклад, Галущак О. та ін. (2023) простежують еволюцію процесів цифровізації в Україні, виокремлюючи кілька етапів – від розбудови інтернет-інфраструктури та електронного урядування до впровадження штучного інтелекту – і відзначають поступове покращення позицій України у світових цифрових рейтингах за наявності значного нереалізованого потенціалу [25]. Скорик О. і Рябоконь Н. (2020), аналізуючи зарубіжний досвід, наголошують на необхідності адаптації моделей публічного управління до умов цифрової ери; ними показано, що в розвинених країнах сформовано різні підходи до цифрової трансформації врядування, тоді як в Україні спостерігається фрагментарне впровадження інновацій, що актуалізує проблему пристосування найкращих практик до національного контексту [36]. Гнучке урядування постає як відповідь на провали масштабних цифрових проєктів, коли

лінійні бюрократичні процедури не встигають за темпом технологічних змін. Для України це означає потребу переходу від формальної імплементації цифрових стандартів до ітеративного управління з постійним зворотним зв'язком і коригуванням рішень [15].

Другий блок літератури присвячений нормативним рамкам цифрового врядування Європейського Союзу та питанням їх імплементації. Сюди належать аналізи ключових європейських актів – Загального регламенту із захисту даних (GDPR), Закону про штучний інтелект, Регламенту DORA, актів про цифрові послуги та ринки (DSA/DMA), Закону про дані, регламенту eIDAS – а також дослідження принципів і наслідків їх застосування. Виходячи зі змісту цих документів, у літературі сформувався консенсус, що європейська модель цифрового регулювання розроблена передусім для зрілих ринків з високим рівнем цифрової грамотності та потужними інститутами. Зокрема, Бредфорд у книзі «Брюссельський ефект» (2020) наголошує, що ЄС здатен через регулювання визначати глобальні стандарти – яскравим прикладом є GDPR, який попри суворі вимоги фактично став світовим еталоном захисту даних, прийнятим і в інших країнах та корпораціях [2]. Логіка цифрово-епохального врядування виникає як реакція на фрагментацію, ускладнення та транзакційні втрати, породжені попередніми хвилями адміністративних реформ. У цьому контексті цифрова трансформація набуває змісту не як множення окремих сервісів, а як реінтеграція державних функцій, даних і каналів взаємодії з громадянами [5]. Водночас для периферійних економік просте перейняття цих стандартів може бути проблемним. У Плані цифрової євроінтеграції України (Мінцифри, 2024) окреслено кроки з впровадження європейських норм [41], але на практиці спостерігається розрив між формальним ухваленням правил та їх виконанням. Так, Щорічна доповідь Уповноваженого Верховної Ради з прав людини за 2024 р. фіксує тисячі порушень законодавства у сфері захисту персональних даних, при тому що дієвих санкцій практично не застосовано [38]. Крастєв і Холмс (2018) зазначають, що нав'язана потреба «бути як Захід» після 1989 року призвела до формування лише фасадних інститутів, що приховують глибоку невідповідність місцевих умов і породжують суспільне невдоволення [13]. Отже, література вказує на асиметрію цифрового регулювання: правила, ефективні у розвиненому середовищі, при механічному запозиченні на периферії можуть набувати характеру імітаційних, створюючи «вітрину» європеїзації без реальних трансформацій

Третій блок джерел становлять емпіричні та статистичні дані, що дозволяють кількісно оцінити прогрес і диспропорції цифрової трансформації в Україні. Офіційна статистика Держстату відображає рівень впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у різних секторах економіки [39]. За інформацією НБУ, навіть в умовах потрясінь 2024 року національна платіжна система (СЕП) працювала безперервно та впроваджувала інновації [37], що свідчить про високу технологічну стійкість банківської інфраструктури. Окремі академічні дослідження деталізують ці тенденції: так, Заверуха І. і Скоропад І. (2025) доводять, що впровадження інновацій у мобільних банківських застосу-

нках суттєво поліпшило клієнтський досвід і конкурентні позиції банків, демонструючи переваги цифровізації у фінансовій сфері [27]. Водночас, як показують Кретов Д. та Міндова О. (2024), процес цифровізації банківського сектору України хоча і має позитивні результати, все ще потребує подальшого розвитку та усунення ряду перешкод [28]. Щодо соціальної сфери, аналітичний звіт CEDOS (2024) виявив, що попри майже стовідсоткове підключення шкіл до інтернету, лише близько третини українських учителів регулярно застосовують цифрові інструменти в освітньому процесі, тоді як дві третини обмежуються показом презентацій [40]. Ці висновки узгоджуються з даними Державної служби якості освіти України про стан цифровізації у закладах вищої освіти, яка теж носить фрагментарний характер [26;29]. Таким чином, кількісний зріз підтверджує наявність суттєвого розриву: навіть за наявності базової інфраструктури та нормативних вимог, фактичне використання цифрових технологій у багатьох галузях залишається поверховим. Практичний досвід цифровізації на регіональному рівні також показує, що навіть за високої доступності електронних сервісів зберігаються кадрові, інфраструктурні та культурні бар'єри, які стримують перехід від сервісної цифровізації до повноцінної інституційної трансформації [35].

Четвертий блок літератури складають прикладні дослідження та аналітичні матеріали, що зосереджені на конкретних моделях і наслідках цифрового врядування. Порівняльний аналіз інституційних підходів у різних країнах показує, що існують альтернативні шляхи організації державного цифрового управління. Вивчення досвіду Естонії з її інфраструктурою X-Road та загальноєвропейської ініціативи Gaia-X формує уявлення про переваги побудови відкритих, сумісних екосистем даних, які посилюють інституційну стійкість цифрової держави [11]. Для українського контексту ці кейси є дороговказом, як можна відійти від проєктної розрізненості до системної інтеграції цифрових сервісів. Дослідження регуляторних органів та експертних центрів висвітлюють проблематику впровадження нових правил для бізнесу: зокрема, у звіті BRDO (2022) розглянуто виклики для українських МСП у сфері діджиталізації та регулювання [31], а статистичні огляди ринку демонструють стрімке зростання цифрової економіки, поєднане з посиленням конкурентного тиску на традиційні бізнес-моделі [3;20]. Такі матеріали допомагають оцінити практичні наслідки цифрових реформ: з одного боку, відкриваються нові можливості для інновацій та підприємництва, з іншого – посилюються ризики монополізації ринків та виникнення бар'єрів для малих гравців.

Синтез наведених джерел дозволяє глибоко і всебічно осмислити феномен «подвійної імітації» у цифровій модернізації. Теоретичні концепції забезпечують розуміння того, чому поверхове копіювання зовнішніх моделей без належних внутрішніх передумов приречене на збій. Адаптивне врядування передбачає не лише здатність держави змінюватися, а й спроможність робити це без втрати підзвітності та керованості. Для України це особливо важливо, оскільки механічне копіювання цифрових моделей ЄС без адаптації до власної ін-

ституційної архітектури підвищує ризик нормативної декларативності [9]. Аналіз європейських регуляторних рамок та їх впливу вказує де саме виникають викривлення при трансфері норм – спочатку в самих країнах ЄС через бюрократизацію комплаєнсу, а далі в Україні через слабку імплементацію. Емпіричні дані підтверджують що цифрова трансформація відбувається нерівномірно, поглиблюючи розрив між «вітринними» успіхами та реальним станом справ. У сучасних дослідженнях дедалі більше підкреслюється, що цифровізація державного управління не може бути зведена лише до технологічних змін, оскільки її ефективність визначається рівнем інституційної спроможності держави [33].

Формулювання цілей статті. Ціллю цього дослідження є надання теоретичної основи та методологічної реалізації механізму «подвійної імітації» у сфері державного управління, що стосується цифрової трансформації соціально-економічної системи України, зокрема в рамках європейської інтеграції цифрового управління, поряд з дослідженням його структурних наслідків та потенційних стратегій пом'якшення цих проблем.

Наукова новизна дослідження полягає у концептуалізації феномену «подвійної імітації» як системного механізму периферійної цифрової модернізації, що виникає внаслідок асиметричного трансферу європейських регуляторних моделей до інституційно відмінного середовища. У роботі обґрунтовано аналітичну матрицю якісних індикаторів імітаційної модернізації та показано, що механічне запозичення норм цифрового регулювання ЄС без відповідної інституційної спроможності спричиняє фрагментацію цифрового простору, посилення структурних диспропорцій і формування «цифрових анклавів» у соціально-економічній системі України

Методологія дослідження базується на системному підході, який розглядає цифрову трансформацію як соціально-технічний процес, в якому технологічні, інституційні, економічні та культурні компоненти взаємопов'язані. Емпіричну основу складають статистичні дані, отримані Державною службою статистики України, Національного банку України, Міністерства освіти і науки України, CEDOS, Управління ефективного регулювання, а також звіти, сформовані Європейською Комісією та іншими міжнародними організаціями [30; 40; 26; 24; 3; 31; 18].

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження внутрішньої динаміки цифрової трансформації в державному управлінні виявляє механізми поверхневої модернізації. Урядова платформа «Дія» була створена, серед інших цілей, як «вітрина», що представляє цифрову Україну для міжнародних партнерів та інвесторів, тоді як фундаментальні реєстри продовжували працювати ізольовано, що призвело до дублювання даних у різних відомствах.

Кількісні показники підкріплюють аргумент поверхневої модернізації. Як повідомляє Державна служба статистики України, у 2023 році лише 14% промислових підприємств використовували системи управління виробництвом (ERP), на відміну від 31% Польщі та 56% Німеччини [39]. Водночас, значні

83% українських підприємств, які використовують ERP-системи, покладаються на застарілі версії з 2010 по 2015 рік, позбавлені оновлень та інтеграції з іншими системами. Це є прикладом типового випадку модернізації імітації: поверхневого існування цифрових систем, які насправді є неефективними та відключеними від основних бізнес-процесів.

Нерівномірна цифровізація підсистем соціально-економічної системи України спричинила «фрагментовану модернізацію», за якої різні сектори функціонують у відмінних технологічних парадигмах. Фінансовий сектор активно розвивається у межах платформної економіки, використовуючи елементи штучного інтелекту та блокчейн-рішень і формуючи автономну екосистему цифрових послуг. Водночас промислове виробництво значною мірою залишається на третьому технологічному етапі з обмеженою автоматизацією, а соціальна інфраструктура продовжує працювати за доцифровими принципами, спираючись на паперову документацію та особисту взаємодію. Така технологічна асиметрія зумовлює різні темпи розвитку: фінансовий сектор працює у мілісекундному режимі, промисловість орієнтується на квартальне планування, а соціальна сфера – на річні бюджетні цикли. У результаті імітаційна модернізація проявляється у збереженні розрізнених технологічних режимів під виглядом єдиного цифрового фреймворку.

Комплексне дослідження, проведене Національним банком України, показує, що 94% банківських операцій здійснюються в цифровому форматі, однак лише 23% малих та середніх підприємств використовують цифрові канали для здійснення фінансових операцій, демонструючи перевагу готівковим розрахункам [37;30]. Ця очевидна невідповідність означає, що поверхнева модернізація породжує «острови цифрової ефективності» серед величезного простору застарілих економічних практик. Фінансові установи виділяють мільярди на покращення цифрової інфраструктури, проте 48% їхніх корпоративних клієнтів продовжують подавати паперову документацію для отримання кредитів через відсутність внутрішніх систем цифрового обліку [27;28].

Система освіти чітко демонструє ознаки поверхневої модернізації. Як повідомляє Міністерство освіти і науки України, 98% шкіл підключені до Інтернету, проте дослідження CEDOS показує, що лише 31% вчителів послідовно використовують цифрові інструменти в аудиторіях, причому 67% обмежуються презентацією слайдів [40]. У університетах ситуація ще більш показова: аудит Державної служби якості освіти показує, що 72% вищих навчальних закладів встановили системи дистанційного навчання, але лише 18% курсів справді адаптовані для онлайн-залучення, а решта складається з сканованих підручників та попередньо записаних лекцій, позбавлених інтерактивних компонентів [26]. Це є прикладом того, як зовнішні ознаки оцифрування (такі як доступ до платформи та доступність обладнання) приховують відсутність еволюції в навчальних стратегіях та методологіях - ядрі поверхневої модернізації.

Фрагментація соціально-економічної системи стає очевидною, оскільки цифрова трансформація посилює наявні структурні розриви. Кожен сектор

формує власний цифровий ландшафт, несумісний з іншими. Банки розвивають замкнені платформні екосистеми, державні установи створюють ізольовані реєстри без обміну даними, а освітні заклади використовують різні платформи без спільних стандартів. У результаті замість цілісної цифрової трансформації система розпадається на цифрові анклави, що збільшує транзакційні витрати між ними. Це є прикладом класичних характеристик імітованої модернізації - проєктування ілюзії прогресу, посилюючи системні виклики (табл. 1).

Таблиця 1. – Системні розриви цифрової трансформації соціально-економічної системи України

Table 1. – Systemic Gaps in the Digital Transformation of Ukraine's Socioeconomic System

Рівень розриву Level of Disparity	**Риси прояву Manifestations**	**Системні наслідки Systemic Consequences**	**Механізми поглиблення Mechanisms of Widening**
Технологічний	Співіснування різних технологічних укладів	Неможливість синергії між секторами економіки	Відсутність єдиних технологічних стандартів та протоколів
Соціальний	Цифрова стратифікація суспільства за доступом	Консервація соціальної нерівності в нових формах	Комерціалізація цифрової освіти та компетенцій
Економічний	Дуальність цифрової та традиційної економіки	Зниження загальної продуктивності системи	Концентрація інвестицій в окремих цифрових анклавах
Інституційний	Конфлікт цифрових та аналогових інститутів	Регуляторний хаос та правова невизначеність	Опір традиційних еліт системним змінам
Культурний	Розрив між цифровими natives та immigrants	Міжгенераційний конфлікт цінностей та практик	Відсутність інклюзивних механізмів адаптації
Просторовий	Цифровий розрив між центром та периферією	Посилення регіональних диспропорцій розвитку	Концентрація цифрової інфраструктури в мегаполісах

**Джерело: розробка автора.*
**Source: Author's own work.*

Для узагальнення описаних процесів доцільно представити концептуальну модель механізму «подвійної імітації», що виникає під час трансферу цифрового регулювання Європейського Союзу до інституційно відмінного середовища (рис.1). Ця модель демонструє, як нормативні конструкції, сформовані в умовах зрілих цифрових ринків, зазнають послідовних викривлень на різних рівнях інституційного середовища та призводять до структурної фрагментації цифрової трансформації.



Рис. 1. Концептуальна модель механізму «подвійної імітації» цифрової модернізації

Fig. 1. Conceptual model of the “double imitation” mechanism of digital modernization

**Джерело: розробка автора.*
**Source: Author’s own work.*

Загострення соціальної нерівності внаслідок цифрового розриву набуває чітких проявів всередині українського середовища, що обґрунтовує гіпотезу модернізації імітації. На відміну від розвинених країн, де цифровий розрив переважно пов'язаний з індивідуальними навичками та мотивацією, в Україні він має структурний характер. Доступ до високоякісного Інтернету, сучасних пристроїв та освітніх платформ на основі підписки став новою формою соціального капіталу, що передається між поколіннями. Це явище «цифрової спадковості» увічнює та посилює переважаючу соціальну тканину, роблячи соціальну мобільність все більш складною. Про модельовану модернізацію в соціальній сфері свідчить створення цифрових можливостей для осіб, які вже наділені ресурсами, одночасно маргіналізуючи вразливі групи населення.

Монополізація цифрових ринків в Україні проявляє особливий характер, тим самим обґрунтовуючи твердження щодо імітаційної сутності цифрової трансформації. Ці екземпляри не представляють традиційні монополії індустріальної епохи, а скоріше квазімонополії платформи, які використовують мережеві ефекти та контроль даних для підтвердження домінування. Українські цифрові платформи імітують бізнес-моделі глобальних корпорацій, хоча і позбавлені їх інноваційних елементів. Їх монополістичні тенденції виникають не з технологічної переваги, а з привласнення ринку та встановлення штучних бар'єрів. Антимонопольні норми, розроблені для промислової економіки, виявляють свою неефективність при зіткненні з алгоритмічним ціноутворенням, збором та використанням даних, а також гегемонією платформи над екосистемами. Отже, існує схильність до імітації конкурентного цифрового ринку, що призводить до його справжньої олігополізації.

Європейська політика у сфері цифрових технологій еволюціонувала від переважно ринкової логіки до конституційно зорієнтованого підходу, у центрі якого стоїть захист фундаментальних прав. Це означає, що трансфер цифрового регулювання ЄС до України не може обмежуватися юридичною трансплантацією норм без одночасного посилення інституцій, здатних гарантувати цифрові права на практиці [4]. Вплив європейського цифрового регулювання на метаморфозу соціально-економічної структури України проявляється як процес акліматизації до норм і стандартів, які були задумані в окремих інституційно-економічних рамках, тим самим посилюючи феномен імітації модернізації. Притаманна асиметрія полягає в тому, що Європейський Союз формулює правила, спрямовані на захист вже створеного цифрового ринку та його складових з передовим рівнем цифрової грамотності, тоді як Україна намагається одночасно побудувати цифрову економіку та відповідати нормам, які нібито мають на меті обмежити її.

Проєкт AI Act закладає ризик-орієнтовану модель регулювання, яка є концептуально сильною, але містить і суттєві зони нормативної невизначеності. У периферійних юрисдикціях це створює небезпеку вторинної імітації, коли складні європейські конструкції формально відтворюються без належних механізмів оцінки ризику, контролю та правозастосування [23]. Передбачається, що наслідки Закону про штучний інтелект на український ринок праці будуть асиметричними та нелінійними, що ще більше посилить наслідки модернізації імітації. Автоматизація когнітивних функцій за допомогою штучного інтелекту становить загрозу не тільки для традиційних професій, але й для середнього класу, охоплюючи такі професії, як бухгалтерський облік, право, аналіз та середній менеджмент. Одночасно поява нових можливостей працевлаштування у сферах розробки, впровадження та підтримки систем штучного інтелекту зумовлює необхідність компетенцій, які не розвиваються українською освітньою інфраструктурою. Крім того, регулювання штучного інтелекту відповідно до європейських стандартів вимагає рівня експертизи, якого практично немає в Україні. Отже, виникає згубний цикл – без кваліфікованих експертів реалізація

нормативного регулювання недосяжна, а за відсутності регулювання створення ринку експертів стає неправдоподібним. Феномен модельованої модернізації очевидний у реплікації нормативних норм без встановлення необхідних умов для їх справжньої реалізації. Етичні настанови стали важливим елементом глобального врядування ШІ, проте самі по собі вони не замінюють правозастосування та інституційного контролю. Для України це означає, що орієнтація лише на декларативні принципи «відповідального ШІ» без механізмів виконання може відтворювати чергову форму імітаційної модернізації [14].

Оцінка впливу європейського цифрового регулювання на різні складові соціально-економічної системи України, проілюстрована в таблиці 2, підсилює системний характер пастки поверхневої модернізації: кожен аспект регулювання ЄС, призначений для зрілої цифрової економіки, породжує низку труднощів адаптації в українському контексті, де фундаментальні передумови для такого регулювання відсутні. Системні наслідки - починаючи від поляризації зайнятості до алгоритмічної дискримінації - виникають не просто як ненавмисні наслідки, а скоріше як природний результат спроби застосувати інструменти постіндустріального суспільства до соціально-економічної системи, яка все ще знаходиться на ранніх фазах цифровізації.

Таблиця 2. – Вплив європейського цифрового регулювання на компоненти соціально-економічної системи України

Table 2. – The Impact of European Digital Regulation on the Components of Ukraine's Socioeconomic System

Чинні євро-регламенти Current EU Regulations	**Компонент Component**	**Характер впливу Nature of Impact**	**Системні ефекти Systemic Effects**	**Виклики адаптації Adaptation Challenges**
AI Act	Ринок праці	Прискорення автоматизації когнітивної праці	Поляризація зайнятості та доходів	Відсутність системи перекваліфікації
AI Act	Освіта	Необхідність формування AI-компетенцій	Поглиблення розриву між елітною та масовою освітою	Неготовність педагогічних кадрів
AI Act	Охорона здоров'я	Потенціал покращення діагностики та лікування	Ризик алгоритмічної дискримінації пацієнтів	Відсутність якісних медичних даних
DORA	Фінансовий сектор	Підвищення вимог до операційної стійкості	Зростання витрат на цифрову безпеку	Залежність від іноземних технологій
DSA/DMA	Цифрові платформи	Обмеження монополістичних практик	Можливості для локальних гравців	Брак регуляторної експертизи
Data Act	Промисловість	Регулювання промислових даних	Необхідність модернізації виробництва	Технологічне відставання

**Джерело: розробка автора.*
**Source: Author's own work.*

Digital Operational Resilience Act (DORA) встановлює нову парадигму цифрової стійкості у фінансовому секторі, що для України означає необхідність радикальної реструктуризації підходів до управління операційними ризиками. Українські банки, особливо ті, що мають іноземний капітал, опиняються під подвійним регуляторним тиском як з боку європейських материнських структур, так і з боку національного регулятора.

Платформи виконують дедалі більше публічно значущих функцій, тому їхнє регулювання не може будуватися лише на дихотомії «ринок проти держави». Для України це особливо важливо у сферах цифрових сервісів і платформеної зайнятості, де слабкість державної спроможності підштовхує до фактичної приватизації регуляторних функцій [7]. Платформне суспільство характеризується тим, що соціальні, економічні та комунікативні потоки дедалі більше опосередковуються цифровими платформами та алгоритмами. За таких умов питання цифрової трансформації виходить за межі технологічної модернізації й перетворюється на проблему захисту публічних цінностей, включно зі справедливістю, підзвітністю та демократичним контролем [22]. Digital Services Act та Digital Markets Act встановлюють принципово нову архітектуру цифрової економіки, засновану на принципах чесної конкуренції, алгоритмічної прозорості та захисту прав користувачів. Для української соціально-економічної системи це передбачає необхідність переосмислення самої природи цифрових ринків.

Трансформація споживчих ринків, на які впливають Закон про цифрові послуги (DSA) та Закон про цифрові ринки (DMA), за своєю суттю матиме багатогранний та складний характер. Підвищення алгоритмічної прозорості, захист даних користувачів та введення обмежень на цільову рекламу незмінно змінять операційні парадигми цифрових платформ. Ця еволюція може прискорити перехід від парадигми, що характеризується «безкоштовними послугами в обмін на особисті дані», до парадигми, закріпленої в прямій монетизації за допомогою моделей підписки або фреймворків на основі комісій.

Перспективи просування механізмів державного управління цифровою трансформацією в Україні тісно пов'язані зі спроможністю узгодити прагнення цифрового лідерства з існуючими інституційними, економічними та соціальними обмеженнями. Просте повторення європейських нормативно-правових рамок без ретельного розгляду унікальних особливостей українського соціально-економічного ландшафту може ненавмисно посилити структурні дисбаланси та маргіналізувати значну частину населення.

Ретельний аналіз альтернативних моделей цифрової трансформації, зокрема нових концепцій економіки обміну даними та суверенної ідентичності, які набирають популярності у глобальному дискурсі, виявляє значну невідповідність між українськими практиками та потенційними шляхами розвитку. Ці інноваційні моделі ґрунтуються на принципах децентралізованого управління даними, що дозволяє користувачам підтримувати повний контроль за допомогою криптографічних механізмів, використовуючи репутаційні си-

стеми як альтернативу традиційному державному примусу та сприяючи гібридному забезпеченню довіри через поєднання алгоритмічних та інституційних рамок. У сучасному українському контексті спостерігається інша логіка розвитку цифрових систем. Замість розширення індивідуального контролю громадян над власними даними відбувається їх концентрація у межах платформ та державних інформаційних інфраструктур. Водночас механізми репутаційного врядування розвиваються повільно і здебільшого поступаються традиційним бюрократичним ієрархіям. У результаті довіра до цифрових рішень формується суперечливо: поряд із некритичною технологічною залежністю зберігається значний рівень суспільного скептицизму.

Досвід естонської X-Road ілюструє, що при належному проєктуванні складні криптографічні системи можуть залишатися непомітними для користувача, забезпечуючи при цьому повний контроль над їхніми даними [10;21], однак слід визнати, що X-Road не позбавлений недоліків і наразі накопичує певні недоліки, зокрема технічні обмеження, що стосуються його впровадження в країнах із значним населенням, таких як Україна.

Модель федеративної мережі представляє життєздатне рішення проблеми між централізованим урядовим наглядом та монополізацією приватних організацій. Замість того, щоб консолідувати обчислювальну потужність між різними постачальниками, система може функціонувати на основі принципів периферійних обчислень, використовуючи ресурси розподілених учасників. Помітним прикладом успішної реалізації є колективна європейська децентралізована платформа обміну даними GAIA-X, яка створює федеративну інфраструктуру даних із залученням численних організацій, позбавлених переважання окремих зацікавлених сторін [11;19]. Для України це має особливе значення в контексті прагнення досягти балансу між цифровим суверенітетом та інтеграцією у глобальні ланцюги створення вартості.

Європейська нормативна база, втілена в DSA та DMA, виявляє парадокс: намагаючись зменшити вплив технологічних гігантів, Європейський Союз ненавмисно встановлює регуляторні перешкоди, які можуть подолати лише корпорації, які мають бюджети дотримання в мільярдах. Українське законодавство, яке механічно повторює європейські стандарти без необхідної інституційної спроможності, служить лише для загострення питання імітаційної модернізації. За даними Офісу ефективного регулювання, витрати на відповідність українським малим підприємствам законодавства, подібному до GDPR, становлять 8% річного обороту, тоді як для великих корпорацій цей показник становить лише 0,3% [31]. Цей сценарій створює додаткові конкурентні переваги для монополістів під приводом захисту прав споживачів.

Порівняльний аналіз ситуації в Україні виявляє повторювані закономірності імітаційної модернізації на різних етапах розвитку (таблиця 3).

Таблиця 3. – Порівняння спільних патернів імітаційної модернізації на різних рівнях розвитку в ЄС і в Україні

Table 3. – Comparison of common patterns of imitative modernization at different levels of development in the EU and Ukraine

Ознака порівняння Comparison Criterion	**Стислий опис ознаки Brief Description of the Criterion**	**ЄС EU**	**Україна Ukraine**
Інституційна спроможність	рівень розвитку компетентних органів, здатність створювати, впроваджувати та забезпечувати виконання політики, а не лише її формування.	надлишковий рівень формалізму та спеціалізації створює складнощі навіть для інноваційних компаній. Регулятори мають високу потужність, але відсутня гнучкість	нормативне копіювання без фактичної інституційної бази виконавців; норми існують, але не діють
Регуляторна культура	мотивація і практика застосування норм – чи вони підтримують розвиток, чи створюють ризики і зловживання	превалює культ дотримання процедури (“compliance-driven”), що іноді витісняє орієнтацію на інновації	регулювання часто стає інструментом вибіркового тиску, що посилює корупційні ризики та непередбачу-ваність середовища
Економічно-технологічна автономія	ступінь залежності від зовнішніх технологій, корпорацій і ринків у процесі регулювання	декларуючи технологічний суверенітет, ЄС фактично зберігає залежність від американських цифрових платформ	Україна рухається за логікою «зовнішнього темника», тобто приймає норми ЄС, але не формує власної екосистеми чи стратегічної автономії
Політична логіка інтеграції	чи є європейська інтеграція реальною трансформацією, чи символічною формальністю?	надмірна бюрократизація зміщує акцент на процедури, а не на стратегічні результати	Україна часто “імітує успіх” через транспозицію актів без забезпечення змістовного ефекту або реального наближення стандартів

**Джерело: розробка автора.*
**Source: Author’s own work.*

Досвід України у пристосуванні до європейських нормативних баз ілюструє феномен «подвійної імітації», коли регуляторні практики імітуються без справжнього дотримання. Законодавство, що стосується захисту персональних даних, яке було синхронізовано з GDPR, встановило формальні положення, які, на жаль, не дотримуються значною кількістю учасників ринку. Уповноважений з прав людини повідомив, що в 2023 році було зареєстровано понад 4500 випадків порушень у сфері захисту персональних даних, але примітно, що суттєві покарання не були виконані [38]. Така ситуація сприяє складному регуляторно-

му ландшафту: наявність формально жорстких нормативних актів, які не мають фактичного виконання, зменшує довіру громадськості до правової системи в цілому.

Дебати про справедливість алгоритмів відтворюють старіші суперечки політичної філософії щодо рівності, дискримінації та розподілу благ. У публічному управлінні це означає, що цифрові системи ухвалення рішень не є нейтральними інструментами, а вбудовують у себе певну нормативну логіку, яка повинна бути предметом окремого демократичного контролю [1]. AI Act, як останній компонент європейської нормативної бази, увічнює тенденцію моделюваного прогресу. Розмежовуючи категорії ризику та положення для систем штучного інтелекту «високого ризику», регулювання ненавмисно підкреслює технологічний розрив, з яким стикається Європа. Хоча Європейський Союз прагне регулювати технології, які він не виробляє, такі країни, як США та Китай, стоять на передньому плані розробки майбутнього покоління систем штучного інтелекту. Примітно, що американські фірми, такі як OpenAI, Anthropic та Google, інвестують десятки мільярдів у пошуки загального штучного інтелекту (AGI), тоді як їхні європейські колеги виділяють мільйони євро насамперед для юридичних консультантів, щоб орієнтуватися в нюансах Закону про штучний інтелект та забезпечити відповідність.

Централізована датська модель, зосереджена навколо Агентства з цифровізації (Digitaliseringsstyrelsen), гарантує єдині стандарти та швидке впровадження через сувору ієрархічну структуру управління. Усі державні установи зобов'язані використовувати єдину платформу (NemID/MitID для ідентифікації, Digital Post для зв'язку), яка сприяє економії масштабу та полегшує досвід для громадян. Згідно зі статистикою ОЕСР, Данія виділяє 0,13% свого ВВП на цифрову трансформацію свого державного сектору, досягаючи значного 95% охоплення населення цифровими послугами [18].

Федеральна модель Німеччини є прикладом конституційної основи нації: 16 федеральних штатів має окремі стратегії цифровізації, які гармонізовані через IT-Planungsrat (Рада з планування ІТ). Така домовленість виховує середовище, сприятливе для експериментів - Баварія займається розробкою блокчейн-рішень, Північний Рейн-Вестфалія зосереджується на штучному інтелекті, а Берлін проводить експерименти з відкритими даними. Однак координація між федеральними штатами залишається недостатньою: особа, яка переїжджає з Мюнхена до Гамбурга, стикається з різними системами, процедурами та стандартами. Фінансовий тягар, пов'язаний з цифровізацією, широко розсіяний: федеральний уряд виділяє 3,4 мільярда євро, федеральні штати вносять додаткові 5,2 мільярда, а місцеві муніципалітети інвестують 2,8 мільярда, але це відбувається без відповідної координації [16].

Гібридні моделі, які використовуються Францією та Румунією, мають на меті використовувати переваги як централізації, так і децентралізації. Наприклад, французька модель демонструє кілька ключових характеристик:

– Міжвідомча дирекція цифрової трансформації (DINUM) контролює стратегічну основу;

– FranceConnect пропонує єдину систему ідентифікації для всіх сервісів;

– регіони користуються автономією у виконанні, але при цьому діють в межах національних стандартів;

– бюджет у розмірі 2,3 мільярда євро, виділений на Францію 2030, надає пріоритет цифровій трансформації.

Румунська модель представляє такі визначальні риси:

– Румунське агентство з цифровізації (ADR) було засновано в 2020 році як підміністерський орган;

– акцент робиться на використанні європейських коштів (2,4 млрд євро від Фонду відновлення та стійкості);

– співпраця з приватним сектором спрямована на усунення технологічних затримок, хоча постійна корупція та бюрократія перешкоджають значному прогресу - лише 23% проєктів завершуються за графіком.

Україна офіційно більше узгоджена з румунською моделлю: успішне створення Міністерства цифрових справ у 2019 році як спеціалізованого суб'єкта, активне залучення міжнародної підтримки та відданість партнерству з IT-сектором. Однак перенаправлення державних ресурсів та орієнтація на війну в поєднанні з короткостроковою перспективою (з середини 2019 року до початку війни у лютому 2022 року) посилили наслідки практики та реформ, тоді як потреба населення у виживанні підкреслює недолік системного підходу, що призводить до «цифровізації проєктів», де успішні ініціативи (Дія, ProZorro) залишаються неінтегрованими в цілісну систему.

Україна, не будучи членом ЄС, зрозуміло, намагається відповідати європейським стандартам перспективної інтеграції, хоча і без доступу до фінансових ресурсів та інституційної підтримки. Цей сценарій завершується несприятливою ситуацією: витрати на дотримання вимог позбавлені взаємних переваг. Міністерство цифрових справ прогнозує, що фінансова вимога для узгодження з європейським цифровим законодавством становитиме 450 мільйонів євро до 2027 року, тоді як технічна допомога ЄС становитиме всього 34 мільйони євро [41].

Для нас надзвичайно важливо розробити власну модель цифрової трансформації, оскільки Україна має виразний досвід, що характеризується винятково високим рівнем цифровізації певних сервісів, що поєднується зі значним цифровим розривом. Крім того, ми повинні визнати іронію володіння сильним IT-сектором, тоді як наша цифрова економіка залишається вирішальною для виживання, особливо в період, коли ми пишаємося своєю цифровою стійкістю серед викликів конфлікту, що випливають із властивої інституційної вразливості. Очевидно, що ця модель повинна відійти від технологічного детермінізму і зосередитися на всеосяжній концепції цифрової трансформації як соціально-технічної діяльності, де технологія є лише інструментом, а не кінцевою метою.

Перехід від проєктно-орієнтованого підходу до системно-орієнтованого підходу в управлінні цифровою трансформацією, безперечно, має велике значення. Однією з характерних ознак цифрової трансформації є операційний розрив між

стратегічними цілями цифрової модернізації та їх практичною реалізацією, що проявляється у фрагментації процесів, нерівномірності якості послуг і відсутності цілісної системи координації [12]. Важливо вийти за межі ізольованих цифрових ініціатив, навіть тих, які можуть продемонструвати успіх, таких як Дія; нам справді потрібна цілісна стратегія трансформації соціально-економічної системи, яка визнає взаємозалежність між секторами, синергетичні ефекти та важливі соціальні наслідки. Ця спроба, безсумнівно, вимагатиме створення абсолютно нових інституційних механізмів координації, які виходять за межі звичайних міністерств та відомств - оскільки це виявилося надзвичайно ефективним.

Ефективна цифрова модернізація має оцінюватися не лише за швидкістю впровадження технологій, а й за тим, наскільки вона узгоджується з принципами добробуту людини, автономії, справедливості та підзвітності. Такий підхід важливий для України, оскільки дозволяє змістити акцент із вітринних цифрових рішень на реальний соціальний ефект та захист цифрових прав [6].

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Дослідження механізмів державного управління цифровою трансформацією в Україні та ЄС виявило системний феномен «подвійної імітації», в якому Україна імітує не автентичні європейські практики, а скоріше їх спотворені нормативні бази, що призводить до накопичення розбіжностей та поглиблення структурних дисбалансів у соціально-економічній системі. Встановлена матриця показників якості показує, що в шести ключових областях цифрового регулювання (починаючи від GDPR до Закону про штучний інтелект) спостерігається зміна початкових цілей: замість того, щоб сприяти демократизації, ми бачимо концентрацію; замість забезпечення захисту існує підвищена вразливість; а замість стимулювання інновацій переважає стагнація.

У результаті такої асиметрії цифрова трансформація соціально-економічної системи набуває фрагментарного характеру та формує «острови цифрової ефективності», які співіснують із великими сегментами доцифрової економіки. Це призводить до посилення структурних диспропорцій, поглиблення цифрового розриву між секторами та соціальними групами, а також до виникнення нових форм платформної монополізації.

Порівняльний аналіз інституційних моделей управління цифровою трансформацією (включаючи централізовану датську, федеральну німецьку та гібридні французькі та румунські моделі) показав, що відсутність системного підходу, що ускладнюється механічною реплікацією європейських стандартів без необхідної інституційної спроможності для їх виконання, розвиває «токсичне регуляторне середовище», яке руйнує довіру до цифрових реформ.

Перспективи подальшого розвитку цифрової трансформації в Україні пов’язані з переходом від проєктно орієнтованої моделі цифровізації до системної моделі публічного управління, що передбачає інтеграцію цифрових сервісів, розвиток національної інституційної спроможності та формування механізмів захисту цифрових прав. Такий підхід дозволяє змістити акцент із вітринних технологічних рішень на довгострокову трансформацію соціально-економічної системи та підвищення її стійкості в умовах цифрової епохи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Binns R. Fairness in machine learning: Lessons from political philosophy. *Proceedings of Machine Learning Research.* 2018. Vol. 81. P. 149–159. https://doi.org/10.48550/arXiv.1712.03586

2. Bradford A. The Brussels Effect: How the European Union Rules the World. Oxford : Oxford University Press, 2020. https://doi.org/10.1093/oso/9780190088583.001.0001

3. Criveanu M. M., Popescu A. Digital technologies and the transformation of e-commerce in the European Union: Implications for economic growth and competitiveness. *Economies.* 2025. Vol. 14, No. 1. Article 5. https://doi.org/10.3390/economies14010005

4. De Gregorio G. The rise of digital constitutionalism in the European Union. *International Journal of Constitutional Law.* 2021. Vol. 19, No. 1. P. 41–70. https://doi.org/10.1093/icon/moab001

5. Dunleavy P., Margetts H., Bastow S., Tinkler J. New public management is dead–Long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2006. Vol. 16, No. 3. P. 467–494. https://doi.org/10.1093/jopart/mui057

6. Floridi L., Cowls J., Beltrametti M., Chatila R., Chazerand P., Dignum V., Luetge C., Madelin R., Pagallo U., Rossi F., Schafer B., Valcke P., Vayena E. AI4People–An ethical framework for a good AI society: Opportunities, risks, principles, and recommendations. *Minds and Machines*. 2018. Vol. 28, No. 4. P. 689–707. https://doi.org/10.1007/s11023-018-9482-5

7. Helberger N., Pierson J., Poell T. Governing online platforms: From contested to cooperative responsibility. *The Information Society*. 2018. Vol. 34, No. 1. P. 1–14. https://doi.org/10.1080/01972243.2017.1391913

8. IMD. World Digital Competitiveness Ranking 2023. Lausanne : IMD, 2023. URL: https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness

9. Janssen M., van der Voort H. Adaptive governance: Towards a stable, accountable and responsive government. *Government Information Quarterly*. 2016. Vol. 33, No. 1. P. 1–5. https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.02.003

10. Kalja A., Reitsma J., Saard M. e-Government in Estonia: Architecture of the X-Road interoperability platform. *Proceedings of the 19th Annual International Conference on Digital Government Research*. 2018. P. 1–10. https://doi.org/10.1145/3209281.3209285

11. Kotka T., Vargas C., Korjus K. Estonian e-residency: Redefining the nation-state in the digital era. Oxford Cyber Studies Programme Working Paper, 2015. https://doi.org/10.2139/ssrn.2626168

12. Kovalenko M., Sikalo M., Kovalova T., Radchenko O., Velychko L., Nakisko O., Grybko O., Maistro S., Ryzhikova N. Development of an integrated quality management model in the context of digital transformation: public administration, education, economics. *Technology Audit and Production Reserves*. 2025. Vol. 6, No. 4(86). P. 46–61. https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.348540

13. Krastev I., Holmes S. Explaining Eastern Europe: Imitation and Its Discontents. *Journal of Democracy*. 2018. Vol. 29, No. 3. P. 117–128. https://doi.org/10.1353/jod.2018.0049

14. Larsson S. On the governance of artificial intelligence through ethics guidelines. *Asian Journal of Law and Society*. 2020. Vol. 7, No. 3. P. 437–451. https://doi.org/10.1017/als.2020.19

15. Mergel I. A., Ganapati S., Whitford A. B. Agile: A new way of governing. *Public Administration Review*. 2021. Vol. 81, No. 1. P. 161–165. https://doi.org/10.1111/puar.13202

16. Mergel I., Edelmann N., Haug N. Defining digital transformation of government: A systematic review and research agenda. *Government Information Quarterly.* 2019. Vol. 36, No. 4. Article 101385. https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.101385

17. Mergel I., Edelmann N., Haug N. Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly.* 2019. Vol. 36, No. 4. Article 101385. https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002

18. OECD. 2023 OECD Digital Government Index. Paris : OECD Publishing, 2024. 38 p. https://doi.org/10.1787/1a89ed5e-en

19. Otto B., Steinbuss S., Teuscher A., Lohmann S. Gaia-X: A federated data infrastructure for Europe. *Communications of the ACM.* 2022. Vol. 65, No. 10. P. 64–73. https://doi.org/10.1145/3555050

20. Shkarlet S., Dubyna M., Zhuk O. The global digital economy market development and transformation of business competitive strategies. *Problems and Perspectives in Management.* 2025. Vol. 23, No. 4. P. 384–396. https://doi.org/10.21511/ppm.23(4).2025.28

21. Tammet T., Vinkel P. Data exchange architecture in digital government: The case of Estonia's X-Road platform. *Government Information Quarterly*. 2023. Vol. 40, No. 4. Article 101861. https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101861

22. van Dijck J., Poell T., de Waal M. The platform society: Public values in a connective world. New York : Oxford University Press, 2018. https://doi.org/10.1093/oso/9780190889760.001.0001

23. Veale M., Zuiderveen Borgesius F. Demystifying the draft EU Artificial Intelligence Act–Analysing the good, the bad, and the unclear elements of the proposed approach. *Computer Law Review International*. 2021. Vol. 22, No. 4. P. 97–112. https://doi.org/10.9785/cri-2021-220402

24. Антимонопольний комітет України. Звіт про діяльність Антимонопольного комітету України за 2024 рік. Київ, 2025. 122 с. URL: https://amcu.gov.ua/pro-nas/zvitnist/richni-zviti/zvit-2024

25. Галущак О., Галущак М., Машлій Г. Цифровізація в Україні: еволюційні перетворення. *Галицький економічний вісник.* 2023. № 2(81). С. 155–163. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.02.155

26. Державна служба якості освіти України. Моніторинг цифровізації вищої освіти в Україні : аналітичний звіт. 2024. 100 с. URL: https://surl.li/ldpszs

27. Заверуха І., Скоропад І. Вплив інновацій у банківських застосунках на клієнтський досвід та позиції банків на ринку. *Економіка та суспільство.* 2025. № 73. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-119

28. Кретов Д., Міндова О. Цифровізація банківського сектору України: сучасний стан та перспективи розвитку. *Сталий розвиток економіки.* 2024. № 2(49). С. 223–228. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-35

29. Малихін О. В. Цифровізація профільної середньої освіти як інструмент мінімізації навчальних втрат учнів в умовах воєнного стану. *Український педагогічний журнал*. 2024. № 4. С. 38–49. https://doi.org/10.32405/2411-1317-2024-4-38-49

30. Національний банк України. Річний звіт 2024: стійкість. Київ, 2025. 178 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2024.pdf?v=13

31. Річний звіт офісу BRDO за 2022 рік. Київ : BRDO, 2023. 64 с. URL: https://brdo.com.ua/wp-content/uploads/2023/05/2022-BRDO-Report-Full-UA.pdf

32. Сікало М. В. Від фрагментації до конвергенції: теоретична архітектура транзитивної державності у цифрову епоху. *Державне будівництво.* 2025. № 1(37). С. 152–170. https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-11

33. Сікало М. В. Концептуальна рамка для публічного управління соціально-економічними системами: від інструментального до субстанціонального розуміння цифрової трансформації. *Актуальні проблеми державного управління.* 2025. № 1(66). С. 67–87. https://doi.org/10.26565/1684-8489-2025-1-03

34. Сікало М. В. Цифрова концепція електронного уряду в публічному управлінні: еволюція та сучасний стан. *Актуальні питання у сучасній науці.* 2025. № 6(36). С. 276–290. https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-6(36)-276-290

35. Сікало М. В. Цифрова трансформація в публічному управлінні Харківщини: транзитивна модель та практичний досвід. *Інвестиції: практика та досвід.* 2025. № 18. С. 243–252. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.18.243

36. Скорик О. О., Рябоконь Н. П. Цифрова трансформація моделі публічного управління: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 7. https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.7.50

37. Тищенко О. І., Тищенко В. В. Розвиток системи електронних платежів Національного банку України. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 6(286). С. 129–140. https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-129-140

38. Уповноважений Верховної Ради України з прав людини. Щорічна доповідь про стан додержання та захисту прав і свобод людини і громадянина в Україні у 2024 році. Київ : Офіс Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, 2024. URL: https://www.rada.gov.ua/news/Novyny/249143.html

39. Хаустова В. Є., Крячко Є. М., Бондаренко Д. В. Оцінка процесів цифровізації в країнах світу та Україні у світових індексах і рейтингах. *Бізнес Інформ.* 2024. № 9. С. 75–93. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-75-93

40. Цифрова освіта в Україні: виклики та можливості. Київ : CEDOS, 2024. 45 с. URL: https://cedos.org.ua/researches/tsifrova-osvita-v-ukraini-viklyky-ta-mozhlyvosti

41. Шевченко І., Ухова Н. Просування європейської цифрової економічної інтеграції в контексті післявоєнного відновлення України. *Journal of European Economy.* 2025. Vol. 24, No. 2. P. 211–226. https://doi.org/10.35774/jee2025.02.211

Стаття надійшла до редакції 28.02.2026 р.
Стаття рекомендована до друку 02.03.2026 р.
Опубліковано 30.05.2026 р.

Sikalo M. V.,
PhD in public administration,
Doctoral candidate at the department of economic policy and management,
Educational and Scientific Institute «Institute of Public Administration»
of V. N. Karazin Kharkiv National University,
4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine
e-mail: sikalomv@i.ua http://orcid.org/0000-0001-5949-5712

THE IMITATIVE MODERNIZATION TRAP: ASYMMETRIES OF EUROPEAN DIGITAL REGULATION AND THE PUBLIC GOVERNANCE OF DIGITAL TRANSFORMATION IN UKRAINE'S SOCIO-ECONOMIC SYSTEM

Abstract. The article examines the paradoxical characteristics of the digital transformation of Ukraine's socio-economic framework within the framework of the Europeanization of digital governance. It substantiates the assertion that Ukraine has become ensnared in a cycle of imitative modernization, characterized by the superficial replication of European Union standards and the implementation of ostensible digital services occurring in the absence of sufficient institutional capacity, thereby exacerbating structural disparities and digital stratification. The objective of the study is to furnish a theoretical and methodological elucidation of the mechanism termed "double imitation" in the transference of EU regulatory paradigms (GDPR, AI Act, DORA, DSA/DMA, Data Act, eIDAS) to the Ukrainian milieu and its repercussions on various subsystems of the socio-economic framework. The methodological paradigm integrates systemic, institutional-cognitive, and comparative methodologies, critical policy analysis, case examinations of digital platforms, as well as an author-constructed matrix of qualitative indicators pertaining to "double imitation."

Through a synthesis of empirical evidence from both European and Ukrainian contexts, the article illustrates that each component of digital regulation is subjected to two tiers of distortion: in EU member states – manifested through bureaucratization and the prevalence of a compliance-oriented logic, and in Ukraine – evidenced by the declarative essence of norms and the fragility of enforcement mechanisms. It is demonstrated that the outcome is the disaggregation of the digital sphere into discrete enclaves, an exacerbation of the digital divide, the precarization of labor, and an intensification of market monopolization. The scholarly novelty resides in the conceptualization of the "double imitation" trap as a pivotal risk of peripheral digital modernization and in the justification of a matrix of qualitative indicators for its diagnosis. The practical implications of the findings lie in establishing a foundation for transitioning from a project-centric to a systemic model of public governance regarding digital transformation, oriented towards inclusivity, digital rights, and the enhancement of national institutional capacity.

Keywords: digital transformation, socio-economic system, public governance mechanisms, Europeanisation, imitative modernization, digital regulation, digital divide, institutional capacity.

REFERENCES

1. Binns, R. (2018). Fairness in machine learning: Lessons from political philosophy. *Proceedings of Machine Learning Research, 81, 149–159.* https://doi.org/10.48550/arXiv.1712.03586

2. Bradford, A. (2020). The Brussels effect: How the European Union rules the world. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oso/9780190088583.001.0001

3. Criveanu, M. M., & Popescu, A. (2025). Digital technologies and the transformation of e-commerce in the European Union: *Implications for economic growth and competitiveness. Economies, 14(1), 5.* https://doi.org/10.3390/economies14010005

4. De Gregorio, G. (2021). The rise of digital constitutionalism in the European Union. *International Journal of Constitutional Law, 19(1), 41–70*. https://doi.org/10.1093/icon/moab001

5. Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead–Long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory, 16(3), 467–494.* https://doi.org/10.1093/jopart/mui057

6. Floridi, L., Cowls, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., Luetge, C., Madelin, R., Pagallo, U., Rossi, F., Schafer, B., Valcke, P., & Vayena, E. (2018). AI4People–An ethical framework for a good AI society. *Minds and Machines, 28(4), 689–707.* https://doi.org/10.1007/s11023-018-9482-5

7. Helberger, N., Pierson, J., & Poell, T. (2018). Governing online platforms: From contested to cooperative responsibility. *The Information Society, 34(1), 1–14*. https://doi.org/10.1080/01972243.2017.1391913

8. IMD. (2023). World digital competitiveness ranking 2023. URL: https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness

9. Janssen, M., & van der Voort, H. (2016). Adaptive governance: Towards a stable, accountable and responsive government. *Government Information Quarterly, 33(1), 1–5.* https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.02.003

10. Kalja, A., Reitsma, J., & Saard, M. (2018). e-Government in Estonia: Architecture of the X-Road interoperability platform. In Proceedings of the 19th Annual International Conference on Digital Government Research (pp. 1–10). https://doi.org/10.1145/3209281.3209285

11. Kotka, T., Vargas, C., & Korjus, K. (2015). Estonian e-residency: Redefining the nation-state in the digital era. Oxford Cyber Studies Programme Working Paper. https://doi.org/10.2139/ssrn.2626168

12. Kovalenko, M., Sikalo, M., Kovalova, T., Radchenko, O., Velychko, L., Nakisko, O., Grybko, O., Maistro, S., & Ryzhikova, N. (2025). Development of an integrated quality manage-

ment model in the context of digital transformation: Public administration, education, economics. *Technology Audit and Production Reserves, 6(4(86)), 46–61.* https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.348540

13. Krastev, I., & Holmes, S. (2018). Explaining Eastern Europe: *Imitation and its discontents. Journal of Democracy, 29(3), 117–128.* https://doi.org/10.1353/jod.2018.0049

14. Larsson, S. (2020). On the governance of artificial intelligence through ethics guidelines. *Asian Journal of Law and Society, 7(3), 437–451*. https://doi.org/10.1017/als.2020.19

15. Mergel, I. A., Ganapati, S., & Whitford, A. B. (2021). Agile: A new way of governing. *Public Administration Review, 81(1), 161–165*. https://doi.org/10.1111/puar.13202

16. Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation of government: A systematic review and research agenda. *Government Information Quarterly, 36(4), Article 101385.* https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.101385

17. Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly, 36(4), Article 101385.* https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002

18. OECD. (2024). 2023 OECD digital government index. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/1a89ed5e-en

19. Otto, B., Steinbuss, S., Teuscher, A., & Lohmann, S. (2022). Gaia-X: A federated data infrastructure for Europe. *Communications of the ACM, 65(10), 64–73.* https://doi.org/10.1145/3555050

20. Shkarlet, S., Dubyna, M., & Zhuk, O. (2025). The global digital economy market development and transformation of business competitive strategies. *Problems and Perspectives in Management, 23(4), 384–396*. https://doi.org/10.21511/ppm.23(4).2025.28

21. Tammet, T., & Vinkel, P. (2023). Data exchange architecture in digital government: The case of Estonia's X-Road platform. *Government Information Quarterly, 40(4), Article 101861.* https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101861

22. van Dijck, J., Poell, T., & de Waal, M. (2018). The platform society: Public values in a connective world. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oso/9780190889760.001.0001

23. Veale, M., & Zuiderveen Borgesius, F. (2021). Demystifying the draft EU Artificial Intelligence Act–Analysing the good, the bad, and the unclear elements of the proposed approach. *Computer Law Review International, 22(4), 97–112*. https://doi.org/10.9785/cri-2021-220402

24. Antimonopoly Committee of Ukraine. (2025). Annual report of the Antimonopoly Committee of Ukraine for 2024. URL: https://amcu.gov.ua/pro-nas/zvitnist/richni-zviti/zvit-2024 [in Ukraine].

25. Halushchak, O., Halushchak, M., & Mashlii, H. (2023). Digitalization in Ukraine: Evolutionary transformations. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk, 2(81), 155–163*. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.02.155 [in Ukraine].

26. State Service for Education Quality of Ukraine. (2024). Monitoring of digitalization of higher education in Ukraine: Analytical report. URL: https://surl.li/ldpszs [in Ukraine].

27. Zaverukha, I., & Skoropad, I. (2025). The impact of innovations in banking applications on customer experience and banks' market positions. *Ekonomika ta suspilstvo, 73.* https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-119 [in Ukraine].

28. Kretov, D., & Mindova, O. (2024). Digitalization of the banking sector of Ukraine: Current state and development prospects. *Stalyi rozvytok ekonomiky, 2(49), 223–228.* https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-35 [in Ukraine].

29. Malykhin, O. V. (2024). Digitalisation of specialised secondary education as a tool for minimising learning losses during wartime. *Ukrainian Educational Journal, 4, 38–49.* https://doi.org/10.32405/2411-1317-2024-4-38-49 [in Ukraine].

30. National Bank of Ukraine. (2025). Annual report 2024: Resilience. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2024.pdf [in Ukraine].

31. Better Regulation Delivery Office. (2023). Annual report of the BRDO office for 2022. URL: https://brdo.com.ua/wp-content/uploads/2023/05/2022-BRDO-Report-Full-UA.pdf [in Ukraine].

32. Sikalo, M. V. (2025). From fragmentation to convergence: The theoretical architecture of transitive statehood in the digital era. *State Building, 1(37), 152–170.* https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-11 [in Ukraine].

33. Sikalo, M. V. (2025). Conceptual framework for public governance of socio-economic systems: From instrumental to substantional understanding of digital transformation. *Actual Problems of Public Administration, 1(66), 67–87*. https://doi.org/10.26565/1684-8489-2025-1-03 [in Ukraine].

34. Sikalo, M. V. (2025). Digital concept of e-government in public administration: Evolution and current state. *Topical Issues in Modern Science, 6(36), 276–290.* https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-6(36)-276-290 [in Ukraine].

35. Sikalo, M. V. (2025). Digital transformation in public administration of the Kharkiv region: Transitive model and practical experience. *Investments: Practice and Experience, 18, 243–252.* https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.18.243 [in Ukraine].

36. Skoryk, O. O., & Riabokon, N. P. (2020). Digital transformation of the public governance model: Foreign experience and domestic realities. *Derzhavne upravlinnia: Udoskonalennia ta rozvytok, 7*. https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.7.50 [in Ukraine].

37. Tyshchenko, O. I., & Tyshchenko, V. V. (2024). Development of the electronic payment system of the National Bank of Ukraine. *Visnyk of Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, 6(286), 129–140.* https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-129-140 [in Ukraine].

38. Ukrainian Parliament Commissioner for Human Rights. (2024). Annual report on the observance and protection of human and civil rights and freedoms in Ukraine in 2024. URL: https://www.rada.gov.ua/news/Novyny/249143.html [in Ukraine].

39. Khaustova, V. Ye., Kriachko, Ye. M., & Bondarenko, D. V. (2024). Assessment of digitalization processes in the countries of the world and Ukraine in global indices and rankings. *Business Inform, 9, 75–93*. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-75-93 [in Ukraine].

40. CEDOS. (2024). Digital education in Ukraine: Challenges and opportunities. URL: https://cedos.org.ua/researches/tsifrova-osvita-v-ukraini-viklyky-ta-mozhlyvosti [in Ukraine].

41. Shevchenko, I., & Ukhova, N. (2025). Advancing European digital economic integration in the context of Ukraine's post-war recovery. *Journal of European Economy, 24(2), 211–226.* https://doi.org/10.35774/jee2025.02.211 [in Ukraine].

The article was received by the editors 28.02.2026.
The article is recommended for printing 02.03.2026.
Published 30.05.2026.

СОЦІАЛЬНІ ТА ГУМАНІТАРНІ СКЛАДОВІ СУСПІЛЬНОГО РОЗВИТКУ

https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-22
УДК 351 : 338.2

Захарченко Володимир Іванович,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри адміністративного менеджменту та альтернативних джерел енергії
Вінницького національного аграрного університету,
вулиця Сонячна, 3, м. Вінниця, 21008, Україна
e-mail: zakharchenkovn@i.ua https://orcid.org/0000-0003-3645-2597

СУСПІЛЬНІ РЕФОРМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ: ФУНКЦІОНАЛЬНО-ТИПОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ

Анотація. У статті проведено комплексний функціонально-типологічний аналіз суспільних реформ як інструменту реалізації державної політики в різних сферах суспільного життя. Зауважено, що необхідною формою існування сучасних держав, у т. ч й України, є, згідно функціонального підходу, взаємодія чотирьох взаємопов'язаних сфер – політичної, економічної, соціальної та екологічної. Відмічено, що кожна із цих сфер, згідно типологічного підходу, характеризується відповідним набором (групою) проблем. Підкреслено, що для їх успішного вирішення важливо опиратися на адекватну державну політику – відповідних видів та напрямів (груп). Підкреслено, що дієвим інструментом вирішення суспільних проблем в рамках державної політики виступають суспільні реформи.

Відмічено, що їх склад, пріоритетність і групування сильно варіювали в різні періоди існування України як незалежної держави. Тому у статті проведено їх стислий огляд та встановлено відповідність певним видам і групам державної політики в окремі періоди. На основі проведеного аналізу виокремлено чотири блоки суспільних реформ і такі їх групи: політичні реформи – політичної системи та державного устрою країни, правові, у сфері гуманітарної, оборонної та зовнішньої політики; економічні реформи – трансформаційні (ринкові), регуляторні, макроекономічні, орієнтовані на розвиток форм просторової організації економіки, фінансового сектору та секторів реальної економіки; соціальні реформи – у сферах демографічної політики, людського розвитку та захисту прав споживачів; екологічні реформи – у сферах природно-ресурсної та природоохоронної політики.

Як цитувати: Захарченко В. І. Суспільні реформи як інструмент реалізації державної політики: функціонально-типологічний аналіз. *Державне будівництво.* 2026. № 1 (39). С. 335–351. https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-22

In cites: Zakharchenko, V.I. (2026). Social reforms as an instrument of state policy implementation: functional-typological analysis. *State Formation, no. 1 (39), 335–351.* https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-22 [in Ukrainian].

© Захарченко В. І., 2026
This is an open access article distributed under the terms of he Creative Commons Attribution License 4.0

У практичному сенсі зауважено, що оскільки суспільні проблеми тісно пов'язані між собою, то вони мають вирішуватися комплексно – на основі поєднання різних видів державної політики і відповідних реформ. Зауважено, що для цих цілей, за прикладом зарубіжних країн, важливо формувати спеціальні команди з підтримки реформ.

Ключові слова: суспільні проблеми, державна політика, суспільні реформи, команда підтримки реформ, функціонально-типологічний аналіз.

Постановка проблеми. За роки незалежності в Україні було проведено десятки самих різних суспільних реформ, причому окремі з них припадають і на періоди гібридної та повномасштабної воєнної агресії росії. Темпи, цілі й ефективність цих реформ й досі залишаються предметом гострих дискусій у середовищі їх стейкхолдерів і науковців. У цих дискусіях і у висновках, важливих для практики державного будівництва та управління, виникає необхідність встановлення взаємозв'язку між суспільними реформами та окремими видами державної політики. Тому досить важливо визначити сутність проблем, на які орієнтовані ті чи інші види державної політики, й показати, що суспільні реформи є дієвим, практично орієнтованим інструментом їх реалізації. При цьому функціонально-типологічний аналіз державної політики та суспільних реформ має допомогти визначити назви останніх, їх зміст та приналежність до певних груп. Це особливо важливо для встановлення етапів в процесах проведення суспільних реформ, визначення їх наступності (переходів одних реформ в інші) та оцінювання успішності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковий підхід до функціонально-типологічного аналізу суспільних, зокрема економічних, реформ та окремих видів державної політики досить чітко простежується у працях П. Гайдуцького [1], Л. Кістерського та О. Романенко [2], А. Ослунда [3; 4], а також науковців Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України (Н. Бєлікової [5; 6] та ін.). Аналізу суспільних реформ в окремі періоди становлення Української держави в межах відповідної політики присвячені праці В. Гейця та ін. [7], В. Головка [8], Ю. Шаргородського [9] та ін. Проте у різних авторів досить відмінними є назви реформ та їх змістовне наповнення, позиціонування щодо напрямів і видів державної політики та підходи до вибору критеріїв їхнього групування.

Методологія дослідження. Для узгодження підходів різних авторів і вихід на уніфікований варіант групування суспільних реформ (в пакеті із видами державної політики) ми обрали функціональний та типологічний підходи. Перший із них орієнтує на те, що в основі кожного наукового дослідження, в т. ч. й нашого, мають лежати, як зауважив ще Макс Вебер, не фактичні зв'язки між об'єктами, а зв'язки між проблемами. Другий же підхід виходить із того, що якщо дослідження й варто починати з вивчення проблем, то вже на самому його початку необхідно провести їх типологізацію. Одержана матриця типів проблем має вивести нас на типи (групи) державної політики та типи (групи) суспільних реформ, які є практичним інстументом їх реалізації.

Мета статті – на основі функціонально-типологічного аналізу визначити склад, зміст та групи суспільних реформ як інструменту реалізації відповідних видів і груп державної політики в різних сферах суспільного життя.

Виклад основного матеріалу дослідження. Необхідною формою існування сучасних держав, у т. ч й України, є взаємодія чотирьох взаємопов'язаних сфер (систем) – політичної, економічної, соціальної та екологічної [5]. Їх функціонування та взаємодія в рамках держави як єдиного цілісного організму є конче необхідними для підтримання порядку (через владу), використання та відтворення факторів виробництва (праці, природних ресурсів, капіталу та підприємницьких здібностей), задоволення потреб громадян, суспільних груп та держави.

Політична сфера – це сфера політичної влади та управління в державі, яку представляють політичні партії, органи державної влади, виборча система та громадянське суспільство. Вона вважається досконалою якщо має у своїй основі адекватний державний устрій, структурує владу на законодавчу, виконавчу та судову, забезпечує суспільний порядок через представництво інтересів різних соціальних груп, оптимальний розподіл ресурсів і суспільних благ, легітимне застосування сили та примусу тощо.

Економічна сфера – це сфера, яка включає суб'єктів усіх видів та організаційно-правових форм економічної діяльності у рамках ринкового, планового чи іншого механізму регулювання їхньої взаємодії у процесі суспільного відтворення (виробництва, розподілу, обміну і споживання товарів і послуг).

Соціальна сфера – це сфера, до якої відносяться усі індивіди, об'єднані формально чи неформально в соціальні групи – сім'ї, спільноти за віком (діти, молодь, люди зрілого та похилого віку), класи (роботодавців і найманих працівників), професійні спільноти, які в процесі взаємодії забезпечують відтворення суспільства на основі інститутів та інфраструктури для навчання, праці, відпочинку, побуту, охорони здоров'я, соціального захисту тощо.

Екологічна сфера – це сфера взаємодії суспільства з навколишнім природним середовищем. Вона включає природні ресурси, що використовуються у господарській діяльності для задоволення матеріальних і нематеріальних потреб людей, суб'єкти антропогенного впливу (підприємства промисловості, транспорт, сільське господарство, енергетику тощо), екосистеми з їх асиміляційним потенціалом (здатністю до поглинання та перероблення антропогенних і природних забруднень) та очисні споруди й обладнання. Ця сфера безпосередньо орієнтована на сталий розвиток країни – на раціональне використання природних ресурсів, задоволення природно-ресурсних потреб економіки і населення, створення сприятливих екологічних умов для життєдіяльності людей та відвернення загроз для екосистем.

Кожна із сфер функціонування (діяльності) держави характеризується набором (групою) відповідних проблем – політичних, економічних, соціальних та екологічних [1, с. 73–174; 2].

Політичні проблеми – це складні питання, що виникають між різними суб'єктами на тлі внутрішніх і зовнішніх суперечностей, загроз і викликів. До найважливіших внутрішньополітичних проблем відносяться: конфлікт інтересів, політична нестабільність, криза управління, беззаконня, корупція, зневажання прав народів і окремих соціальних груп. Зовнішньополітичні проблеми найчастіше пов'язуються із збройною агресією інших країн, зокрема росії проти України, військової та фінансової підтримки країн-партнерів, а також темпами інтеграції до ЄС та НАТО. В умовах воєнного стану внутрішньо- і зовнішньополітичні проблеми ще тісніше переплітаються й мають вирішуватися з акцентом на захист державного суверенітету України як ключової цінності [10, с. 355].

Економічні проблеми – це питання, пов'язані з обмеженістю технологічних і технічних можливостей, ресурсів та виробничих потужностей, швидкою зміною потреб людей, суспільних груп і держав; традиційно вони формулюються так: «що виробляти?», «як виробляти?», «для кого виробляти?». Якщо ці питання не вирішуються належним чином, то це й надалі матиме кризові прояви у вигляді відтоку інвестицій, падіння ВВП та обороноздатності, безробіття, інфляції, зниження життєвого рівня населення та погіршення стану довкілля [11].

Соціальні проблеми – це негативні явища у соціальній сфері, що стосуються багатьох людей чи соціальних груп; вони пов'язані із неефективним функціонуванням соціальної сфери й, відповідно, недостатнім забезпеченнях базових потреб людей, що має різні вияви: у вигляді демографічної кризи, негативного сальдо міграції, неосвіченості, безробіття, соціальної нерівності, бідності, сирітства, злочинності, поширення хвороб і шкідливих звичок серед населення тощо. Але оскільки суспільство стратифіковано, то різні категорії населення можуть по-різному ставитись до вирішення одних і тих же проблем [12, с. 339].

Екологічні проблеми – це серйозні порушення у функціонуванні екосистем, що є наслідком антропогенного впливу на них; вони мають вияви у забрудненні повітря і води, деградації ґрунтів, збільшення площ під полігони твердих побутових відходів, зміні клімату, втраті біорізноманіття тощо. Ці проблеми особливо загострилися після повномасштабного вторгнення росії в Україну [13]. Внаслідок цього ще більше зросли ризики для життя і здоров'я людей та існування живих організмів.

Для успішного вирішення суспільних проблем важливо опиратися на адекватну політику. Сам *термін «політика»* ввели в обіг давньогрецькі мислителі для означення міста-держави – поліса. У трактаті «Політика» Аристотель тлумачив це поняття як діяльність держави, спрямовану на забезпечення її могутності. У період середньовіччя політиці надавали божественного походження, а всі події в суспільному житті трактували як вияв волі Божої (Фома Аквінський, Августин, Аврелій). В епоху Відродження політика — це діяльність людей та боротьба між силою та законом (Н. Макіавеллі). У Новий час політика набуває значення мистецтва, але не у звичному розумінні, а в сенсі користуватися можливо-

стями (Т. Гоббс, Дж. Локк, Ш.-Л. Монтеск'є). Водночас вона розглядалася і як діяльність, що забезпечує вплив на розподіл влади і спрямовується на утвердження людської свободи силою права, розуму та моралі (М. Вебер). З кінця 19 ст. політика перетворюється на вчення про владу інституційного та державного рівня. У новітній період політика – це діяльність, спрямована на підтримку правопорядку і стабільності [14]. Відповідно, політика передбачає вибір певного політичного курсу, свідомо вироблену політичну лінію чи стратегію [15, с. 16].

В теорії суспільного вибору політика визначається як процес обміну між громадянами і державою, коли перші добровільно погоджуються обміняти свою частку витрат з утримання держави на послуги держави, що їх споживають спільно [15, с. 17].

Отже, політика – це одна зі сфер людської діяльності, спрямована на реалізацію цілей та інтересів задля регулювання різнорівневих взаємин між суспільними групами, державами й народами [14]. Це означає, що політика включає два великі блоки за масштабами, а саме – внутрішньої і зовнішньої політики.

З наведеного визначення політики слідує, що вона охоплює діяльність партій, громадських рухів, бізнесу тощо. Якщо ж береться до уваги тільки діяльність держави, її органів, то в цьому випадку мова йде про державну політику. Під *державною політикою* прийнято розуміти цілеспрямовану діяльність органів державної влади, яка формує певну стратегію та визначає конкретні заходи, необхідні для вирішення суспільних проблем [16].

Велика кількість суспільних проблем, причому різного ступеня генералізації, потребує багатьох видів і напрямів державної політики. Так, у внутрішній політиці відповідно до суспільних сфер та їх складових О. Кондратенко [14] виділяє військову, інформаційну, економічну, енергетичну, аграрну, торговельну, соціальну, демографічну, гуманітарну, культурну та екологічну політику. Ми вважаємо, що ці види політики логічно ув'язати з групами відповідних проблем.

Так, при вирішенні політичних проблем необхідно опиратися на такі *види державної політики*: політика у сфері державного будівництва та державного правління, правова, гуманітарна (національна, культурна, релігійна, інформаційна), оборонна та зовнішня (міжнародна) політика.

Економічні проблеми мають вирішуватися в рамках *економічної політики*, яка «розпадається» на такі підвиди, як: трансформаційна, регуляторна, цінова, макроекономічна, структурно-галузева, інноваційна, інвестиційна (в т. ч. й амортизаційна), зовнішньоекономічна та митна, фінансова (монетарна, податкова та бюджетна), промислова, енергетична, аграрна, транспортна та ін.

Соціальні проблеми відповідно вирішуються в рамках таких видів *соціальної політики* – демографічної, людського розвитку та захисту прав споживачів.

Екологічні проблеми у свою чергу вирішуються в лоні *екологічної політики*, яка включає два основні види – природно-ресурсну та природоохоронну політику.

Інструментом вирішення суспільних проблем в рамках державної політики виступають *суспільні реформи*, які є набором практичними заходів, що за-

безпечують позитивні зміни у відповідній сфері. При цьому реформи можуть бути як специфічними (галузевими), так і загальнодержавними (горизонтальними), що поширюються на всі галузі і сфери суспільного життя [17].

Характерно, що склад і пріоритетність суспільних реформ дуже сильно змінювалися упродовж усього періоду незалежності України. Тому варто провести їх стислий огляд, щоб визначитися із стійким «кістяком» (остовом) реформ, що важливо для встановлення їхньої підпорядкованості відповідним видам і підвидам державної політики та їх групування.

У перші роки незалежності України (з 24 серпня 1991 р. і до середини 2000-х рр.) перед нею стояли масштабні задачі у двох стратегічно важливих напрямках – державотворення та переходу на ринкові засади господарювання. Відповідно реформи групувалися в цей період таким чином [1; 3; 4, p. 59–78; 8]:

– *державотворчі та конституційна реформи*, що були пов'язані з прийняттям у 1991 р. Акта проголошення незалежності України, розробкою та прийняттям у 1996 р. Конституції та законодавства, які в сукупності закріпили державний суверенітет України, статус державної мови, права і свободи людини, заклали основи для формування системи державного управління та місцевого самоврядування;

– *реформи силових структур*, які сприяли формуванню системи органів внутрішніх справ та державної безпеки на засадах департизації, деідеологізації та перепідпорядкування національним органам управління;

– *економічні реформи* – передусім ринкові, що означали перетворення планової економіки на ринкову й передбачали лібералізацію цін, приватизацію державної власності, розвиток підприємництва та створення потужних фінансово-промислових груп і холдингів, проведення земельної реформи, введення національної грошової одиниці (гривні) в рамках грошової реформи 1996 р., становлення податкової і бюджетної систем тощо;

– *соціально-політичні реформи*, які прискорили розвиток інститутів громадянського суспільства та поклали початок формуванню ринкових відносин у соціальній сфері.

Після Помаранчевої революції (у 2004 р.) українське суспільство вимагало радикальних реформ у всіх сферах суспільного життя. Відповідно, за часів президенства В. Ющенка реформи проводилися за напрямами, що відповідали ключовим проблемам і напрямам державної політики того часу [1; 3]:

– *внутрішньополітичні реформи*, а саме: конституційна реформа 2004 р., яка вступила в силу з 2006 р. і передбачала перехід від президентської до парламентсько-президентської республіки та посилення ролі Верховної Ради; реформа децентралізації влади та становлення системи місцевого самоврядування (були зроблені тільки перші кроки); реформи виборчого законодавства, апробовані під час проведення виборів 2006 та 2007 рр.; прийняття «Універсалу національної єдності» (у 2006 р.) як документа з політичного примирення партій Верховної Ради та формування парламентських коаліцій; гуманітарні реформи, спрямовані на збереження історичної пам'яті (визнання Голодомору геноцидом, вшанування ОУН-УПА), утвердження національної ідентичності шляхом підт-

римки української мови та культури, відродження національних святинь, зокрема резиденції Богдана Хмельницького у Чигирині;

– *зовнішньополітичні реформи*, які відкривали шлях до європейської та євроатлантичної інтеграції через реалізацію курсу України на вступ до ЄС та НАТО та сприяли активізації відносин із США та Євросоюзом;

– *економічні реформи,* зокрема приватизаційна, яка започаткувала прозору приватизацію (на прикладі приватизації «Криворіжсталі» у 2005 р.), та фінансові реформи – грошово-кредитна, зокрема банківська, запроваджена для стабілізації фінансової системи після кризи 2008 р., та податкова, яка, однак, залишилася на стадії обговорення;

– *соціальні реформи*, спрямовані на зростання доходів населення, вирішення проблем сирітства та житла для молоді тощо.

Реформи часів президенства В. Януковича були окреслені у Програмі економічних реформ України на 2010–2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» і проголошені в Давосі у 2011 р. Вони включали 21 реформу у різних сферах. Їх можна умовно згрупувати таким чином [1; 4, p. 79-100; 7; 18]:

– *внутрішньополітичні реформи*, що передбачали повернення до змішаної системи виборів, централізації влади (через розширення повноважень Президента відповідно до рішень Конституційного Суду України). Проте плани щодо поліпшення демократичного процесу не були реалізовані або мали протилежний ефект, зокрема у сфері свободи слова та зібрань;

– *зовнішньополітичні реформи*, які були пов'язані з підготовкою до підписання Угоди про Асоціацію України з ЄС. Однак відмова від її підписання у листопаді 2013 р. стала одним із каталізаторів Революції Гідності;

– *реформи з дерегуляції економіки*, які були заявлені, однак не реалізовані;

– *економічні реформи*, що в той час концентрувалися навколо податкової реформи, яка вилилася в нову редакцію Податкового кодексу України. Кодекс суттєво посилював податковий тиск, особливо на малий бізнес, обмежував спрощену систему оподаткування та розширював повноваження податкових органів. Ці зміни призвели до масових протестів у листопаді-грудні 2010 р., що отримали назву «податковий майдан». Майдан змусив владу внести суттєві зміни до уже підписаного варіанту Кодексу;

– *соціальні реформи* були нечітко виражені окрім пенсійної, яка проводилася на основі Закону «Про заходи щодо законодавчого забезпечення реформування пенсійної системи» від 08.07.2011 р. № 3668-VI, який набрав чинності 1 жовтня 2011 р. Зміни, згідно закону, передбачали поступове підвищення пенсійного віку для жінок (з 55 до 60 років) та збільшення необхідного страхового стажу і для жінок, і для чоловіків.

Після Революції Гідності громадські активісти, журналісти, науковці та експерти об'єдналися в рамках платформи і 7 березня 2014 р. презентували *«Реанімаційний Пакет Реформ»*. Він включав групи реформ, які в основному відповідали основним сферам життєдіяльності країни, хоча й окремо виділялася група безпекових реформ [1; 19; 20]:

Політико-правові та інституційні реформи: судова реформа (вона передбачала незалежність судів, прозорість правосуддя та верховенство права); антикорупційна реформа (мала на меті створення ефективних органів боротьби з корупцією, запобігання використанню посадовцями службових повноважень задля особистої вигоди, незаконному збагаченню та хабарництву); реформа публічної адміністрації (зводилася до підвищення ефективності державної служби, цифровізації послуг та дерегуляції підприємницької діяльності); реформа децентралізації (передбачала передачу повноважень і фінансових ресурсів на місцевий рівень та розвиток місцевого самоврядування); реформа виборчого законодавства (з акцентом на прозорість виборів та справедливі правила для всіх учасників виборчого процесу).

Економічні та фінансові реформи – це насамперед реформи фінансового сектору, зокрема податкова і бюджетна, та реформи енергетичного сектору, які щонайбільше пов'язані з енергетичною безпекою країни та розвитком енергоринку.

Соціально-гуманітарні реформи: реформа охорони здоров'я, яка мала підвищити доступність та якість медичних послуг; реформа освіти і науки на основі модернізації освітніх стандартів; медіа-реформа з орієнтацією на свободу слова та розвиток медіа; реформи у сферах культури, молодіжної політики та національної пам'яті.

Безпекові реформи: реформа органів правопорядку (поліції, Державної служби надзвичайних ситуацій, інших служб); реформа системи національної безпеки і оборони, яка зачіпала оборонний сектор, розвідку та кібербезпеку.

У 2015 р. Президент України П. Порошенко затвердив *Стратегію сталого розвитку «Україна-2020»* [9; 20]. Вона включала 62 реформи та прирівняних до них програм, згрупованих за такими напрямами (векторами):

1. Вектор розвитку (забезпечення сталого розвитку держави). Цей напрям передбачає створення умов для сталого розвитку (економічного зростання та гармонізації економіки, суспільства й екології). Пріоритетні реформи за цим вектором: дерегуляція та розвиток підприємництва, податкова реформа та реформа енергетики, програми енергоефективності й енергонезалежності.

2. Вектор безпеки (гарантування безпеки держави, бізнесу та громадян). Цей напрям забезпечує захист інтересів від реальних та потенційних загроз. Ключові реформи напряму – реформа системи національної безпеки та оборони, реформа системи органів внутрішніх справ, судова реформа та реформа правоохоронної системи.

3. Вектор відповідальності (гарантування законності та справедливості). Напрям спрямований на подолання корупції та підвищення ефективності державного управління. Він включав такі реформи: антикорупційну, державного управління, децентралізації та місцевого самоврядування.

4. Вектор гордості (забезпечення високих стандартів життя). Напрям орієнтований на розвиток людського капіталу та досягнення європейських стандартів якості життя. Він включає такі реформи: реформу системи охорони здоров'я, освітню реформу, програми популяризації України у світі та розвитку національної культури.

Реформи за першим вектором щонайбільше відносяться до групи економічних та екологічних реформ, за другим і третім – до політичних, а за третім – до соціальних.

У роки повномасштабної війни росії проти України основним інструментом групування українських реформ стала *«Матриця реформ»*, яка налічує понад 200 реформ та більше ніж 400 індикаторів у рамках *Плану Ukraine Facility* – чотирирічної програми фінансової підтримки від ЄС на 50 млрд євро. У Матриці основні реформи згруповані у чотири великі блоки [21; 22]:

1. Макроекономічна стабільність та фінанси (реформи для підтримки цінової стабільності та збалансованості бюджету): податкова та митна реформи (орієнтовані на подальше впровадження спрощеної системи оподаткування з оновленими лімітами доходів для усіх груп платників податків, цифровізацію податкової служби та управління державним боргом).

2. Державне управління та верховенство права (створення прозорих інституцій та боротьба з корупцією): судова реформа, яка передбачає оновлення Вищої ради правосуддя та відбір суддів; антикорупційна реформа, яка потребує розширення штату Вищого антикорупційного суду (ВАКС); реформа публічного управління, в основі якої модернізація державної служби та цифровізація держпослуг із допомогою цифрової екосистеми «Дія».

3. Структурні та галузеві реформи за секторами (з відновлення економіки та інтеграції в єдиний ринок ЄС): реформи енергетичного сектору (декарбонізація, інтеграція з мережею ENTSO-E та використання відновлюваних джерел); реформи аграрного сектору (завершення земельної реформи та приведення стандартів агропродукції до норм ЄС); реформи сектору інфраструктури (вдосконалення системи публічних закупівель Prozorro та відновлення критичної інфраструктури).

4. Розвиток людського капіталу (з метою адаптації соціальної сфери до умов війни та демографічних викликів): освітня реформа (передбачає запуск з 1 вересня 2025 р. пілотного проєкту реформи старшої профільної школи); реформа системи охорони здоров'я (в її основі – модернізація мережі лікарень та цифровізація медичних послуг); реформа військової сфери (з пріоритетами щодо цифровізації армії та трансформації оборонно-промислового комплексу).

Зрозуміло, що перша і третя груп реформ за змістом є переважно економічними, друга група презентує в основному політичні реформи, а четверта – соціальні.

Крім того визначені *наскрізні (кроссекторальні) напрями реформ*, що пронизують усі сфери життя суспільства:

– *євроінтеграція:* узгодження законодавства з правом ЄС за 6 кластерами переговорів;

– *цифровізація (Digitalization):* переведення всіх державних послуг в онлайн-формат;

– *«зелений перехід»:* впровадження екологічних стандартів у промисловість та енергетику.

Звичайно, євроінтеграція та цифровізація за змістом щонайбільше відповідають групи політичних реформ, а «зелений перехід» – групі екологічних проблем.

Аналіз генези суспільних реформ, які проводилися й нині проводяться в Україні вказують на *необхідність виокремлення чотирьох блоків реформ.*

Політичні реформи – це реформи, спрямовані на удосконалення політичної системи та державного устрою країни, на підвищення національної безпеки України та просування її інтересів у світі. До політичних реформ ми також відносимо й гуманітарні реформи, оскільки вони дуже важливі для формування національної ідентичності, національних цінностей та, в кінцевому підсумку, національної безпеки. Водночас вони тісно пов'язані із соціальними реформами, бо виступають як мультиплікатор людського розвитку: покращення добробуту, культури та освіти громадян тощо.

Економічні реформи, зокрема в країнах з транзитивною економікою, а отже і в Україні, спочатку зосереджуються на фіскальній дисципліні, приватизації, дерегуляції, лібералізації торгівлі та забезпеченні прав власності [23]. Згодом вони забезпечують макроекономічну стійкість країни, орієнтують на реконструкцію, відновлення та структурну перебудову національної економіки, реалізацію стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку, формування сучасних форм просторової організації економіки, розвиток фінансового та реального секторів економіки. Але без їх успішного проведення успіх та процвітання країни стають неможливими в принципі [24].

Соціальні реформи – це комплекс заходів у соціальній сфері, що покращують добробут громадян, забезпечують соціальну справедливість, захист прав та соціальну допомогу, охоплюючи такі сфери як освіта, охорона здоров'я, соціальний захист, пенсійне забезпечення тощо.

Екологічні реформи – це комплекс заходів у сферах природокористування та захисту довкілля, спрямовані на збереження природних ресурсів, вирішення екологічних проблем, покращення стану довкілля та впровадження принципів сталого розвитку.

В системі суспільних реформ *блок економічних реформ ми розглядаємо як базис, блок політичних реформ – як надбудову*, а блоки соціальних та екологічних реформ як блоки, супутні до блоку економічних реформ. При цьому *блоки суспільних реформ та окремі реформи тісно кореспондують із напрямами державної політики* в межах основних сфер функціонування суспільства (табл. 1).

Усі наведені групи і види державної політики та суспільних проблеми сплітаються в один тісний «клубок» і тому, коли вирішується якась конкретна проблема, то доводиться паралельно вирішувати ще й деякі інші проблеми, які з нею нерозривно пов'язані. Це означає, що реформа, яка проводиться, справляє мультиплікативний вплив на інші (супутні) реформи. Правда, в українській практиці реформ часто немає системного поєднання процесів реформування в економічній та інших сферах суспільного життя [6, с. 9].

Таблиця 1. – Співвідношення між групами і видами державної політики та суспільних реформ в межах основних сфер функціонування суспільства

Table 1 – Correlation between groups and types of state policy and social reforms within the main spheres of functioning of society

Групи та види державної політики **Groups and types of public policy**		**Групи та види суспільних реформ (у т. ч. програми державного рівня)** **Groups and types of social reforms (including national-level programs)**
I. Політична сфера / The Political Sphere		
Внутрішня політика		**Внітрішньополітичні реформи**
Політика у сфері державного будівництва		Реформи політичної системи: конституційна, виборча
Політика у сфері державного управління		Реформи системи державного управління: державної служби, електронного урядування, статистики, децентралізації, регіональної політики
Правова політика		Правові реформи: судова, антикорупційна, правоохоронної системи, нагородної справи, захисту інтелектуальної власності; Національна програма адаптації законодавства до права ЄС
Гуманітарна політика	національна	Програма національної єдності та підтримки національних меншин
	культурна	Реформа державної політики у сфері культури; програма розвитку національної видавничої справи
	релігійна	Реформи у релігійній сфері: календарна, державно-церковних відносин, із автокефалії
	інформаційна	Реформи, орієнтовані на розвиток інформаційного суспільства та медіа
Оборонна (воєнна) політика		Оборонні реформи: системи державної безпеки та оборони, оборонно-промислового комплексу
Зовнішня політика		**Зовнішньополітичні реформи**
Дипломатична політика		Реформа дипломатичної служби
Інтеграційна політика		Реформи, орієнтовані на вступ України до ЄС і НАТО
Іміджева політика		Програми популяризації України у світі та створення бренду «Україна»
II. Економічна сфера / The Economic Sector		
Економічна політика		**Економічні реформи**
Трансформаційна політика		**Трансформаційні (ринкові) реформи**
Регуляторна політика		**Регуляторні реформи:** із управляння державною власністю, із дерегуляції та розвиту підприємництва, антимонопольна, із деолігахізації та детінізації економіки
Макроекономічна політика		**Макроекономічні реформи**
Політика з реконструкції та відновлення економіки		Реформи, орієнтовані на: реконструктивний розвиток та відновлення економіки
Структурно-галузева політика		Структурні реформи (з розвитку пріоритетних видів економічної діяльності)
Інноваційна політика		Реформа державної політики у сфері науки та досліджень, програма розвитку інновацій, Українська космічна програма
Інвестиційна політика		Реформа ринку капіталу, програма залучення інвестицій
Зовнішньоекономічна та митна політика		Реформа державної митної справи та інтеграція в митну спільноту ЄС, програма розвитку українського експорту

Політика розвитку форм просторової організації економіки	**Реформи орієнтовані на:** удосконалення системи управління підприємствами, формування мереж і корпоративних структур, транснаціоналізацію та кластеризацію економіки
Фінансова політика	**Реформи фінансового сектору**
Монетарна політика	Реформа грошово-кредитної системи
Податкова політика	Податкова реформа
Бюджетна політика	Бюджетна реформа
Політика розвитку секторів реальної економіки	**Реформи секторів реальної економіки**
Промислова політика	Реформа промисловості (неоіндустріальна трансформація)
Енергетична політика	Реформа енергетики, програми енергоефективності та енергонезалежності
Аграрна політика	Реформи агросектору: земельна, сільського господарства
Політика розвитку інфраструктури	Реформи інфраструктури: транспортної та телекомунікаційної інфраструктури, будівництва та житлово-комунального господарства, водногосподарського комплексу, внутрішньої торгівлі
III. Соціальна сфера / Social sector	
Соціальна політика	**Соціальні реформи**
Демографічна політика	Реформи у сфері демографічної політики
Політика людського розвитку	Реформи у сфері людського розвитку: освіти, сфери трудових відносин, державної політики у сфері спорту, системи охорони здоров'я; системи соціального захисту, пенсійна. Програми: залучення талантів; розвитку туризму, розвитку для дітей та юнацтва, популяризації фізичної культури та спорту, здорового способу життя та довголіття
Політика захисту прав споживачів	Реформи у сфері: захисту прав споживачів, безпечності та якості харчових продуктів
IV. Екологічна сфера / Environmental sector	
Екологічна політика	**Екологічні реформи**
Природно-ресурсна політика	Реформа надрокористування
Природоохоронна політика	Програма збереження довкілля, «зелений перехід»

Джерело: [1; 2; 4; 20; 21].
Source: [1; 2; 4; 20; 21].

Натомість у зарубіжних країнах вирішення багатьох економічних проблем тісно ув’язується із проведенням політичних та інших реформ. Такі комплексні реформи проводяться переважно *командою підтримки реформ*. Історія реформ знає, що ефективні реформаційні команди діяли, наприклад, під керівництвом С. Тетчер у Великій Британії, Р. Рейгана у США, «чиказьких хлопців» у Чилі. Спираючись на ідеї неолібералізму, зокрема монетаризму, вони, на тлі зменшення державного впливу на економіку й, відповідно, державних витрат, забезпечили реформували економіки цих країн – знизили інфляцію, оздоровили інвестиційний клімат, активізували підприємницьку діяльність. А вирішення цих економічних проблем дозволило їм вирішити й ряд інших проблем, зокрема щодо підвищення добробуту населення та екологізації виробництва. Тому при вирішенні проблем державної ваги в Україні дуже важливо враховувати взає-

мопов'язаність як видів державної політики, так і окремих суспільних реформ. І це завдання покладається на команду підтримки реформ, яка сформована при Мінекономіки [25]. Хочеться сподіватися, що успіхи цієї команди будуть помітними на тлі успішних реформ у зарубіжних країнах.

Висновки та перспективи подальших досліджень. На основі проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1) хоча суспільні реформи в Україні проводяться з перших років незалежності, однак між ними немає належної відповідності й наступності, тому є необхідність визначитися з довготривалими реформами й провести їх групування;

2) виконання цього завдання потребує використання функціонального та типологічного підходів – для встановлення і аналізу логічних взаємозв'язків у тріаді «суспільні проблеми – види державної політики – суспільні реформи» та їх групування;

3) основним критерієм групування складників цієї тріади є їхня приналежність до ключових сфер життєдіяльності держави, зокрема й України, – політичної, економічної, соціальної та екологічної;

4) функціонально-типологічний аналіз складників тріади у різні періоди існування України як незалежної держави дозволяє (в контексті основних напрямів і видів державної політики) виокремити чотири блоки суспільних реформ із розподілом на групи: політичні (політичної системи та державного устрою країни, правові, у сфері гуманітарної, оборонної та зовнішньої політики); економічні (трансформаційні або ринкові, регуляторні, макроекономічні, орієнтовані на розвиток форм просторової організації економіки, фінансового сектору та секторів реальної економіки); соціальні (у сферах демографічної політики, людського розвитку та захисту прав споживачів); екологічні (у сферах природно-ресурсної та природоохоронної політики);

5) суспільні реформи є основним інструментом реалізації державної політики різних видів щодо вирішення відповідних проблем;

6) суспільні проблеми мають вирішуватися комплексно – на основі поєднання декількох видів державної політики і відповідних реформ, причому за активної участі спеціальних команд із їхньої підтримки.

Запропонований нами комбінований варіант групування видів державної політики і суспільних реформ можна взяти за основу при розробці уніфікованої системи суспільних реформ, яку не слід кардинально змінювати при переході влади до нової команди, тому що вона має з наукових позицій відображати проблеми суспільного буття і шляхи їхнього вирішення не тільки на даний час, але й на тривалу перспективу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гайдуцький П. І. НеЗабутні реформи в Україні. Київ : ТОВ "ДКС-центр", 2017. 852 с.

2. Reformation: the Success of Europe and a Chance for Ukraine / L. Kistersky, O. Romanenko, eds. Prague : Coretex CZ SE, 2020. 300 p.

3. Aslund A. How Ukraine Became a Market Economy and Democracy. Washington : Peterson Institute for International Economics, 2009. 343 p. URL: https://books.google.com.ua/books?id=C8C3xuqd6aMC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false (дата звернення: 03.02.2026).

4. Aslund A. Ukraine What Went Wrong and How to Fix It. Washington : Peterson Institute for International Economics, 2015. 316 p. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Oslund_Anders/Ukraine_What_Went_Wrong_and_How_to_Fix_It.pdf?PHPSESSID=focd1nlu9tfeflda5rvfkgh6r6 (дата звернення: 03.02.2026).

5. Наукове обгрунтування структуризації економічних реформ в Україні та її регіонах. *Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України*. 2014. 31 груд. URL: https://ndc-ipr.org/researches/post/strukturizaciya-ekonomichnih-reform (дата звернення: 23.01.2026).

6. Бєлікова Н. В. Теоретичні аспекти дослідження впливу економічних реформ на соціально-економічний розвиток країни. *Бізнес Інформ*. 2018. № 4. С. 8–13. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-4_0-pages-8_13.pdf (дата звернення: 07.02.2026).

7. Новий курс: реформи в Україні. 2010 – 2015 : нац. доп. / за заг. ред. В. М. Гейця [та ін.]. Київ : НВЦНБУВ, 2010. 232 с.

8. Головко В. В. Перезапуск ринкових реформ (1994–2000). *Енциклопедія історії України: Україна–Українці*. Кн. 2 / редкол.: В. А. Смолій (голова) та ін. Київ : Наукова думка, 2019. 842 с. URL: https://surl.li/cncqyu (дата звернення: 02.02.2026).

9. Шайгородський Ю. Ж. Особливості здійснення суспільно-політичних реформ в Україні. *Політика суспільних реформ: стратегія, механізми, ресурси : зб. наук. пр.* / за ред. О. О. Рафальського, О. М. Майбороди. Київ : ІПіЕНД НАН України, 2018. С. 111–142. URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2019/08/politicy_of_social_reforms.pdf (дата звернення: 05.02.2026).

10. Теремко В. Політична діяльність в Україні в умовах сучасних викликів і небезпек. *Вісник Львівського університету. Серія: Філософсько-політологічні студії.* 2023. Вип. 46. С. 353–358. https://doi.org/10.30970/PPS.2023.46.44

11. Пальчук О. І. Ключові проблеми економічного розвитку України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 23, ч. 2. С. 47–52. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23_2_2019ua/11.pdf (дата звернення: 25.01.2026).

12. Буяшенко В. В. Соціальна проблема як предметне поле діяльності соціального піклування. *Гілея : наук. вісник*. 2012. Вип. 62. С. 337–346. URL: https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Buyashenko_2012_3.pdf (дата звернення: 27.01.2026).

13. Кальник М. Екологічні проблеми України: виклики 2025 року. *Nfront.org.ua*. 2026. 14 січ. URL: https://nfront.org.ua/ekologichni-problemy-ukrayiny-vyklyky-2025-roku/ (дата звернення: 29.01.2026).

14. Кондратенко О. Ю. Політика. *Велика українська енциклопедія*. URL: https://vue.gov.ua/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0 (дата звернення: 31.01.2026).

15. Лагутін В. Д. Економічна політика держави: сутність, етапи, механізми. *Економічна теорія*. 2006. № 4. С. 16–26. URL: https://etet.org.ua/docs/ET_06_4_16_uk.pdf (дата звернення: 01.02.2026).

16. Андріяш В. І. Державна політика: концептуальні аспекти визначення. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2013. № 9. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=626 (дата звернення: 01.02.2026).

17. Скібіна Т. І. Оцінювання ефективності реформ, як дієвий інструментарій підвищення їх продуктивності. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 6. http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.6.8

18. Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава: Програма економічних реформ на 2010–2014 роки / Комітет з економічних реформ при Президентові України. URL: http://www.president.gov.ua/docs/Programa_reform_FINAL_2.pdf (дата звернення: 03.02.2026).

19. Дорожня карта реформ для Верховної Ради VIII скликання. *Реанімаційний пакет реформ : сайт об'єднання експертів.* URL: https://rpr.org.ua/wp-content/uploads/2015/11/Dorozhnya-karta-reform-RPR-dlya-Verhovnoji-Rady-Ukrajiny-VIII-sklykannya.pdf (дата звернення: 04.02.2026).

20. Про Стратегію сталого розвитку "Україна - 2020" : Указ Президента України від 12.01.2015 р. № 5/2015. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text (дата звернення: 05.02.2026).

21. Матриця реформ України. *Кабінет Міністрів Україхни : офіц. сайт*. URL: https://reformmatrix.mof.gov.ua/ (дата звернення: 06.02.2026).

22. План для Ukraine Facility 2024–2027. URL: https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf (дата звернення: 06.02.2026).

23. What Washington Means by Policy Reform. Latin American Adjustment: How Much Has Happened? / ed. by J. Williamson. Washington,1989. P. 7–20.

24. Lin J. Y. The Questfor Prosperity: How Developing Economies Can Take Off. Princeton and Oxford : Princeton University Press, 2012. 344 p.

25. Команда підтримки реформ. *Міністерство економіки України*. URL: https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=d59d31b7-2978-4cf6-a02c-a76d173ded93&title=KomandaPidtrimkiReform (дата звернення: 07.02.2026).

Стаття надійшла до редакції 20.02.2026 р.
Стаття рекомендована до друку 30.03.2026 р.
Опубліковано 30.05.2026 р.

Zakharchenko V. I.
Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Administrative Management and Alternative Energy Sources
Vinnytsia National Agrarian University,
3 Soniachna Street, Vinnytsia, 21008, Ukraine
e-mail: zakharchenkovn@i.ua https://orcid.org/0000-0003-3645-2597

SOCIAL REFORMS AS AN INSTRUMENT OF STATE POLICY IMPLEMENTATION: FUNCTIONAL-TYPOLOGICAL ANALYSIS

Abstract. The article conducts a comprehensive functional-typological analysis of social reforms as an instrument for the implementation of state policy in various spheres of public life. It is noted that the necessary form of existence of modern states, including Ukraine, is, according to the functional approach, the interaction of four interrelated spheres – political, economic, social and environmental. It is noted that each of these spheres, according to the typological approach, is characterized by a corresponding set (group) of problems. It is emphasized that for their successful solution it is important to rely on adequate public policy – appropriate types and directions (groups). It

is emphasized that social reforms are an effective tool for solving social problems within the framework of state policy.

It is noted that their composition, priority and grouping varied greatly in different periods of Ukraine's existence as an independent state. Therefore, the article carried out their brief review and established compliance with certain types and groups of state policy in certain periods. On the basis of the conducted analysis, four blocks of social reforms and their following groups are allocated: political reforms – political system and state system of the country, legal, in the field of humanitarian, defense and foreign policy; economic reforms – transformational (market), regulatory, macroeconomic, focused on the development of forms of spatial organization of the economy, the financial sector and sectors of the real economy; social reforms – in the areas of demographic policy, human development and consumer protection; environmental reforms – in the areas of natural resource and environmental policy.

In a practical sense, it is noted that since social problems are closely related to each other, they should be solved comprehensively – on the basis of a combination of different types of state policy and relevant reforms. It is noted that for these purposes, following the example of foreign countries, it is important to form special teams to support reforms.

Keywords: social problems, state policy, social reforms, reform support team, functional-typological analysis.

REFERENCES

1. Gaidutsky P. I. (2017). NotForgotten reforms in Ukraine. Kyiv: DKS-Center LLC. 852 p. [in Ukrainian].

2. Kistersky, L., Romanenko, O., eds. (2020). Reformation: the Success of Europe and a Chance for Ukraine. Prague: Coretex CZ SE. 300 p.

3. Aslund, A. (2009). How Ukraine Became a Market Economy and Democracy. Washington: Peterson Institute for International Economics. 343 p. URL: https://books.google.com.ua/books?id=C8C3xuqd6aMC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

4. Aslund, A. (2015). Ukraine What Went Wrong and How to Fix It. Washington : Peterson Institute for International Economics. 316 p. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Oslund_Anders/Ukraine_What_Went_Wrong_and_How_to_Fix_It.pdf?PHPSESSID=focd1nlu9tfeflda5rvfkgh6r6

5. Scientific substantiation of structuring economic reforms in Ukraine and its regions. (2014, December 31). Research Center of Industrial Development Problems of NAS of Ukraine: website. URL: https://ndc-ipr.org/researches/post/strukturizaciya-ekonomichnih-reform [in Ukrainian].

6. Belikova, N.V. (2018). Theoretical aspects of the study of the impact of economic reforms on the socio-economic development of the country. *Business Inform, 4, 8–13*. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-4_0-pages-8_13.pdf [in Ukrainian].

7. Geitz, V.M., ed. and others. (2010). The New Deal: Reforms in Ukraine. 2010–2015: national. additional. Kyiv: NVTSNBUV. 232 p. [in Ukrainian].

8. Golovko, V.V. (2019). Restart of market reforms (1994-2000). Encyclopedia of the History of Ukraine: Ukraine – Ukrainians. Prince 2. Kyiv: Naukova dumka. 842 p. URL: https://surl.li/cncqyu [in Ukrainian].

9. Shaigorodsky, Yu. (2018). Features of the implementation of socio-political reforms in Ukraine. Policy of social reforms: strategy, mechanisms, resources: collection of scientific works. Kyiv: IPiEND NAS of Ukraine. P. 111–142. URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2019/08/politicy_of_social_reforms.pdf [in Ukrainian].

10. Teremko, V. (2023). Political activity in Ukraine in the conditions of modern challenges and dangers. *Bulletin of Lviv University. Series: Philosophical and Political Studies*, *46, 353–358*. https://doi.org/10.30970/PPS.2023.46.44 [in Ukrainian].

11. Palchuk, O.I. (2019). Key problems of economic development of Ukraine. *Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy, 23(2), 47–52.* URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23_2_2019ua/11.pdf [in Ukrainian].

12. Buyashenko, V.V. (2012). Social problem as a subject field of social care. *Gilea: Scientific Bulletin, 62, 337–346.* URL: https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Buyashenko_2012_3.pdf [in Ukrainian].

13. Kalnyk, M. (2026, January 14). Environmental Problems of Ukraine: Challenges of 2025. Nfront.org.ua. URL: https://nfront.org.ua/ekologichni-problemy-ukrayiny-vyklyky-2025-roku/ [in Ukrainian].

14. Kondratenko, O.Yu. (2026). Policies. Great Ukrainian Encyclopedia. URL: https://vue.gov.ua/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0 [in Ukrainian].

15. Lagutin, V.D. (2006) Economic policy of the state: the essence, stages, mechanisms. *Economic theory, 4, 16–26*. URL: https://etet.org.ua/docs/ET_06_4_16_uk.pdf [in Ukrainian].

16. Andriyash, V.I. (2013). Public policy: conceptual aspects of the definition. *Public Administration: Improvement and Development*, *9*. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=626 [in Ukrainian].

17. Skibina, T.I. (2023). Evaluation of the effectiveness of reforms as an effective tool to increase their productivity. *Public Administration: Improvement and Development*, *6*. http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.6.8 [in Ukrainian].

18. Prosperous Society, Competitive Economy, Efficient State: Program of Economic Reforms for 2010-2014. (2010). Committee on Economic Reforms under the President of Ukraine. URL: http://www.president.gov.ua/docs/Programa_reform_FINAL_2.pdf [in Ukrainian].

19. Road map of reforms for the Verkhovna Rada VIII convocation. (2015). Reanimation package of reforms: the site of the association of experts. URL: https://rpr.org.ua/wp-content/uploads/2015/11/Dorozhnya-karta-reform-RPR-dlya-Verhovnoji-Rady-Ukrajiny-VIII-sklykannya.pdf [in Ukrainian].

20. On the Strategy for Sustainable Development "Ukraine-2020". (2015). Decree of the President of Ukraine of 12.01.2015 No 5/2015. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text [in Ukrainian].

21. Matrix of reforms of Ukraine. (2024). Cabinet of Ministers of Ukraine: office. site. URL: https://reformmatrix.mof.gov.ua/ [in Ukrainian].

22. Plan for Ukraine Facility 2024-2027. (2024). URL: https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf [in Ukrainian].

23. Williamson, J., ed. by. (1989). What Washington Means by Policy Reform. Latin American Adjustment: How Much Has Happened. Washington. P. 7-20.

24. Lin, J.Y. (2012). The Questfor Prosperity: How Developing Economies Can Take Off. Princeton and Oxford: Princeton University Press. 344 p.

25. Reform support team. (2026). *Ministry of Economy of Ukraine*. URL: https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=d59d31b7-2978-4cf6-a02c-a76d173ded93&title=KomandaPidtrimkiReform [in Ukrainian].

The article was received by the editors 20.02.2026.
The article is recommended for printing 30.03.2026.
Published 30.05.2026.

https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-23
УДК 351.77:005.334:37.014.3(477)

Пархоменко-Куцевіл Оксана Ігорівна,
доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування
Університету Григорія Сковороди в Переяславі,
вулиця Сухомлинського, 30, м. Переяслав, Київська обл., 08401, Україна
e-mail: pkoi@ukr.net https://orcid.org/0000-0002-0758-346X

ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЕФЕКТИВНОЇ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Анотація. У статті здійснено комплексне наукове осмислення процесу людиноцентричної трансформації публічної служби як визначальної передумови ефективної післявоєнної відбудови України. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю переорієнтації системи публічного управління від інституційно-бюрократичної моделі до сервісної, орієнтованої на потреби людини, забезпечення довіри громадян до держави та підвищення результативності управлінських рішень у процесах відновлення країни. У роботі проаналізовано теоретико-методологічні підходи до розуміння людиноцентризму в публічному управлінні, розкрито його зміст як базового принципу сучасної державної служби, що передбачає пріоритетність прав, свобод і потреб людини у процесі формування та реалізації державної політики.

У межах дослідження визначено, що людиноцентрична трансформація публічної служби передбачає системні зміни у трьох взаємопов'язаних площинах: інституційній (модернізація організаційної структури та процедур публічного управління), кадровій (формування нової управлінської культури, розвиток професійних компетентностей, етичних стандартів і сервісного мислення службовців) та цифровій (впровадження технологій електронного урядування, цифрових платформ взаємодії держави і громадян, автоматизація адміністративних послуг). Обґрунтовано, що саме синергія цих складових забезпечує підвищення ефективності, прозорості та підзвітності публічної служби.

Особливу увагу приділено зв'язку між рівнем людиноцентричності публічного управління та успішністю процесів післявоєнної відбудови. Доведено, що відновлення України потребує не лише інфраструктурної та економічної реконструкції, але й відновлення соціальної довіри, що можливе за умови формування відкритої, сервісної та клієнтоорієнтованої держави. У статті також акцентовано на необхідності впровадження інноваційних моделей управління, які базуються на партнерстві держави, громадянського суспільства та бізнесу.

У результаті дослідження сформульовано концептуальні положення щодо ролі людиноцентричної публічної служби як системоутворювального чинника післявоєнної відбудови України та визначено ключові напрями її подальшої трансформації в умовах євроінтеграційних процесів.

Ключові слова: людиноцентризм, публічна служба, публічне управління, післявоєнна відбудова, державна служба, цифрова трансформація, управлінські реформи.

Як цитувати: Пархоменко-Куцевіл О. І. Людиноцентрична трансформація публічної служби як передумова ефективної післявоєнної відбудови України. *Державне будівництво*. 2026. № 1 (39). С. 352–364. https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-23

In cites: Parkhomenko-Kutsevil, O.I. (2026). Human-centered transformation of public service as a prerequisite for effective post-war reconstruction of Ukraine. *State Formation, no. 1 (39), 352–364.* https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-23 [in Ukrainian].

© Пархоменко-Куцевіл О. І., 2026
This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Вступ. Сучасний етап розвитку України характеризується безпрецедентними викликами, пов'язаними з повномасштабною війною, руйнуванням критичної інфраструктури, трансформацією суспільних потреб та необхідністю формування нової моделі державного управління в умовах післявоєнного відновлення. У цьому контексті особливого значення набуває проблема модернізації публічної служби як ключового інституційного механізму забезпечення ефективності держави, реалізації реформ та відновлення довіри громадян до органів публічної влади. Традиційна адміністративно-бюрократична модель функціонування публічної служби, орієнтована переважно на виконання процедур та нормативних вимог, поступово втрачає здатність відповідати складним соціальним, економічним та безпековим викликам сучасності. Це зумовлює необхідність переходу до людиноцентричної моделі, у якій громадянин розглядається не лише як отримувач адміністративних послуг, а як центральний суб'єкт взаємодії з державою.

Для України питання людиноцентричної трансформації публічної служби має стратегічне значення у контексті післявоєнної відбудови. Відновлення держави потребуватиме не лише фінансових ресурсів та фізичної реконструкції, а насамперед спроможних інституцій, професійних кадрів та ефективних механізмів управління змінами. Саме публічні службовці виступатимуть ключовими суб'єктами реалізації державної політики відновлення, координації міжнародної допомоги, забезпечення соціальної стабільності та впровадження реформ європейської інтеграції. Тому трансформація публічної служби має розглядатися як фундаментальна передумова формування стійкої, демократичної та орієнтованої на громадянина держави.

Зв'язок проблеми із важливими науковими та практичними завданнями визначається необхідністю розвитку теоретико-методологічних засад модернізації публічної служби, удосконалення механізмів кадрового забезпечення державного управління, впровадження цифрових та інноваційних управлінських практик, а також адаптації європейського досвіду до українських умов. Особливої актуальності набуває визначення напрямів трансформації публічної служби з урахуванням глобальних тенденцій розвитку державного управління та специфіки післявоєнної відбудови України.

Огляд літератури. Проблематика трансформації публічної служби в умовах суспільних змін, інституційної модернізації та цифрового розвитку активно досліджується у сучасній науці державного управління. Водночас питання формування саме людиноцентричної моделі публічної служби, яка б розглядалася як стратегічна передумова післявоєнної відбудови України, перебуває на етапі наукового становлення.

Теоретичні засади трансформації публічного управління закладено у працях М. Мура, який обґрунтував концепцію створення суспільної цінності [2]. Дослідник довів, що діяльність державних інституцій має оцінюватися не лише через адміністративну ефективність, а через здатність створювати суспільну користь та відповідати потребам громадян. Цей підхід став одним із фундаментальних для формування людиноцентричної парадигми публічного управління, оскільки змінює акцент із виконання процедур на забезпечення результатів для суспільства.

С. Осборн у межах концепції нового публічного врядування досліджував трансформацію ролі держави в умовах складного суспільного середовища. Автор акцентує увагу на переході від традиційної ієрархічної бюрократії до моделей управління, заснованих на партнерстві, мережевій взаємодії та співпраці між державою, громадянським суспільством і приватним сектором [3]. Його дослідження створили основу для розуміння публічної служби як відкритої системи, орієнтованої на потреби людини.

Б. Гай Пітерс досліджував проблеми реформування державного управління та адаптації адміністративних систем до нових суспільних умов. Ці положення мають важливе значення для аналізу післявоєнної відбудови України, оскільки саме публічна служба має забезпечувати адаптивність державних інституцій.

У дослідженні Т. Купрій, Ю. Кальниша, О. Харитонова, Р. Крусяна та Р. Коцура розглянуто людиноцентричну парадигму як фундаментальний принцип розвитку системи публічного управління [4]. Автори акцентують увагу на тому, що сучасна модель державного управління має базуватися на орієнтації на потреби населення, доступності послуг та врахуванні соціальних характеристик громадян.

Дослідження Дж. Дж. П. Латупейрісси, Н. Л. Ю. Деві, І. К. Р. Праяни та інших авторів [5] присвячене трансформації надання публічних послуг через цифровізацію. Автори доводять, що цифрові технології є важливим фактором модернізації державних сервісів, однак наголошують на ризиках цифрового виключення окремих соціальних груп. Це підтверджує необхідність поєднання цифрової трансформації з людиноцентричним підходом, проте питання зміни самої публічної служби як інституції залишається поза межами дослідження.

У роботі І. Цотсаса та Г. Фрагідіса [6] досліджується значення сервіс-дизайну для модернізації публічного сектору. Автори підкреслюють, що сучасні державні послуги повинні створюватися через розуміння реальних потреб користувачів, залучення громадян та застосування інноваційних управлінських методів.

С. Хьоккі, К. Пякконен, К. Нам та С. Мієттінен [7] досліджують використання емпатичного дизайну для формування громадяноорієнтованих цифрових послуг. Автори доводять, що технологічні рішення у сфері державного управління мають розроблятися з урахуванням людського досвіду, поведінки та соціального контексту.

М. Післару, К. Владу, Л. Іваску та І. Мірча [8] аналізують розвиток громадяноцентричного врядування із застосуванням технологій штучного інтелекту. Автори наголошують, що цифрові інструменти можуть підвищити рівень участі громадян та ефективність управлінських процесів, але їх використання потребує дотримання принципів прозорості, відповідальності та орієнтації на суспільні потреби.

Важливе значення має дослідження ОЕСР [9], у якому визначено глобальний перехід держав до моделей управління, орієнтованих на людину. У документі наголошується на необхідності розвитку проактивних послуг, співтворення державних сервісів разом із громадянами, використання цифрових технологій та формування довіри до державних інституцій.

У дослідженні В. Чжоу, Ч. Лю та Ш. Чена [10] аналізуються механізми цифрової трансформації місцевих органів влади. Автори доводять, що цифрові-

зація державного сектору залежить не лише від технологій, а й від організаційних змін, управлінських компетентностей та здатності інституцій адаптуватися до нових умов.

Н. Гавкалова та Л. Гордієнко [11] досліджують концептуальні основи післявоєнної трансформації публічного управління України. Автори акцентують увагу на необхідності системної модернізації державного управління, адаптації до європейських стандартів та формування нових управлінських механізмів у процесі відновлення держави.

А. Дакал та О. Бураков [12] аналізують сучасні тенденції управління людськими ресурсами у публічному управлінні України в умовах цифрової трансформації та воєнного стану. Автори звертають увагу на необхідність оновлення кадрової політики, розвитку компетентностей державних службовців та адаптації системи управління персоналом до нових викликів.

Таким чином, аналіз наукових джерел свідчить, що сучасна наука має значний доробок щодо реформування публічної служби, професіоналізації державних службовців, цифрової трансформації та розвитку сервісної держави. Проте на сьогодні відсутні комплексні системні дослідження, у яких людиноцентрична трансформація публічної служби розглядається саме як стратегічна передумова ефективної післявоєнної відбудови України. Недостатньо розробленими залишаються питання формування моделі публічної служби, здатної одночасно забезпечувати інституційну стійкість держави, відновлення довіри громадян, цифрову модернізацію, професійний розвиток кадрів та реалізацію політики відновлення в умовах посткризового розвитку.

Мета статті. Мета статті полягає у науковому обґрунтуванні ролі людиноцентричної трансформації публічної служби як ключової передумови забезпечення ефективності процесів післявоєнної відбудови України та формування сучасної моделі публічного управління, орієнтованої на потреби людини, суспільну довіру та сталий розвиток.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких дослідницьких завдань:

– проаналізувати теоретико-методологічні засади людиноцентричного підходу в системі публічної служби;

– визначити ключові напрями трансформації публічної служби в умовах післявоєнного відновлення держави;

– обґрунтувати взаємозв’язок між рівнем людиноцентричності публічного управління та ефективністю процесів відбудови України.

Методологія дослідження. Для вирішення поставлених завдань у статті використовувалися методи системного аналізу, компаративного аналізу, індукції та індукції, узагальнення тощо. Застосування зазначених методів надало можливість автору обґрунтувати напрями людиноцентричної трансформації публічної служби України в умовах післявоєнної відбудови.

Основні результати дослідження. Людиноцентрична трансформація публічної служби є одним із ключових напрямів модернізації системи державного управління, що набуває особливого значення в умовах післявоєнної відбудови

України. Масштабність руйнувань, необхідність відновлення інституційної спроможності держави, забезпечення соціальної стійкості суспільства та інтеграція України до європейського управлінського простору вимагають переосмислення ролі публічного службовця. Традиційна бюрократична модель, орієнтована переважно на виконання адміністративних процедур, поступово поступається людиноцентричній моделі врядування, у якій основним критерієм ефективності держави стає здатність забезпечувати якість життя громадян, доступність послуг, довіру до інституцій та партнерську взаємодію між державою і суспільством.

Концептуально людиноцентричний підхід у публічному управлінні сформувався як результат еволюції наукових уявлень про роль держави, характер взаємодії влади і суспільства та принципи функціонування публічної служби. Його становлення пов'язане з переходом від традиційної адміністративно-бюрократичної моделі, яка базувалася на ієрархії, стандартизованих процедурах та домінуванні нормативного регулювання, до сучасних моделей управління, орієнтованих на громадянина, суспільну цінність та результативність державної діяльності. У межах такого підходу людина розглядається не лише як адресат управлінських рішень або отримувач адміністративних послуг, а як активний учасник процесів формування та реалізації державної політики.

Теоретичним підґрунтям людиноцентричної моделі стали положення нового публічного управління, концепції належного врядування та публічного управління, орієнтованого на створення суспільної цінності. Кожна із цих концепцій зробила внесок у переосмислення ролі держави та публічної служби. Зокрема, концепція нового публічного управління, яка активно розвивалася наприкінці XX століття, запропонувала перенесення окремих управлінських підходів приватного сектору до сфери державного управління, акцентуючи увагу на ефективності, результативності, якості послуг та відповідальності за кінцеві результати діяльності державних інституцій. Дослідники цієї концепції наголошували, що державний апарат має бути не лише механізмом виконання владних функцій, а організаційною системою, здатною адаптуватися до змін суспільних потреб [13].

Водночас розвиток концепції належного врядування розширив розуміння ефективності державного управління, доповнивши його такими принципами, як відкритість, прозорість, підзвітність, участь громадян, верховенство права та партнерство між державою і суспільством. У межах цієї моделі публічна служба розглядається як інструмент забезпечення суспільного розвитку, а не лише як адміністративний механізм реалізації владних повноважень. Саме ідея взаємної відповідальності держави і громадян стала основою переходу до людиноцентричного управління, оскільки передбачає врахування реальних потреб населення при формуванні державних рішень [14].

Подальший розвиток цих підходів знайшов відображення у концепції публічного управління, орієнтованого на створення суспільної цінності, запропонованій М. Муром. Науковець обґрунтував, що головним результатом діяльності державних інституцій має бути не просто виконання адміністративних процедур або надання послуг, а створення цінності для суспільства через забезпечення добробуту громадян, соціальної справедливості та довіри до держави.

Відповідно, державний службовець має виступати не лише виконавцем управлінських рішень, а стратегічним суб'єктом, який розуміє суспільні потреби, формує рішення з урахуванням довгострокових наслідків та забезпечує баланс між інтересами різних груп населення [1].

На відміну від класичної адміністративної моделі, у якій державний службовець переважно виконує функцію реалізації законодавчих норм та управлінських процедур, сучасна людиноцентрична модель змінює саму філософію публічної служби. Державний службовець стає професійним менеджером публічних процесів, координатором взаємодії між державою і суспільством, агентом інституційних змін та носієм цінностей демократичного врядування. Така роль передбачає не лише володіння професійними знаннями, а й розвиток компетентностей стратегічного мислення, комунікації, управління змінами, цифрової грамотності, етичної відповідальності та здатності працювати в умовах невизначеності.

Сучасні дослідження публічного управління наголошують, що ефективність публічної служби більше не може оцінюватися виключно через дотримання процедур, кількість прийнятих рішень або виконання формальних показників. У центрі оцінювання має перебувати здатність державних інституцій забезпечувати позитивний суспільний результат: доступність і якість публічних послуг, рівень довіри громадян, швидкість реагування на кризові ситуації, інноваційність управлінських рішень та спроможність держави адаптуватися до нових викликів [15].

Особливого значення людиноцентричний підхід набуває в умовах глобальних трансформацій, коли держави стикаються із комплексними викликами: цифровою революцією, демографічними змінами, кризами безпеки, економічною нестабільністю та зростанням очікувань громадян щодо якості державного управління. У таких умовах традиційні бюрократичні механізми часто виявляються недостатньо гнучкими, тоді як людиноцентрична модель передбачає розвиток адаптивних інституцій, здатних швидко реагувати на зміни та створювати інноваційні рішення.

Для України цей підхід набуває особливого значення в контексті післявоєнної відбудови. Відновлення держави вимагатиме не лише реконструкції матеріальних ресурсів, а й формування якісно нової системи публічного управління. Саме публічні службовці будуть ключовими суб'єктами реалізації політики відновлення, управління міжнародною допомогою, координації реформ та забезпечення соціальної стабільності. Тому трансформація публічної служби має передбачати перехід від моделі «управління громадянами» до моделі «служіння громадянам», де основою діяльності державних інституцій є розуміння потреб людини, партнерська взаємодія та створення суспільної цінності.

Отже, людиноцентричний підхід формує нову парадигму функціонування публічної служби, у якій професійність державного службовця поєднується з орієнтацією на громадянина, інноваційністю та демократичними цінностями. Його впровадження дозволяє перейти від адміністративної моделі держави до сервісної та адаптивної держави, здатної ефективно відповідати на сучасні виклики та забезпечувати стійкий розвиток у післявоєнний період.

Післявоєнна відбудова України має розглядатися як комплексний процес відновлення державної спроможності, у якому публічна служба відіграватиме стратегічну роль. Досвід країн, які проходили через масштабні кризи та конфлікти, свідчить, що успішне відновлення залежить від якості державних інституцій, професійності управлінських кадрів та здатності держави швидко реагувати на нові виклики. Наприклад, досвід трансформацій у країнах Центральної та Східної Європи після завершення соціалістичного періоду показує, що інституційні реформи та професіоналізація державної служби були визначальними умовами європейської інтеграції. Аналогічно, досвід Боснія і Герцеговина, Хорватія та інших держав демонструє, що відновлення потребує не лише фінансових ресурсів, а й реформування системи управління, посилення довіри громадян до держави та розвитку людського капіталу.

Для України людиноцентрична трансформація публічної служби має стати основою формування нової управлінської парадигми, де головним ресурсом держави виступатимуть професійні, мотивовані та компетентні службовці. В умовах війни та післявоєнного відновлення державні органи стикаються з необхідністю працювати в умовах високої невизначеності, швидкої зміни пріоритетів, значного навантаження на соціальну сферу та потреби ефективного використання міжнародної допомоги. Це вимагає переходу від моделі реагування на проблеми до моделі стратегічного управління розвитком.

Одним із ключових напрямів такої трансформації є професіоналізація публічної служби на основі компетентнісного підходу. Сучасний державний службовець має володіти не лише знаннями законодавства та адміністративних процедур, а й цифровими компетентностями, навичками кризового управління, стратегічного планування, комунікації, управління змінами та міжсекторальної взаємодії. Європейські стандарти державного управління, зокрема принципи SIGMA [16], акцентують увагу на необхідності формування професійної, політично нейтральної та орієнтованої на результат державної служби.

Важливою складовою людиноцентричної трансформації є зміна організаційної культури органів публічної влади. У багатьох випадках ефективність реформ обмежується не нормативними проблемами, а усталеними управлінськими практиками, низьким рівнем інноваційності, недостатньою відкритістю та формальним ставленням до потреб громадян. Тому післявоєнна модернізація має передбачати формування культури служіння суспільству, де державний службовець сприймає громадянина не як об’єкт адміністративного впливу, а як партнера у процесі вироблення та реалізації державної політики.

Окремим напрямом трансформації є цифровізація публічної служби. Глобальні тенденції цифрового урядування демонструють перехід від електронного уряду до цифрової держави, у якій технології використовуються не лише для автоматизації процедур, а для створення персоналізованих, доступних та проактивних державних сервісів. Для України цифрова трансформація має стати інструментом підвищення ефективності післявоєнного управління через розвиток цифрових платформ, використання аналізу даних, штучного інтелекту, автоматизації адміністративних процесів та розвитку цифрових компетентностей слу-

жбовців. Водночас цифровізація повинна супроводжуватися гарантіями кібербезпеки, захисту персональних даних та цифрової інклюзії.

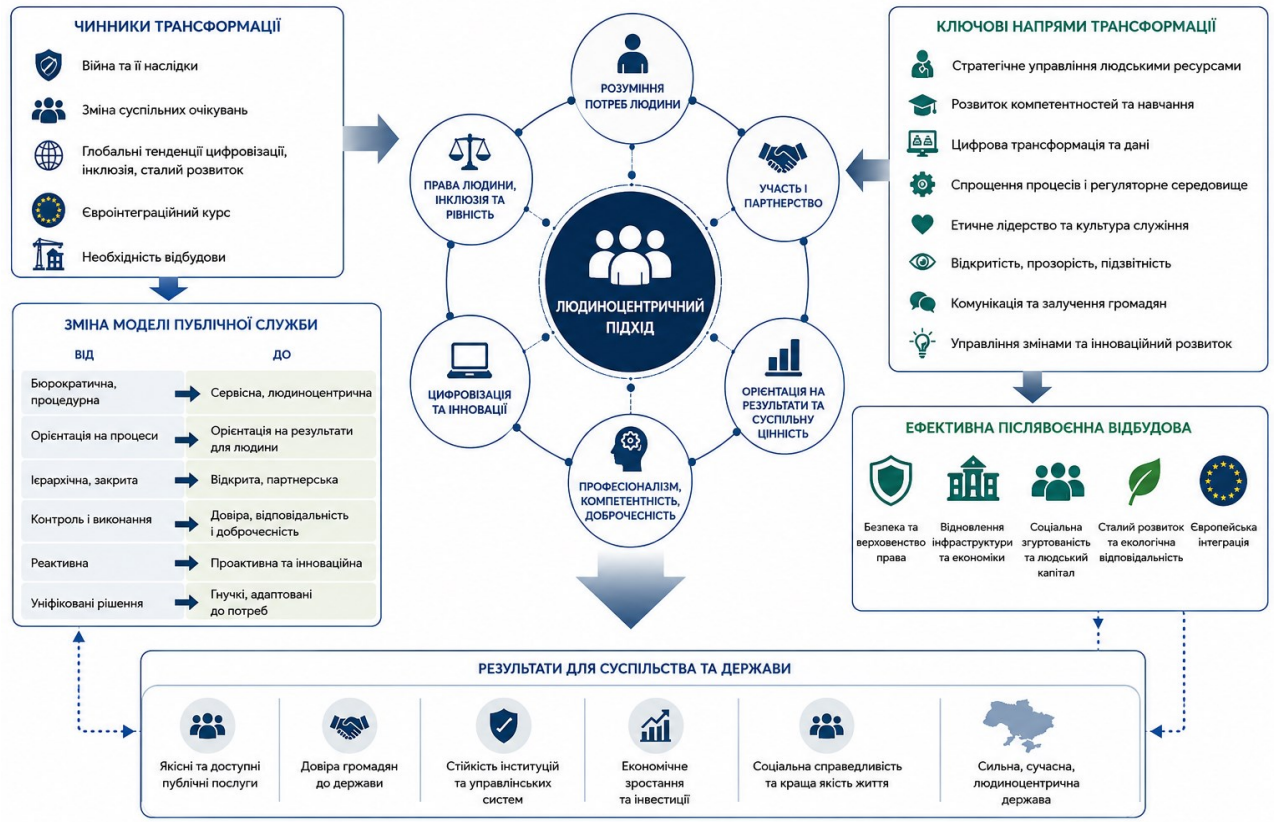


Рисунок. 1. – Людиноцентрична трансформація публічної служби як передумова ефективної післявоєнної відбудови України

Figure 1. – A People-Centered Transformation of the Public Service as a Prerequisite for Ukraine's Effective Postwar Reconstruction

Запропонована модель відображає системний підхід до розуміння людиноцентричної трансформації публічної служби як комплексного процесу зміни управлінської філософії, організаційної культури, кадрового потенціалу та механізмів взаємодії держави із суспільством. Її концептуальна основа полягає у переході від традиційної бюрократичної моделі публічного управління, де основним завданням службовця було виконання нормативно визначених процедур, до сучасної сервісної моделі, у якій головним результатом діяльності державних інституцій є створення суспільної цінності, забезпечення якості життя громадян та формування довіри до держави. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям розвитку публічного управління, визначеним у концепціях належного врядування, нового публічного управління, публічного управління, орієнтованого на створення суспільної цінності, а також принципах ОЕСР [17] щодо формування професійної, відкритої та інноваційної публічної служби.

Центральним елементом моделі є людиноцентричний підхід, який виступає інтегруючою основою всієї системи трансформації. Його сутність полягає у

зміні ролі громадянина в системі державного управління: від пасивного отримувача управлінських рішень до активного учасника процесів формування державної політики та співтворця публічних послуг. Людиноцентричність передбачає, що всі управлінські рішення, організаційні зміни та технологічні інновації мають оцінюватися через їх вплив на людину, суспільні потреби та довгостроковий розвиток держави. Саме цей елемент забезпечує логічну єдність усіх складових моделі, оскільки визначає кінцеву мету трансформації – створення ефективної, справедливої та стійкої системи публічного управління.

Навколо центрального елементу сформовано взаємопов'язані складові, які забезпечують практичну реалізацію людиноцентричної трансформації. Першою складовою є розуміння потреб людини, що передбачає зміну підходів до формування державної політики та надання публічних послуг. У сучасних умовах держава має не лише реагувати на звернення громадян, а й прогнозувати суспільні потреби, використовувати аналітичні дані, механізми зворотного зв'язку та інструменти залучення громадськості. Такий підхід відповідає концепції проактивної держави, яка створює умови для попередження проблем, а не лише їх адміністративного вирішення.

Важливим компонентом є забезпечення прав людини, інклюзивності та рівності. Цей напрям відображає демократичну природу сучасної публічної служби та передбачає, що державні інституції мають діяти на основі принципів недискримінації, доступності послуг та врахування потреб різних соціальних груп. Для післявоєнної України ця складова набуває особливого значення, оскільки процес відновлення потребуватиме врахування інтересів внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, постраждалих громад, осіб з інвалідністю та інших груп, які зазнали наслідків війни. Таким чином, інклюзивність стає не лише соціальним принципом, а важливим фактором суспільної стабільності.

Складова «участь і партнерство» відображає перехід від вертикальної моделі управління до моделі взаємодії держави, громадянського суспільства, бізнесу та міжнародних партнерів. У сучасній системі публічного управління ефективність рішень залежить не лише від повноважень державних органів, а й від здатності забезпечити діалог та співпрацю із зацікавленими сторонами. Саме партнерський підхід є необхідним для післявоєнної відбудови України, оскільки масштаб відновлення вимагатиме координації дій центральних органів влади, місцевого самоврядування, громад, міжнародних організацій та громадян.

Цифровізація та інновації виступають технологічним та управлінським інструментом реалізації людиноцентричної моделі. Їх значення полягає не лише в автоматизації адміністративних процедур, а у створенні якісно нового формату взаємодії держави і громадянина. Використання цифрових платформ, аналізу даних, штучного інтелекту, електронних сервісів та автоматизованого прийняття рішень дозволяє зробити державні послуги більш доступними, швидкими та персоналізованими. Водночас цифровізація має поєднуватися із забезпеченням кібербезпеки, захистом персональних даних та подоланням цифрової нерівності.

Окремим елементом моделі є орієнтація на результат та суспільну цінність. Ця складова змінює традиційне розуміння ефективності публічної служби. Якщо в класичній бюрократичній системі основним показником була відповідність встановленим процедурам, то сучасна модель передбачає оцінювання реального впливу управлінських рішень на суспільство. Тобто діяльність державного службовця має визначатися не кількістю виконаних адміністративних дій, а здатністю вирішувати суспільні проблеми, забезпечувати якість послуг та підтримувати розвиток держави.

Професіоналізм, компетентність і доброчесність є кадровим ядром запропонованої моделі. Людиноцентрична трансформація неможлива без зміни ролі самого державного службовця. Сучасний службовець має бути не лише виконавцем законодавчих норм, а професійним управлінцем, здатним працювати з комплексними викликами, впроваджувати інновації та управляти змінами. Компетентність передбачає поєднання професійних знань, цифрових навичок, стратегічного мислення, комунікаційних здібностей та етичної відповідальності. Доброчесність, своєю чергою, формує основу довіри громадян до державних інституцій і є критично важливою умовою ефективного використання ресурсів післявоєнного відновлення.

Ключові напрями трансформації, представлені у моделі, демонструють механізми практичної реалізації нового підходу. Стратегічне управління людськими ресурсами передбачає перехід від адміністративного кадрового управління до системи розвитку людського потенціалу. Це включає сучасний добір кадрів, професійне навчання, оцінювання результативності, розвиток лідерства та створення умов для професійного зростання.

Розвиток компетентностей та навчання є необхідною умовою адаптації публічної служби до нових викликів. Післявоєнна відбудова потребуватиме службовців, які володіють навичками управління проєктами, стратегічного планування, кризового менеджменту, цифрової трансформації та міжнародної співпраці. Тому система професійного розвитку має бути безперервною та орієнтованою на практичні потреби державного управління.

Етичне лідерство та культура служіння формують ціннісну основу трансформації. Йдеться про зміну організаційної культури органів влади, де пріоритетом стають відповідальність, відкритість, орієнтація на результат і суспільний інтерес. Саме культура служіння дозволяє забезпечити реальне впровадження людиноцентричних принципів, а не лише їх формальне декларування.

Результатом реалізації моделі має стати ефективна післявоєнна відбудова України, що включає декілька взаємопов’язаних вимірів. По-перше, це зміцнення безпеки та верховенства права через формування спроможних державних інституцій. По-друге, відновлення інфраструктури та економіки на основі ефективного управління ресурсами. По-третє, забезпечення соціальної згуртованості та розвитку людського капіталу. По-четверте, формування сталого та екологічно відповідального розвитку. По-п’яте, поглиблення європейської інтеграції через наближення системи публічного управління України до стандартів Європейського Союзу.

Запропонована модель демонструє, що людиноцентрична трансформація публічної служби є комплексним процесом, у якому кадрові, організаційні, цифрові та ціннісні зміни взаємодіють між собою. Її реалізація дозволить перейти від адміністративної держави до сучасної сервісної держави, здатної забезпечувати ефективне управління, відновлення та сталий розвиток України в умовах післявоєнної трансформації.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень. Проведений аналіз дає підстави зазначити, що людиноцентрична трансформація публічної служби є стратегічною передумовою ефективної післявоєнної відбудови України, оскільки саме якість державних інституцій та професійність службовців визначатимуть спроможність держави реалізовувати політику відновлення, забезпечувати соціальну стабільність і відповідати на нові суспільні виклики. Перехід від адміністративно-бюрократичної моделі до сервісної, орієнтованої на людину системи управління дозволить підвищити довіру громадян до держави та забезпечити більшу результативність управлінських рішень.

Сутність такої трансформації полягає не лише у зміні процедур чи впровадженні цифрових інструментів, а у формуванні нової управлінської культури, де державний службовець виступає професійним менеджером публічних процесів, агентом змін та носієм цінностей демократичного врядування. Саме розвиток компетентності, доброчесності, інноваційності та орієнтації на потреби громадян має стати основою модернізованої публічної служби.

В умовах післявоєнної відбудови України людиноцентричний підхід забезпечує можливість формування адаптивної та стійкої системи публічного управління, здатної ефективно координувати відновлення територій, розвиток громад, реалізацію реформ та інтеграцію до європейського управлінського простору. Він створює умови для переходу від управління процесами до управління суспільними результатами.

Важливим напрямом подальшого розвитку є поєднання професіоналізації публічної служби, цифрової трансформації, механізмів громадської участі та принципів доброчесності. Саме комплексне впровадження цих складових дозволить сформувати сучасну публічну службу, яка буде не лише ефективним адміністративним механізмом, а інструментом створення суспільної цінності та сталого розвитку України.

У подальших наукових дослідженнях передбачається проаналізувати стратегічні пріоритети трансформації публічної служби в країнах ЄС та визначити сучасні тенденції реформування національної системи публічної служби.

Конфлікт інтересів: *незважаючи на те, що автор статті є членом редакційної колегії цього журналу, процес рецензування, прийняття рішення щодо публікації та редагування проводилися незалежно, без його участі чи впливу. Рецензування, остаточне рішення ухвалювалося іншими членами редакційної колегії, які не є співавторами. Будь-які потенційні конфлікти інтересів були повністю усунені шляхом зовнішнього контролю процесу.*

Стаття надійшла до редакції 15.01.2026 р.
Стаття рекомендована до друку 28.02.2026 р.
Опубліковано 30.05.2026 р.

Parkhomenko-Kutsevil O. I.,
Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Head of the Department of Public Administration and Management,
Grigoriy Skovoroda University in Pereyaslav,
30, Sukhomlynskoho st., Kyiv region, Pereyaslav, 08401, Ukraine
e-mail: pkoi@ukr.net https://orcid.org/0000-0002-0758-346X

HUMAN-CENTERED TRANSFORMATION OF PUBLIC SERVICE AS A PREREQUISITE FOR EFFECTIVE POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE

Abstract. The article provides a comprehensive scholarly analysis of the process of human-centered transformation of public service as a determining prerequisite for the effective post-war reconstruction of Ukraine. The relevance of the study is driven by the need to reorient the public administration system from an institutional-bureaucratic model to a service-oriented one focused on human needs, strengthening citizens' trust in the state, and enhancing the effectiveness of managerial decisions in the country's recovery processes. The paper examines theoretical and methodological approaches to understanding human-centeredness in public administration and defines it as a fundamental principle of modern civil service, which prioritizes human rights, freedoms, and needs in the formulation and implementation of public policy.

The study identifies that the human-centered transformation of public service involves systemic changes across three interrelated dimensions: institutional (modernization of organizational structures and public administration procedures), human resources (development of a new managerial culture, professional competencies, ethical standards, and a service-oriented mindset among civil servants), and digital (implementation of e-governance technologies, digital platforms for interaction between the state and citizens, and automation of administrative services). It is substantiated that the synergy of these components ensures greater efficiency, transparency, and accountability of public service.

Particular attention is paid to the relationship between the level of human-centered governance and the success of post-war reconstruction processes. It is demonstrated that Ukraine's recovery requires not only infrastructural and economic rebuilding but also the restoration of social trust, which is possible through the formation of an open, service-oriented, and citizen-focused state. The article also emphasizes the need to implement innovative governance models based on partnerships between the state, civil society, and the private sector.

As a result of the research, conceptual provisions are formulated regarding the role of human-centered public service as a system-forming factor in Ukraine's post-war reconstruction, and key directions for its further transformation in the context of European integration processes are identified.

Keywords: human-centeredness, public service, public administration, post-war reconstruction, civil service, digital transformation, governance reforms.

REFERENCES

1. Moore, M. H. (2019). Creating Public Value: Strategic Management in Government. Harvard University Press.

2. Osborne, S. (2010). The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance. London: Routledge. https://economia.uniroma2.it/ba/globalgovernance/corso/asset/YTo0OntzOjI6ImlkIjtzOjQ6IjE1MDYiO3M6MzoiaWRhIjtzOjU6IjQ2NDExIjtzOjI6ImVtIjtOO3M6MToiYyI7czo1OiI2MDZiMiI7fQ==

3. Peters, B. G. (2001). The Future of Governing. Lawrence, KS: University Press of Kansas

4. Kalnysh, Y., & Kuprii, T., & Kharytonov, O., & Krusian, R., & Kotsur, R. (2024). Human-centric paradigm as a fundamental principle of the public administration system. *Multidisciplinary Science Journal*, 6. https://doi.org/10.31893/multiscience.2024ss0701

5. Jonathan, Jacob, Paul, Latupeirissa, & Ni Luh, Yulyana, Dewi, & I Kadek, Rian, Prayana, & Melati, Budi, Srikandi, & Sahri, Aflah Ramadiansyah, & Ida, Bagus, Gde, Agung, Yoga,

Pramana (2024). Transforming Public Service Delivery: A Comprehensive Review of Digitization Initiatives, *Sustainability, MDPI, 16(7), 1–23.* https://doi.org/10.3390/su16072818

6. Tsotsas, I., & Fragidis, G. (2024). The Contribution of Service Design in Public Sector Modernization: Challenges, Barriers and Opportunities of the Design Methods, *Proceedings*, 111, 2. https://doi.org/10.3390/proceedings2024111002

7. Hyökki, S., & Pääkkönen, K., & Nam, K., & Miettinen, S. (2024). Bridging the gap between human and technology: Using empathic design strategically to provide citizen-friendly services, *Human technology : an interdisciplinary journal on humans in ICT environments*, *20(2), 224–243*. https://doi.org/10.14254/1795-6889.2024.20-2.2

8. Pislaru, M., & Vlad, C.S., & Ivascu, L., & Mircea, I.I. Citizen-Centric Governance: Enhancing Citizen Engagement through Artificial Intelligence Tools, *Sustainability*, *16, 2686.* https://doi.org/10.3390/su16072686

9. OECD (2024). Global Trends in Government Innovation 2024. Fostering Human-Centred Public Services. URL: https://www.oecd.org/en/publications/global-trends-in-government-innovation-2024_c1bc19c3-en.html

10. Zhou, W., & Lyu, Z., & Chen, S. (2024). Mechanisms Influencing the Digital Transformation Performance of Local Governments: Evidence from China, *Systems*, *12, 30.* https://doi.org/10.3390/systems12010030

11. Gavkalova, N., & Gordienko, L. (2025). Conceptual Foundations of the Post-war Transformation of Public Administration: An Arthetypical Approach, *Journal of Geography, Politics and Society, 15(2), 32–43*. https://doi.org/10.26881/jpgs.2025.2.04

12. Dakal, A., & Burakov, O. (2025). Human Resource Management in Public Administration: content, current trends and challenges in the context of Ukraine, *Journal of Geography, Politics and Society, 15(4), 23–33*. https://doi.org/10.26881/jpgs.2025.4.03 [in English]

13.Hood, C. A. (1991). Public Management for All Seasons? Public Administration, 69(1), 3–19. URL: https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/PSPA108/4NMP%20all% 20seasonsfulltext.pdf

14. Denhardt, Janet V., & Robert, B., Denhardt. The New Public Service Revisited. *Public Administration Review, 75, 5, 664–672*. URL: http://www.jstor.org/stable/24757439

15. Bason, C. (2018). Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a Better Society. Policy press. https://doi.org/10.46692/9781447336259

16. SIGMA (2023). The Principles of Public Administration. URL: https://www.sigmaweb.org/en/publications/the-principles-of-public-administration_7f5ec453-en.html

17. Government at a Glance 2025. URL:https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025_0efd0bcd-en.html

Conflict of interest: *even though the author of the article is a member of this journal's editorial board, the peer review process, the publication decision, and the editing were conducted independently, without his participation or influence. The peer review and the final decision were carried out by other members of the editorial board who are not co-authors. Any potential conflicts of interest were fully mitigated through external oversight of the process.*

The article was received by the editors 15.01.2026.
The article is recommended for printing 28.02.2026.
Published 30.05.2026.

https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-24
УДК 351:331.5:004.738.5:355.292

Дунаєв Ігор Володимирович,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри економічної політики та менеджменту
навчально-наукового інституту "Інститут державного управління"
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна
e-mail: i.dunaev@karazin.ua https://orcid.org/0000-0002-0790-0496

Величко Даніїл Юрійович,
аспірант кафедри економічної політики та менеджменту
навчально-наукового інституту «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
молодший лейтенант Збройних Сил України
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна
e-mail: Vel057law@gmail.com http://orcid.org/0009-0000-2820-9170

ДЕЛЕГУВАННЯ І ЗБЕРЕЖЕННЯ ПУБЛІЧНИХ ФУНКЦІЙ У ЦИФРОВИХ СЕРЕДОВИЩАХ КАР'ЄРНОЇ АДАПТАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ

Анотація. У статті розв'язано задачу обґрунтування управлінської типології публічних функцій у цифрових середовищах кар'єрної адаптації ветеранів війни. Сформульовано вихідне спостереження: станом на квітень 2026 року в Україні одночасно діють чотири – п'ять відносно паралельних цифрових середовищ ветеранської політики («Дія Ветеран PRO», veteranpro.gov.ua, «Кар'єра ветерана», «е-Ветеран»), мережа близько двох тисяч фахівців із супроводу та Державна цільова програма «Ветеран. Робота» на 2026–2027 роки з бюджетом у 276,471 мільйона гривень, проте відсутня управлінська рамка, що пояснювала б, які функції держава зберігає за собою, які делегує платформам, а які ділить з громадянським суспільством та бізнесом. На підставі національних даних Українського ветеранського фонду, Соціологічної групи «Рейтинг», IREX/Veteran Hub/KMIC та компаративних оглядів британської CTP, американської TAP і канадської VAC показано, що проблема полягає не у браку цифрових засобів, а у їх розпорошеності; саме розпорошеність дезорієнтує і ветерана (67,79 % не володіють інформацією про чинні програми перепідготовки), і роботодавця (34,2 % компаній визнають відсутність дієвих програм підтримки), і державного управлінця.

Як цитувати: Дунаєв І. В., Величко Д. Ю. Делегування і збереження публічних функцій у цифрових середовищах кар'єрної адаптації ветеранів війни. *Державне будівництво.* 2026. № 1 (39). С. 365–388. https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-24

In cites: : Dunayev, I.V., Velychko, D.Yu. (2026). Delegation and Retention of Public Functions in the Digital Environments for Career Adaptation of War Veterans. *State Formation, no. 1 (39), 365–388.* https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-24 [in Ukrainian].

© Дунаєв І. В., Величко Д. Ю., 2026
This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Запропоновано триєдину типологію функцій (зберігаються, делегуються, поділяються) з відповідним для кожного блоку механізмом підтримки і запобіжником зловживання. Типологію застосовано до чотирьох функцій ветеранської цифрової екосистеми: підтвердження компетенцій, особистих освітніх траєкторій, добору вакансій і супроводу на робочому місці. Стаття містить пропозицію використати цю типологію як аналітичний фільтр на стадії розроблення плану заходів виконання Програми «Ветеран. Робота» 2026–2027. Окреслено межі моделі (психологічне відновлення, фізична доступність робочого місця, формування суспільного ставлення до ветеранів) і визначено перспективний напрям подальших досліджень – обережне залучення розосереджених (децентралізованих) цифрових платформ на основі технології розподіленого реєстру (blockchain) для побудови інструментів професійного нетворкінгу ветеранів, обліку та незалежного підтвердження репутаційних даних на основі цифрових унікальних активів (tokenized assets).

Ключові слова: публічне управління, ветерани війни, кар'єрна адаптація, цифрові освітні середовища, делегування публічних функцій, цифрові платформи, Програма «Ветеран. Робота».

Постановка проблеми. Україна станом на квітень 2026 року перебуває у досить незвичній точці своєї ветеранської політики: розгортання її цифрової підтримки за останні дев'ять – десять місяців відбулося у темпі, який раніше нечасто зустрічався у наших повсякденних практиках публічного управління. У Єдиному державному реєстрі ветеранів війни обліковано понад 1,3 мільйона осіб; за оцінкою Міністерства у справах ветеранів, після демобілізації загальна кількість осіб, що підпадатимуть під ветеранську політику, разом із членами родин та сім'ями загиблих сягне 5 – 6 мільйонів [18]. Дослідження Українського ветеранського фонду спільно з платформою robota.ua, проведене у березні – травні 2025 року на вибірці 322 ветеранів і 155 роботодавців, дало картину, з якої не вдасться відмахнутися: 57 % звільнених зі служби стикаються з труднощами при пошуку роботи; 50 % ветеранів побоюються втрати кваліфікації; 67,79 % не володіють інформацією про чинні державні програми перепідготовки; 34,2 % роботодавців визнають відсутність дієвих програм підтримки ветеранів у власних організаціях [4; 15]. Проти цих чисел уряд відповідає швидкою низкою цифрових запусків: розділ «Ветеран PRO» у застосунку «Дія» (запущено 7 липня 2025 року за участі Прем'єр-міністра); вебпортал veteranpro.gov.ua (листопад 2025 року, 30 тисяч відвідувачів за перші два тижні); платформа «Кар'єра ветерана» work.veteranfund.com.ua (червень 2025 року, понад 64 тисячі вакансій, близько 1080 роботодавців, близько 3 тисяч зареєстрованих ветеранів) [6; 20; 10]. Поряд з ними діє платформа «е-Ветеран» eveteran.gov.ua з електронними картами і реєстрами, мережа з близько двох тисяч фахівців із супроводу у громадах, а також Державна цільова програма «Ветеран. Робота» на 2026–2027 роки, ухвалена розпорядженням Кабінету Міністрів від 11 лютого 2026 року № 154-р із бюджетом у 276,471 мільйона гривень [16].

Дозволимо собі простежити цю ситуацію не з боку реляційних повідомлень про запуски, а з боку самого ветерана, який повертається додому і починає шукати цивільну роботу. Перед ним одночасно – чотири – п'ять цифрових се-

редовищ, кожне зі своїм оператором, своїм каталогом сервісів, своїм донором, своєю логікою інтерфейсу. Дані з одного середовища до іншого не передаються; обліковий запис у кожному веде окремо. Ось у цій точці і виявляється, на наш погляд, справжній вузол: проблема не у дефіциті цифрових засобів, а у тому, що вони існують у режимі поряд, а не в режимі разом. Кожне нове середовище додається в екосистему як паралельне, а не як інтегроване. Ветеран губиться у цих середовищах; роботодавець не отримує впізнаваного опису компетенцій, який знизив би витрати найму; державний управлінець не має операційного механізму координації, який би перетворив декларовану в нормативних актах «ефективну інституційну координацію» на конкретні заходи плану виконання Програми. Сформулюємо це як наукову проблему: відсутність управлінської типології, що чітко розрізняє функції, які держава зберігає у прямому виконанні, делегує цифровим платформам і ділить з громадянським суспільством та бізнесом, перешкоджає інтеграції наявних паралельних цифрових середовищ кар'єрної адаптації ветеранів у єдину дієздатну систему – саме на стадії розроблення плану заходів виконання Програми «Ветеран. Робота» 2026–2027.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковий фон, на якому ми розгортаємо аргумент, не виник миттєво – він має досить чітку траєкторію. Початкова точка – у заклику переосмислити роль держави як такої, що «направляє, а не гребе»; ця формула стала радше епіграфом, ніж робочою методологією. Подальша еволюція думки рухалася у напрямі від цього образу-каталізатора до конкретного інструментарію [30]: класифікації прямих і непрямих способів державної дії, до яких належать контракти, гранти, ваучери, кооперативні угоди – і на яких власне і ґрунтується пізніше поняття делегування публічних функцій. Подальша хвиля (Денгарт і Денгарт) повернула у центр уваги не «менеджеріальну», а ціннісно-громадянську оптику публічного управління [24; 23]: посадовець у ній – не підприємець, а фасилітатор колективного процесу артикуляції публічного інтересу. Ця ціннісна противага виявилася дуже доречною – без неї пізніший інтерес до платформних рішень легко зсувається у бік суто технологічного оптимізму.

У 2010-х роках лінія розвитку розгалужується у дві паралельні гілки. Перша – «місійно-орієнтована» оптика (Мадзукато, Кеттл) – стверджує, що держава ко-творить ринки, а не тільки виправляє їх провали; принципова умова – наявність «динамічних спроможностей» самих публічних організацій, без яких будь-яка фасилітативна риторика лишається порожньою [28; 26]. Друга гілка – концепція колаборативних платформ як стратегії врядування (Анселл і Геш) і ширша концепція спільного творення (co-creation) у врядуванні (Анселл і Торфінг) – подає платформу як самостійну організаційну форму з визначеними ролями посередників, правилами та ресурсами, як канал співучасті багатьох акторів у розв'язанні складних публічних проблем [21; 22]. Саме ця гілка є для нашого дослідження найближчою у концептуальному сенсі: триадична типологія функцій, яку ми пропонуємо нижче, тримається на її термінологічному і логічному каркасі. Поряд з нею – і це не менш важливо для серйозного зайняття по-

зиції – формується застережна, обмежувальна лінія: робота про межі делегування платформам та потребу їх типологізованої регуляції (фон Гаймбург і Віше) [25], а також систематизоване запитання про сумісність колаборативного врядування з вимогами демократичної підзвітності (Соренсен і Торфінг) [31]. Ці тексти змушують не приймати платформну метафору на віру, а тестувати її на конкретних публічних ризиках.

У вітчизняному дослідницькому полі картина за останні два роки набула виразної динаміки. Соціальна реінтеграція ветеранів описана Чиріною, Вітовецькою і Кононенко (2024) як комплексний процес, що перевищує суто соціально-психологічний вимір і потребує саме управлінських розв'язань [19]; управлінсько-економічний кут на матеріалі України розгорнено у роботі [1], де показано, що для реалізації цілісної ветеранської політики недостатньо вертикалі виконавчих органів – потрібна складна управлінська структура з включенням ОМС і фіксацією безбар'єрності як наскрізного принципу. Адміністративно-правовий вимір економічної реінтеграції систематизовано у [9] на стику публічного адміністрування і повоєнного розвитку. Психологічний вимір – і умови, за яких будь-яка управлінська типологія взагалі застосовна до людини, що повертається з війни, – конкретизує дослідження Ігнатович (2025) про професійне консультування ветеранів через інтегровану модель психологічної підтримки і кар'єрного супроводу [3] та робота [13] про психічне здоров'я як рамкову умову працевлаштування. У фокусі цифрової трансформації публічного управління в умовах війни [12] зафіксовано перетворення цифрових платформ на основний інструмент сервісного врядування з особливими вимогами до прозорості й безпеки; ширшу економічну перспективу для постановки нашої теми задає робота [2] про людський капітал як стратегічний ресурс повоєнного відновлення.

Прикладна, державно-координована рамка, що задає «орієнтир» для дослідницького поля у 2024 – 2026 роках, формувалася переважно зусиллями Національного агентства України з питань державної служби: підписання Меморандуму про співпрацю з Veteran Hub (червень 2024), співпраця з Програмою реінтеграції ветеранів IREX, розроблення «HR Порадника» щодо адаптації ветеранів і ветеранок на робочих місцях у публічній службі та затвердження загальної короткострокової програми «Адаптація та реінтеграція ветеранів та ветеранок до роботи на публічній службі та цивільного життя» (Наказ НАДС від 29.08.2024 № 129-24). Цей шар практичних рішень, разом з ухваленням Концепції 1163-р (23.10.2025) і Програми 154-р (11.02.2026), якраз і створює реальний контекст, на тлі якого дослідницьке поле дістає мотив сформулювати управлінську типологію – рамку, що з'єднала б наявні платформні, нормативні і кадрові рішення у дієздатну систему. Іншими словами, академічна дискусія тут зустрічає чітко артикульований запит від держави. У цей запит, в обмежених йому рамках, увіходить і ця стаття.

Мета і завдання статті. Мета статті – обґрунтувати управлінську типологію публічних функцій у цифрових середовищах кар'єрної адаптації ветеранів і запропонувати її як аналітичний фільтр у плані заходів Програми «Вете-

ран. Робота» 2026–2027. Відповідно до цієї мети, у статті вирішуються три завдання:

1) встановити концептуальну рамку фасилітативної ролі держави і межі делегування цифровим платформам;

2) описати наявну архітектуру української ветеранської цифрової екосистеми і виявити точки розривів;

3) побудувати «триєдину» типологію функцій і апробувати її на чотирьох конкретних функціях екосистеми.

Використана методологія. Стаття реалізує стиль оглядово-теоретичного дослідження з елементами концептуального синтезу і прикладного аналізу. Послідовність методичних кроків така. *Аналіз джерел* (метод традиційного академічного огляду, narrative review): академічної літератури з публічного врядування у рецензованих виданнях (Public Administration Review, Journal of Public Administration Research and Theory, Industrial and Corporate Change, Electronic Markets, Administrative Sciences); українських фахових видань категорії Б за 2024 – 2026 роки; нормативно-правових актів України; офіційної комунікації органів виконавчої влади; національних соціологічних досліджень; міжнародних оглядових доповідей (RAND, ПРООН, CEDEFOP); даних платформ Career Transition Partnership (Велика Британія), Transition Assistance Program (США), Veterans Affairs Canada (Канада). *Концептуальний синтез*: побудова управлінської типології з опертям на роботи [21; 22; 30] у поєднанні із застережними рамками [25; 31]. *Інституційний аналіз* української цифрової ветеранської екосистеми як випадку: ідентифікація акторів, інструментів, нормативних рамок, точок розривів та точок впливу на стадії розроблення плану заходів Програми. *Прикладна апробація типології*: застосування трьох блоків функцій до чотирьох конкретних функцій екосистеми із документуванням обмежень. Наголосимо: стаття не претендує на власне нове опитування ветеранів чи кількісне оцінювання ефективності платформ; вона спирається на перевірені дані наявних джерел і виконує концептуальну функцію – побудову типології, яка може стати основою для подальших емпіричних і нормативних розробок.

Виклад основного матеріалу. Розпочнемо з того, що відразу обмовимо позицію, з якої говоримо. Цифрові платформи у ветеранській політиці – це, по суті, не «технологія», а форма управлінської дії, як на цьому наголошують Анселл і Геш у роботі про колаборативні платформи як стратегії врядування [21]. Це означає, що питання «яку платформу побудувати?» завжди вторинне до питання «яку управлінську функцію вона виконує і кому належить її здійснення?». Якщо це питання обходять – а у швидких українських запусках 2025 – 2026 років його, на жаль, обходять часто, – платформа додається в екосистему як ще одна паралельна одиниця, а не як інтегрований елемент. Саме у цій точці теоретична рамка фасилітативної держави стикається із конкретною українською задачею: триєдина типологія функцій (зберігаються – делегуються – поділяються) для нас – не риторичний прийом, а робочий фільтр, що дозволяє наперед сказати, чи новий цифровий проєкт інтегрується у систему, чи лише мно-

жить її. Цей робочий характер фільтра видається нам важливим: ми не претендуємо на «велику теорію», а намагаємося дати інструмент, що може бути застосований уже наступного кварталу.

Перш ніж представляти типологію, опишемо в одному кадрі архітектуру наявної ветеранської цифрової екосистеми у вигляді карти з прозорим розподілом за акторами і функціями. Це і є точка, від якої будуватиметься аргумент.



Рисунок 1. – Побудова української цифрової ветеранської екосистеми станом на квітень 2026 року: чотири паралельних середовища і їх оператори

Figure 1. – Building the Ukrainian digital veteran ecosystem as of April 2026: four parallel environments and their operators

**Джерело: складено авторами на основі джерел [6; 20; 10; 16].*
**Source: Compiled by the authors based on sources [6; 20; 10; 16].*

У такій конфігурації – і у цьому саме виявляється практичний бік нашої постановки – кожне з чотирьох середовищ розв'язує власну, проте часткову задачу. «Дія Ветеран PRO» збирає сервіси у застосунку «Дія» з опертям на електронне посвідчення; портал veteranpro.gov.ua пропонує розділ «Твій Шлях» із покроковими маршрутами за статусом ветерана; «Кар'єра ветерана» від Українського ветеранського фонду – це робочий вузол із технологією перекладу військових навичок у цивільні (Military Skills Translator); «е-Ветеран» – електронні карти послуг та реєстри. У середовищ – різні донори, різні розробники, різні логіки інтерфейсу. Дані про користувачів між середовищами не передаються – кожне веде свій окремий обліковий запис (табл. 1).

Таблиця 1. – Архітектура української цифрової ветеранської екосистеми станом на березень 2026 року

Table 1. – Architecture of the Ukrainian digital veteran ecosystem as of April 2026

Середовище Environment	**Оператор / донор Operator / Donor**	**Дата запуску Launch Date**	**Ключова функція Key Function**
«Дія Ветеран PRO»	Мінветеранів + Мінцифри + ПРООН/Швеція; UK DIGIT	07.07.2025	Агрегація сервісів у застосунку «Дія»: пошук фахівця, єОселя, єВідновлення, статус інвалідності внаслідок війни
veteranpro.gov.ua	Мінветеранів	11.2025	Розділ «Твій Шлях»: персональний маршрут за статусом ветерана; AI-чатбот у плані
«Кар'єра ветерана» (work.veteranfund.com.ua)	Український ветеранський фонд + Міжнародний фонд «Відродження»	06.2025	Робочий вузол: 64 315+ вакансій, ~1080 роботодавців, ~3 тис. ветеранів; Military Skills Translator
«е-Ветеран» (eveteran.gov.ua)	Мінветеранів	Поетапно з 2021	е-Карта послуг ветеранам, реєстри, інструмент MARTA для самооцінки психічного стану
Мережа фахівців із супроводу	ОМС + Мінветеранів (державна субвенція, від 25 000 грн на місяць)	Поточно ~2 000 осіб у громадах	Людський канал супроводу; вхід ветеранського простору; персональні консультації

**Джерело: складено авторами на основі джерел [6; 20; 10; 16].*
**Source: Compiled by the authors based on sources [6; 20; 10; 16].*

Перш ніж рухатися далі, дозволимо собі коротко повернутися до міжнародного контексту, у якому ця архітектура виглядає не так уже й необычно. Дослідження RAND Corporation 2024 року на матеріалі США каже про сорок п'ять федеральних програм допомоги переходові від військової служби до цивільної кар'єри і констатує: значна частина цих програм має «обмежену експертизу і недостатнє оцінювання ефективності» [27]. Доповідь ПРООН про міжнародні практики реінтеграції показує дещо подібну картину для значної кількості країн повоєнного контексту: реінтеграція – це соціально-економічний процес із відкритими часовими межами, що відбувається переважно на місцевому рівні і потребує тривалої зовнішньої підтримки [14]. Британська модель Career Transition Partnership і канадська VAC + Agilec обрали іншу стратегію – більш централізовану, але з очевидним «розривом» при зміні підрядника (як це сталося у Великій Британії 1 жовтня 2024 року, коли контракт перейшов від Right Management до Reed in Partnership). Інакше кажучи, розпорошеність української конфігурації – це не український ексклюзив, а типова стадія ранньої фази розгортання ве-

ликомасштабної ветеранської політики. Питання не в тому, як її уникнути на стадії запуску – це нереалістично; питання в тому, як її розпізнати на стадії, коли її ще можна інтегрувати без великих втрат.

І ще одне зауваження, без якого подальший аргумент важко поставити правильно. Соціологічні дані останніх двох років фіксують глибше тло, на якому розгортається наша ветеранська цифрова політика: довіра до спроможності держави виконувати зобов'язання перед ветеранами між серпнем 2022 і березнем 2024 років зменшилася з 69 % до 25 % [8]; ветерани оцінюють своє психічне здоров'я гірше за цивільне населення, проте лише близько 34 % з них самі визнають потребу у психологічній допомозі [17]. Ці цифри важливі для нашої теми не як аргумент «ветеранам погано», а як аргумент управлінської обережності: будь-яка цифрова інтеграція ветеранської політики має враховувати, що довіра до її носія знижена і що значна частина адресатів не готова артикулювати власні потреби. Управлінська рамка, яка цього не враховує, ризикує побудувати бездоганну з технічного боку систему, у яку ветеран просто не зайде.

Зведену картину розпорошеності – точок, у яких існуючі середовища не зв'язані між собою операційно, – подано на Рисунку 2.

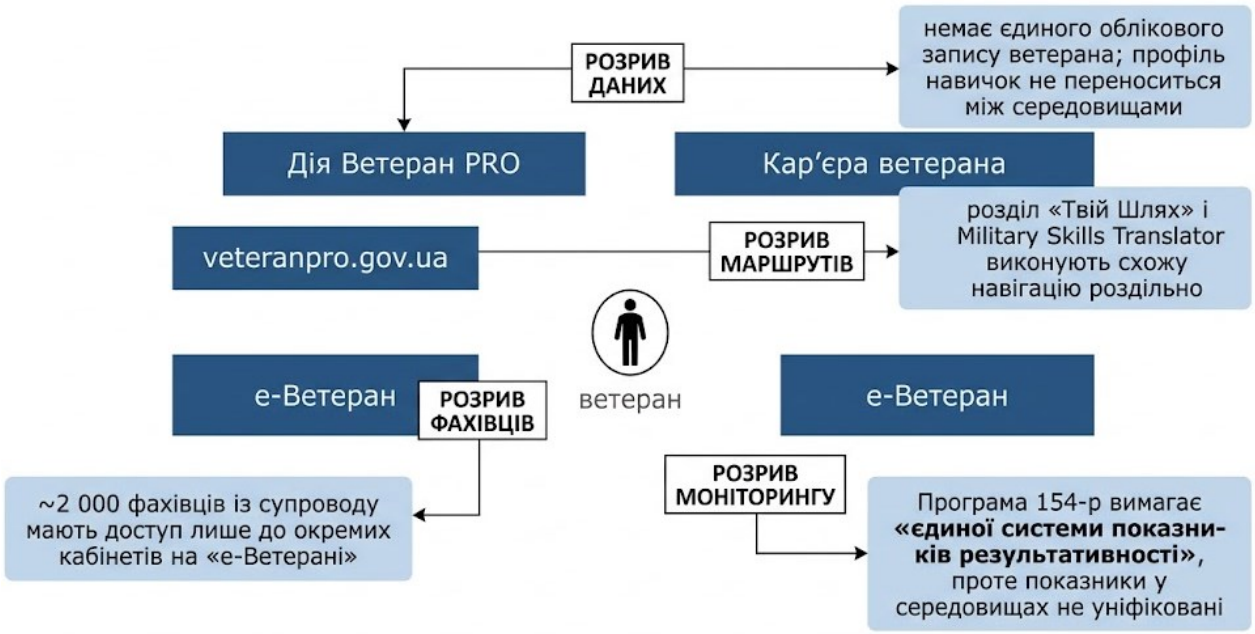


Рисунок 2. Точки розривів у ветеранській цифровій екосистемі: дані, ідентифікація, маршрути, моніторинг

Figure 2. Breakpoints in the veteran digital ecosystem: data, identification, routes, monitoring

**Джерело: складено авторами на основі джерел [6; 20; 10; 16].*
**Source: Compiled by the authors based on sources [6; 20; 10; 16].*

Якщо викласти точки розривів у переліку, вони такі:

– розрив у даних – між середовищами не існує єдиного облікового запису ветерана, що дозволяв би переносити профіль навичок та історію взаємодії з «Кар'єри ветерана» у «Дія Ветеран PRO» і навпаки;

– розрив у маршрутах – «Твій Шлях» на veteranpro.gov.ua і Military Skills Translator на «Кар'єрі ветерана» виконують схожу за духом, але технологічно і змістово ізольовану навігацію;

– розрив у фахівцях – близько двох тисяч фахівців із супроводу мають доступ до окремих кабінетів на «е-Ветерані», тоді як ветеран бачить ці середовища роздільно;

– розрив у моніторингу – Програма 154-р вимагає «єдиної системи показників результативності» [16], проте показники збирання даних у наявних середовищах не уніфіковані.

Ця констатація узгоджується з висновками вітчизняних авторів, що писали про «певну хаотичність» розгортання реформ у ветеранській сфері та необхідність складної управлінської структури з включенням ОМС [1], а також з адміністративно-правовим тезисом про потребу скоординованих публічно-управлінських розв'язань на стику зайнятості, освіти і соціальної підтримки [9]. У цьому місці важлива одна посилка: розпорошеність – це не вада швидкого темпу, не прорахунок окремого міністерства і не наслідок поганої політичної волі; це нормальний стан швидкозростаючої системи, у якій паралельно діють кілька донорів, кілька міністерств і кілька логік фінансування. Більше того – у короткостроковій перспективі швидке розгортання було єдиною раціональною стратегією. Питання, яке ми ставимо у цій статті, інше: на якому етапі і яким способом цю систему треба інтегрувати, щоб уникнути закріплення розпорошеності як інституційного факту.

Тепер перейдімо до власного концептуального ходу – до триєдиної (триадичної) типології. Розрізнятимемо три блоки публічних функцій. Перший блок – функції, що **зберігаються** за державою у прямому виконанні. До них належать: визначення статусу ветерана і умов його підтвердження; визначення стандартів якості послуг ветеранської інтеграції; розпорядження публічними коштами Програми «Ветеран. Робота» і відповідальність за їх результат; гарантія прав ветерана у разі неналежного надання послуги; моніторинг за єдиними показниками результативності. У термінах рамки Саламона [30] це функції прямого врядування, що несуть на собі правовий тягар, який не може бути перенесений на жодного зовнішнього оператора без втрати державної відповідальності. Якщо хочеться сказати простіше: це те, від чого державу не звільняє жоден донор і жодна платформа.

Другий блок – функції, що **делегуються** цифровим платформам. До них належать: добір контенту і його налаштування під особу ветерана; алгоритмічний добір вакансій ветерану; стандартизований опис компетенцій, у тому числі переклад військових навичок у цивільні; інтерфейс самообслуговування і навігації по сервісах. У термінах Анселла і Геш [21] це власне і є «платформна» сторона врядування – задача, яку платформа виконує краще за бюрократію за умови, що держава зберігає за собою стандарти і нагляд. Тут варто запам'ятати один запобіжник, на який наполегливо вказують Соренсен і Торфінг [31]: алгоритмічна персоналізація без прозорості правил веде до того, що держава факти-

чно втрачає контроль над тим, як вона ж сама розподіляє підтримку. Тому делегування цих функцій має супроводжуватися вимогою прозорості алгоритмів і доступу для аудиту – не як забаганка, а як умова збереження публічного характеру дії. Цю саму логіку посилено у дослідженні Кучменка і Ватульєва (2025), де цифрова трансформація публічного управління у воєнних умовах подається не як технологічна модернізація, а як перехід до сервісної моделі з особливими вимогами до прозорості і кібербезпеки [12].

Третій блок – функції, що **поділяються** з громадянським суспільством, ветеранськими організаціями і бізнесом. До них належать: фахове супроводження (мережа з близько двох тисяч фахівців у громадах); менторство і взаємопідтримка; адаптовані робочі місця і стандарти включення ветеранів у трудові колективи; ветеранські простори та центри життєстійкості. За своєю природою ці функції не можуть бути ані повноцінно делеговані, ані повністю утримані державою – вони живуть у режимі тривалої співпраці, у якій держава задає стандарт і фінансує, ветеранські організації забезпечують довіру і людську присутність, бізнес дає робочі місця. Це і є ділянка, де поняття спільного творення Анселла і Торфінга [22] перестає бути академічною метафорою і набуває трохи більшого операційного сенсу. Певне, хоча і недостатнє підтвердження дієвості саме цього блоку – у дослідженні [19] показує: реінтеграція ветеранів вирішується не лише на рівні центральних інституцій, а у тісній взаємодії з місцевим самоврядуванням і ветеранськими організаціями (рисунок 3).

	ЗБЕРІГАЮТЬСЯ за державою	ДЕЛЕГУЮТЬСЯ платформам	ПОДІЛЯЮТЬСЯ із суспільством і бізнесом
ЗМІСТ	Стандарти якості; визначення статусу ветерана; розпорядження бюджетом Програми 154-р; гарантія прав; моніторинг за єдиними показними показниками	Добір контенту; персоналізація; алгоритмічний добір вакансій; переклад військових навичок у цивільні; інтерфейс самообслуговування	Фахове супроводження; адаптовані робочлення; адаптовані робочі місця; ветеранські простори; центри життєстійкості; менторство
МЕХАНІЗМ ПІДТРИМКИ	Пряме виконання Мінветеранів і Мінсоцполітики; нормативні акти Кабінету Міністрів	Договори з Українським ветеранським фондом і донорами; стандартизований опис компетенцій	Субвенції з державного бюджету; партнерства з ОМС, ветеранськими організаціями і бізнесом
ЗАПОБІЖНИК ЗЛОВЖИВАННЯ	Заборона передачі правового тягаря приватним операторам	Прозорість алгоритмів; доступ для незалежного аудиту	Гарантія участі ветеранської спільноти у плануванні і моніторингу

Рисунок 3. Триєдина типологія публічних функцій у ветеранській цифровій екосистемі: зберігаються – делегуються – поділяються

Figure 3. Triune typology of public functions in the veteran digital ecosystem: retained – delegated – shared

**Джерело: розроблено авторами на основі [21; 22; 30; 25; 31].*

**Source: Compiled by the authors based on [21; 22; 30; 25; 31].*

Таблиця 2. – Триєдина типологія публічних функцій у цифрових середовищах кар'єрної адаптації ветеранів

Table 2. – Triune typology of public functions in digital environments of veterans' career adaptation

Тип функції Function Type	**Зміст Description**	**Механізм підтримки Support Mechanism**	**Запобіжник зловживання Abuse Prevention**
Зберігаються	Стандарти якості; розпорядження бюджетом 154-р; гарантія прав; моніторинг за єдиними показниками	Пряме виконання Мінветеранів і Мінсоцполітики; нормативні акти КМУ	Заборона передачі правового тягаря приватним операторам
Делегуються	Добір контенту; персоналізація; алгоритмічний добір вакансій; переклад військових навичок у цивільні	Договори з УВФ і донорами; стандартизований опис компетенцій	Прозорість алгоритмів; доступ для незалежного аудиту [31]
Поділяються	Фахове супроводження; адаптовані робочі місця; ветеранські простори; центри життєстійкості	Субвенції з держбюджету; партнерства з ОМС, ветеранськими організаціями і бізнесом	Гарантія участі ветеранської спільноти у плануванні і моніторингу

**Джерело: розроблено авторами на основі [21; 22; 30; 25; 31; 19; 1].*
**Source: Compiled by the authors based on [21; 22; 30; 25; 31; 19; 1].*

Зробимо одну важливу обмовку, аби запобігти звичній помилці прочитання. Триєдина типологія – це не «розподіл власності» між державою, платформою і громадянським суспільством. Це розподіл відповідальності і логіки взаємодії. Платформа може бути збудована державою у прямому порядку, але виконувати делеговану функцію (через відкритий обмінний інтерфейс); громадська організація може формально оперувати на коштах державної субвенції, але виконувати поділену функцію (через довіру і людську присутність). Сама природа суб'єкта менш важлива, ніж тип функції, яку він виконує. Це та сама логічна асиметрія, яку у вітчизняній думці підкреслює Іванова (2025): люди й інституції не співпадають з функціональними ролями автоматично – потрібен окремий інституційний крок, що цю відповідність установлює і підтримує [2].

Тепер – і це, мабуть, найважливіша частина – застосуймо типологію до конкретного матеріалу. Візьмемо чотири функції ветеранської цифрової екосистеми, що проходять через усі чотири середовища, і покажемо, як кожна з них переходить з логіки «паралельних інструментів» у логіку «інтегрованої системи», коли застосовано фільтр.

Функція перша – *підтвердження компетенцій ветерана*. Сьогодні Military Skills Translator на «Кар'єрі ветерана» виконує цю функцію в одному середовищі; інші три середовища такої функціональності не мають. Через фільтр триадичної типології це функція делегована: алгоритмічний переклад

військових навичок у цивільні – задача платформи. Натомість стандарт відповідності цивільним кваліфікаційним рамкам (з виходом на ESCO та європейський рамковий контур кваліфікацій з перспективою інтеграції) – це функція збережена: держава задає правила, за якими переклад вважається валідним. Вихід – стандарт верифікації один для всіх чотирьох середовищ; інструмент перекладу – там, де він уже є; обмінний інтерфейс між середовищами на основі цього стандарту. Зауважимо: це рішення не вимагає нових платформних запусків – воно потребує одного нормативного акта Мінветеранів про стандарт верифікації і одного технічного протоколу обміну.

Функція друга – *особисті освітні траєкторії ветерана*. Сьогодні «Твій Шлях» на veteranpro.gov.ua і навчальні курси на «Кар'єрі ветерана» дублюються. Через фільтр це функція делегована, але із застереженням щодо алгоритмічної прозорості: ветеран має право знати, чому йому запропоновано саме цю траєкторію, а не іншу [31]. Вихід – об'єднаний обмінний інтерфейс особистого добору з єдиним обліковим записом, що приймає дані з різних джерел; обов'язковий пояснювальний модуль («чому така рекомендація?»). Тут варто звернути увагу на досвід європейських ініціатив цифрових мікрокваліфікацій (CEDEFOP) [29], що задають каркас, у якому фрагментарні навчальні модулі поєднуються у структуровану траєкторію через стандартизовані описи результатів навчання – і саме такий каркас здатний інтегрувати у себе різнорідні наявні курси без потреби їх перебудови. У логіці інтеграції це означає, що держава задає стандарт опису результатів навчання (зберігаючи цю функцію), а платформи через обмінний інтерфейс приймають і конвертують одна одної дані про вже пройдені модулі у єдиний кумулятивний профіль ветерана.

Функція третя – *добір вакансій під ветерана*. Сьогодні існує лише на «Кар'єрі ветерана» (близько 1080 роботодавців, понад 64 тисячі вакансій). Через фільтр це функція делегована – і робиться вона добре. Однак вихід ветерана у цей сервіс через «Дію Ветеран PRO» сьогодні неможливий без переходу у нове середовище і нової авторизації. Вихід – глибока інтеграція «Кар'єри ветерана» у «Дія Ветеран PRO» через єдиний знак ідентифікації (token), без зміни оператора платформи. Цікава деталь – і вона часто упускається у дискусіях про «ще одну платформу для ветеранів»: 1080 зареєстрованих роботодавців на «Кар'єрі ветерана» – це вже істотний ринковий капітал, який слід берегти, а не дублювати у наступному середовищі. Принцип «не множити сутності» тут видається доречним.

Функція четверта – *супровід на робочому місці*. Це функція поділена: фахівець із супроводу від громади, кар'єрний радник Державної служби зайнятості (тут – пілот тіснішої взаємодії, запущений у жовтні 2025 року [5]), керівник з персоналу (HR-менеджер) компанії-роботодавця, ветеранська спільнота-побратимство. Через фільтр це не делегується платформі – платформа лише дає координаційний інтерфейс цим людям, проте не замінює їх. Вихід – спільний робочий простір (workspace) для зазначених акторів навколо конкретного ветерана з його згоди, без переведення супроводу в алгоритмічний режим. Дослідження Ігна-

тович (2025) на матеріалі українського пілотного проєкту з кар'єрного консультування ветеранів показало значущий приріст показників адаптивності до кар'єри і персональної ефективності саме за умови поєднання психологічної підтримки і кар'єрного консультування у єдиному супровідному циклі [3] – і саме цей висновок логічно лягає у основу управлінської конструкції «спільного робочого простору». Психологічну сторону справи додатково підтримує дослідження Малгожевської і колег (2025), де показано, що психічне здоров'я ветерана є рамковою, а не периферійною, умовою його працевлаштування – отже, психолог не може бути «зовнішнім» актором цифрового середовища кар'єрної адаптації [13] (рисунок 4).

Що ця типологія дає на стадії розроблення плану заходів Програми «Ветеран. Робота» 2026–2027? Найперше – нагадування простої, але часто упущеної речі: поки нова цифрова ініціатива не пройшла через фільтр триєдиної типології, вона за замовчуванням додається в екосистему як паралельна. Якщо ж пройшла – у плані заходів потрібно явно вказати: яку функцію вона виконує (з трьох блоків), яким стандартом вона зв'язана з рештою екосистеми, який обмінний інтерфейс її інтегрує. Це – ще не готова управлінська процедура, проте вже фільтр, який блокує найдорожчу помилку 2026 року: чергове паралельне середовище. Виходить, що типологія працює як превентивний регламент – простий технологічно і вимогливий до якості постановки задачі.



Рисунок 4. – Застосування триєдиної типології до чотирьох функцій ветеранської цифрової екосистеми: перехід від «паралельних інструментів» до «інтегрованої системи»

Figure 4. – Applying the Triune Typology to the Four Functions of the Veteran Digital Ecosystem: Moving from "Parallel Tools" to "Integrated System"

**Джерело: розроблено авторами.*
**Source: Prepared by the authors.*

Таблиця 3. – Апробація триєдиної типології на чотирьох функціях української ветеранської цифрової екосистеми

Table 3. – Testing the triune typology on four functions of the Ukrainian veteran digital ecosystem

Функція Function	**Поточна локалізація Current localization**	**Тип за типологією Type by typology**	**Запропонований спосіб інтеграції Proposed integration method**
Підтвердження компетенцій	Military Skills Translator на «Кар'єрі ветерана»	Делегована (з вимогою стандарту)	Стандарт верифікації – від держави; інструмент перекладу – у платформи; обмінний інтерфейс між усіма чотирма середовищами
Особисті освітні траєкторії	«Твій Шлях» (veteranpro.gov.ua) + курси на «Кар'єрі ветерана»	Делегована (із прозорістю)	Об'єднаний обмінний інтерфейс з єдиним обліковим записом + пояснювальний модуль
Добір вакансій	«Кар'єра ветерана» (~1080 роботодавців)	Делегована	Інтеграція у «Дія Ветеран PRO» через єдиний знак ідентифікації, без зміни оператора
Супровід на робочому місці	Фахівець громади + ДСЗ + HR компанії + ветеранська спільнота	Поділена	Спільний робочий простір (workspace) для всіх акторів зі згоди ветерана; не делегується алгоритму

Джерело: розроблено авторами на основі [5; 3; 13].
Source: Developed by the authors based on [5; 3; 13].

Що ця типологія дає на стадії розроблення плану заходів Програми «Ветеран. Робота» 2026–2027? Найперше – нагадування простої, але часто упущеної речі: поки нова цифрова ініціатива не пройшла через фільтр триєдиної типології, вона за замовчуванням додається в екосистему як паралельна. Якщо ж пройшла – у плані заходів потрібно явно вказати: яку функцію вона виконує (з трьох блоків), яким стандартом вона зв'язана з рештою екосистеми, який обмінний інтерфейс її інтегрує. Це – ще не готова управлінська процедура, проте вже фільтр, який блокує найдорожчу помилку 2026 року: чергове паралельне середовище. Виходить, що типологія працює як превентивний регламент – простий технологічно і вимогливий до якості постановки задачі.

Друге – і це не менш важливо – типологія задає мову, у якій можна обговорювати наступні кроки з різними партнерами. Донор, державне відомство, ОМС і громадська організація потребують спільної номенклатури функцій, аби розуміти, хто за що відповідає у конкретному пілоті. Без такої номенклатури кожен партнер невідворотно зміщується у власну операційну зону, і навіть найкращі наміри координації перетворюються на серію зустрічей без результату.

Триєдина типологія, на нашу думку, є мінімально достатньою номенклатурою такого роду: вона достатньо багатовимірна, щоб ловити нюанси, і достатньо проста, щоб бути операційною. Зауважимо: ми спираємось тут і на висновок з адміністративно-правового аналізу [9], і на теоретичну позицію Анселла і Торфінга про функцію спільного словника як обов'язкову умову колаборативного врядування [22].

Зробимо ще одне уточнення, важливе саме у українському контексті. Найбільш «делікатна» з трьох – функція поділена. У вітчизняній практиці 2024 – 2026 років її забезпечують одночасно три досить різні актори: близько двох тисяч фахівців із супроводу від громад, мережа з 326 центрів життєстійкості (станом на вересень 2025 року), а також – особливо щодо адаптації ветеранів і ветеранок до роботи у публічній службі – Національне агентство України з питань державної служби разом з Veteran Hub і Програмою реінтеграції ветеранів IREX, що в межах меморандуму від червня 2024 року підготували HR-Порадник і затвердили загальну короткострокову програму «Адаптація та реінтеграція ветеранів та ветеранок до роботи на публічній службі та цивільного життя» (Наказ НАДС № 129-24 від 29.08.2024). Кожен з цих акторів виконує свій сегмент поділеної функції, і саме у цьому сегменті типологія працює найскладніше: будь-яка цифрова інтеграція тут не повинна замінити людську присутність, а лише дати координаційний інтерфейс. Те саме положення підкреслює і дослідження ФУпу про реінтеграцію через економічний та управлінський кут [1]: цифровізація не має витісняти людську ланку – вона має робити її більш бачимою і керованою на рівні плану заходів.

Третє – про що часом забувають у дискусіях про цифрові платформи, – типологія дозволяє по-новому поставити питання моніторингу. Програма 154-р прямо вимагає «єдиної системи показників результативності» [16], проте без диференціації функцій така єдина система перетворюється на «середнє по лікарні». Зважаючи на типологію, моніторинг логічно структурувати у трьох логіках: для збережених функцій – показники якості адміністративного процесу (вчасність, відсотки відмов з обґрунтуваннями, юридична чистота рішень); для делегованих – показники користувацького досвіду і прозорості алгоритмів (час від реєстрації до першої співбесіди, частка користувачів, що переходять до конкретної дії, кількість і характер скарг на алгоритмічні рекомендації); для поділених – показники довіри і утримання у супроводі (частка ветеранів, що продовжують отримувати супровід через 6 і 12 місяців; частка ветеранів, що рекомендують супровід іншим). Таке диференціювання не вимагає нових ресурсів збирання даних – воно лише структурує наявні дані за принципом, який відповідає типу функції. Аналогічну логіку – структурування показників за функціональним призначенням, а не за відомчою належністю – описано і в тих українських авторів, що писали про моніторинг результативності публічних програм у воєнних умовах [12].

Четверте, і останнє, що варто сказати про прикладний потенціал типології – вона задає послідовність кроків для будь-якої нової цифрової ініціативи у ве-

теранській сфері. Ця послідовність може бути сформульована як проста процедура з чотирьох питань. Перше – яку функцію виконує запропонована ініціатива (з якого з трьох блоків)? Друге – який стандарт її зв'язує з рештою екосистеми (стандарт верифікації, стандарт обміну даними, стандарт показників)? Третє – який обмінний інтерфейс її інтегрує (єдиний знак ідентифікації, обмінний протокол даних, спільний робочий простір)? Четверте – який запобіжник проти зловживання передбачено (прозорість алгоритмів, доступ до аудиту, гарантія участі ветеранської спільноти)? Поки нова ініціатива не має чіткої відповіді на всі чотири питання, вона не повинна потрапляти у план заходів – не тому, що вона погана, а тому, що вона ще не сформульована як управлінська задача. Це проста, але дисциплінуюча процедура; коштує вона небагато, а врятовує від найдорожчої помилки.

Дозволимо собі наприкінці одну невелику ілюстрацію, що, як нам здається, надає типології трохи більше плоті. Уявимо ветерана, який звільнився зі служби у січні 2027 року, проживає в обласному центрі і бажає працювати у логістиці. Сценарій без застосування фільтра виглядає так: ветеран самотужки реєструється на «Дія Ветеран PRO», окремо реєструється на «Кар'єра ветерана», ще окремо звертається до фахівця із супроводу, ще окремо – до Державної служби зайнятості. Кожна з чотирьох точок взаємодії веде свій облік, кожна збирає мінімально необхідні дані, кожна не знає, що відбулося у трьох інших. Ветеран робить чотири окремі заходи зусиль; робота координується у його голові. Сценарій із застосуванням фільтра виглядає інакше: ветеран реєструється раз – у «Дія Ветеран PRO», за єдиним знаком ідентифікації; його профіль навичок один раз проходить через Military Skills Translator на «Кар'єрі ветерана» і повертається у «Дія Ветеран PRO» зі стандартизованим описом; «Твій Шлях» на veteranpro.gov.ua пропонує освітню траєкторію з пояснювальним модулем, який ветеран бачить одразу; фахівець із супроводу і кар'єрний радник Державної служби зайнятості входять у спільний робочий простір навколо ветерана з його згоди; HR-менеджер компанії, що зацікавилася його кваліфікацією, отримує доступ до того ж робочого простору з обмеженою видимістю. Усього один обмінний інтерфейс, єдиний знак ідентифікації, спільний робочий простір – і ці чотири паралельних середовища починають працювати разом. Це не реформа і не нова платформа; це точкове додавання трьох технічних інтеграцій, кожна з яких має своє місце у плані заходів і свого виконавця.

І ще одна ділянка картини, яка протягом 2025 – 2026 років стає дедалі помітнішою і яку було б нечесно обминути. Дедалі більше українських військових підрозділів – не очікуючи централізованих запусків – створюють власні *служби ветеранів* (інколи їх називають службами супроводу, інколи – ветеранськими спільнотами підрозділу). Виразний приклад – 241-ша окрема бригада територіальної оборони, де паралельно з адміністративною службою діє громадська організація «Ветерани 241 бригади», що супроводжує побратимів від моменту демобілізації, роз'яснює наявні на ринку і у держави можливості працевлаштування, перепідготовки і підприємницької підтримки [11]. Така траєк-

торія не випадкова: до проєкту Мінсоцполітики із соціального супроводу ветеранів станом на лютий 2026 року вже приєдналися 35 військових частин і підрозділів ЗСУ [7]; цей рух почався грудня 2023 року і зараз набирає характер «другого, висхідного контуру», що рухається від рівня підрозділу, а не від рівня міністерства. У цьому контурі є щось принципово важливе для нашої типології. По-перше, він відкриває «вікно довіри», яке у наявних державних і платформних каналах часто буває закритим: ветеран швидше повірить колишнім побратимам, ніж незнайомому фахівцеві у цивільній громаді. По-друге, він дає змогу долати інформаційну асиметрію щодо реальних умов ринку – не у середньому, а у конкретній галузі, у якій бригадні ветерани уже здобули позиції. Через класиікаційний «фільтр» служба ветеранів підрозділу – це функція переважно поділена: держава задає стандарт її роботи (через постанови про супровід, через професійний стандарт фахівця) і фінансово підтримує, ветеранські організації на рівні підрозділу забезпечують довіру і людську присутність, а цифрові платформи мають дати їм координаційний інтерфейс – щоб «бригадний» канал не існував паралельно державному, а вписувався у спільний робочий простір ветерана. Це і є одне з найперспективніших напрацювань фази 2026 року – і одночасно тестова задача для нашої типології: чи здатна вона включити «бригадну» ланку як повноправний компонент екосистеми, не нав'язуючи їй централізовану логіку, проте і не лишаючи її поза стандартами якості і моніторингу.

Чесно скажемо і про межі моделі – це принципово, аби стаття не справляла враження універсального ключа. Триєдина типологія не вирішує і не претендує вирішити чотирьох речей. Перше – психологічного відновлення як медичної компетенції: цифрові середовища тут можуть лише забезпечити маршрутизацію (як це робить інструмент MARTA на «е-Ветерані») і не повинні замінювати очну фахову допомогу [13]. Друге – фізичної доступності робочого місця для ветеранів з інвалідністю внаслідок війни: це інженерно-будівельна задача, на яку жодна цифрова платформа не відповідає. Третє – формування суспільного ставлення до ветеранів і подолання упереджень роботодавців: це задача комунікаційної політики і освіти, а не управлінської типології. Четверте – і це той пункт, що його варто не забувати – ціннісну підставу довіри між ветеранською спільнотою і державою: вона будується на конкретних рішеннях і виконанні зобов'язань, а не на цифрових інтерфейсах. Усе це лежить за межами нашої моделі, і чесніше про це сказати, ніж створювати ілюзію всеосяжної відповіді.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Підсумуємо без зайвої урочистості. Україна 2026 року перебуває у досить незвичній точці своєї цифрової ветеранської політики: цифрові платформи запускаються тим темпом, на який раніше вистачало хіба що на одну з них; донори, міністерства, фонди роблять це з різних кутів і на різних бюджетах; дані про ветеранів з'являються у чотирьох – п'яти середовищах одночасно. Це нормальна стадія розвитку – стадія розосередженої щедрості, коли ресурсу і амбіцій більше, ніж управлінської рамки координації. Триєдина типологія функцій (зберігаються – делегуються – поділяються) – це і є наша скромна спроба запропонувати таку рамку: не ще

одну платформу і не реформу, а простий аналітичний фільтр на тому етапі, коли його ще можна застосувати безболісно – на стадії розроблення плану заходів Програми «Ветеран. Робота» 2026–2027.

Сама теза, яка лежить в основі типології, не виглядає новаторською – і не повинна. Її серйозність – у наслідках для конкретних рішень: чи стандарти підтвердження компетенцій встановлює держава одноразово і для всіх середовищ, чи їх кожен донор переконструйовує під свою платформу; чи інтеграція «Кар'єри ветерана» у «Дія Ветеран PRO» проходить через спільний знак ідентифікації, чи через черговий запуск нового продукту; чи фахівці із супроводу залишаються людьми у спільному робочому просторі з кар'єрними радниками, чи замінюються алгоритмічним помічником.

Наукова новизна статті полягає у концептуалізації триадичної типології публічних функцій у цифрових середовищах кар'єрної адаптації ветеранів, що поєднує управлінську рамку фасилітативної держави і колаборативних платформ Анселла, Торфінга, Геш [21; 22] із методологією «інструментів врядування» Саламона [30] та запобіжниками щодо меж делегування платформам [25; 31]. Окремий внесок – обґрунтування використання типології як аналітичного фільтра на стадії розроблення плану заходів виконання Державної цільової програми «Ветеран. Робота» 2026–2027.

Як *перспективний напрям подальших досліджень* окреслюємо обережне залучення розосереджених (децентралізованих) цифрових платформ – на основі технології розподіленого реєстру (blockchain) – для побудови інструментів професійного нетворкінгу між ветеранами, обліку та незалежного підтвердження репутаційних даних і компетентнісних історій на основі цифрових унікальних активів (tokenized assets). Скажемо це чесно і без зайвого ентузіазму. Розосередженість і токенізація у публічному управлінні – поняття, яким у поточній фазі бракує не так теоретичного обґрунтування (воно є – у роботах з публічних послуг і платформної модернізації, у європейських ініціативах цифрових мікрокваліфікацій [29] та у проєкті European Blockchain Service Infrastructure), як інституційної готовності й запобіжників від зловживань. Тому ми не запозичуємо ці інструменти у поточну типологію, а лишаємо їх у статусі перспективи – у тому вигляді, у якому вони і функціонують зараз: як можливість, що вимагає поетапного пілотування під суворим публічним наглядом і у тісній взаємодії з міжнародними рамками.

Другий напрям подальших досліджень, що його ми хотіли б особливо виокремити, – *інтеграція служб ветеранів, що їх створюють самі військові підрозділи*, у загальну архітектуру ветеранської цифрової екосистеми. Тенденція, відчутна навесні 2026 року, виглядає так: десятки бригад, полків і батальйонів ЗСУ – спираючись як на власні ветеранські громадські організації (як у 241-й окремій бригаді ТрО [11]), так і на офіційне приєднання до проєкту соціального супроводу Мінсоцполітики (станом на початок 2026 року – 35 військових частин [7]) – створюють «другий, висхідний контур» супроводу, що рухається від рівня підрозділу, а не від рівня міністерства. Це явище потребує окремого дос-

лідження: як його методологічно описати у рамках триадичної типології, як вибудувати координаційний інтерфейс між «бригадною» службою ветеранів і державним фахівцем із супроводу у громаді, як уникнути дублювання при збереженні дорогоцінного ресурсу довіри між побратимами. На наш погляд, саме у цій точці лежить значна частина рішення проблеми, поставленої у статті – бо «бригадна» служба ветеранів за своєю природою має операційний доступ до того, що жодній централізованій платформі недоступне: до людської історії конкретного ветерана, до його реальних рідних і дружніх зв'язків, до неформального авторитету побратима. Зробити це бачимим для управлінської системи, не зруйнувавши неформальний характер – окрема методологічна задача, до якої ми плануємо повернутися.

Окремою темою наступної статті у цьому циклі логічно зробити прицільний компаративний аналіз британської CTP, американської TAP і канадської VAC у частині того, що ми у цій статті не змогли розгорнути – даних про результати працевлаштування ветеранів у середньо- і довгостроковому горизонті.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Єгоричева С., Лахижа М. Реінтеграція ветеранів війни в Україні: управлінські та економічні аспекти. *Розвиток міста.* 2024. № 2. С. 50–58. https://doi.org/10.32782/city-development.2024.2-7

2. Іванова Н. Ю. Людський капітал в умовах війни: виклики та можливості нарощування у контексті повоєнного відновлення. *Економічний простір*. 2025. № 208. URL: https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/download/350002/337190 (дата звернення: 27.03.2026).

3. Ігнатович О. Психологічна підтримка ветеранів під час реінтеграції в цивільне життя. *Психологія і особистість.* 2025. № 1. С. 54–64. URL: https://psychpersonality.pnpu.edu.ua/article/view/345862 (дата звернення: 27.03.2026).

4. Актуальні потреби та бачення можливостей для кар'єрного і професійного зростання ветеранів. Український ветеранський фонд. 22.04.2024. URL: https://veteranfund.com.ua/analitics/aktualni-potreby-ta-bachennia-mozhlyvostey-dlia-kar-iernoho-i-profesiynoho-zrostannia-veteraniv/ (дата звернення: 27.03.2026).

5. В Україні запустили два експериментальні проєкти підтримки для ветеранів та тих, хто втратив роботу. *Дзеркало тижня*. 03.11.2025. URL: https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/v-ukrajini-zapustili-dva-eksperimentalni-projekti-pidtrimki-dlja-veteraniv-ta-tikh-khto-vtrativ-robotu.html (дата звернення: 27.03.2026).

6. Ветеран PRO: презентували цифровий простір для ветеранів і ветеранок у Дії. Кабінет Міністрів України. 07.07.2025. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/veteran-pro-prezentuvaly-tsyfrovyi-prostir-dlia-veteraniv-i-veteranok-u-dii (дата звернення: 27.03.2026).

7. Ветеранам, військовослужбовцям та їх сім'ям. Міністерство соціальної політики України. URL: https://www.msp.gov.ua/otrymuvacham-soc-pidtrymky/veteranam-viyskovosluzhbovtsyam-ta-simyam (дата звернення: 27.03.2026).

8. Двадцять сьоме загальнонаціональне опитування «Образ ветеранів в українському суспільстві» (2–5 березня 2024). Соціологічна група «Рейтинг». URL: https://ratinggroup.ua/research/ukraine/dvadcyat_some_zagalnonacionalne_opituvanny_obraz_veteraniv_v_ukrainskomu_suspilstvi2-5_bereznya_2024.html (дата звернення: 27.03.2026).

9. Зацерківний В. Проблеми та перспективи економічної реінтеграції ветеранів війни: адміністративно-правовий підхід. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. № 5. URL: https://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/342692 (дата звернення: 27.03.2026).

10. Кар'єра, бізнес, цифровізація: як змінюється ветеранська політика України. Український тиждень. 2026. URL: https://tyzhden.ua/kar-iera-biznes-tsyfrovizatsiia-iak-zminiuietsia-veteranska-polityka-ukrainy/ (дата звернення: 27.03.2026).

11. Кравчук О. Як 241-ша бригада вибудовує новий стандарт турботи про військових. *Українська правда*. 20.11.2025. URL: https://www.pravda.com.ua/columns/2025/11/20/8008091/ (дата звернення: 27.03.2026).

12. Кучменко В., Ватульєв М. Цифрова трансформація публічного управління в умовах воєнного стану. *Молодий вчений*. 2025. № 4 (135). https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-4-135-14

13. Малгожевська О. та ін. Психічне здоров'я та працевлаштування ветеранів: стан і рекомендації міжнародних організацій. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Педагогіка. Психологія».* 2025. № 2. https://doi.org/10.32782/academ-ped.psyh-2025-2.13

14. Огляд міжнародних практик у сфері реінтеграції ветеранів і ветеранок: міркування щодо воєнного та повоєнного контексту України. ПРООН в Україні. Листопад 2025. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-11/undp-ua-veteran-reintegration-report-ukr.pdf (дата звернення: 27.03.2026).

15. Працевлаштування ветеранів – з якими головними проблемами стикаються учасники війни та роботодавці. *NV Бізнес*. 13.06.2025. URL: https://biz.nv.ua/ukr/sviy-biznes/pracevlashtuvannya-veteraniv-z-yakimi-golovnimi-problemami-stikayutsya-uchasniki-viyni-ta-robotodavci-50521858.html (дата звернення: 27.03.2026).

16. Про затвердження Державної цільової програми «Ветеран. Робота» на 2026–2027 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11.02.2026 № 154-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/154-2026-р (дата звернення: 27.03.2026).

17. Реінтеграція ветеранів: активісти презентували дослідження. UACRISIS / IREX / Veteran Hub / Юридична сотня / КМІС. URL: https://uacrisis.org/uk/reintegratsiya-veteraniv (дата звернення: 27.03.2026).

18. Уряд прогнозує збільшення кількості ветеранів до 5–6 мільйонів після кінця війни. ZMINA. 23.12.2024. URL: https://zmina.info/news/uryad-prognozuye-zbilshennya-kilkosti-veteraniv-do-5-6-miljoniv-pislya-kinczya-vijny/ (дата звернення: 27.03.2026).

19. Чиріна А., Вітовецька Є., Кононенко В. Реінтеграція ветеранів у цивільне життя: міжнародний досвід та особливості в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-161

20. Як працює «Ветеран PRO»: цифровий простір для ветеранів з покроковими алгоритмами. UA.NEWS. 02.12.2025. URL: https://ua.news/ua/ukraine/iak-pratsiuie-veteran-pro-tsifrovii-prostir-dlia-veteraniv-z-pokrokovimi-algoritmami (дата звернення: 27.03.2026).

21. Ansell C., Gash A. Collaborative Platforms as a Governance Strategy. *Journal of Public Administration Research and Theory.* 2018. Vol. 28, № 1. P. 16–32. https://doi.org/10.1093/jopart/mux030

22. Ansell C., Torfing J. Public Governance as Co-creation: A Strategy for Revitalizing the Public Sector and Rejuvenating Democracy. Cambridge: Cambridge University Press, 2021. 320 p. https://doi.org/10.1017/9781108765381

23. Denhardt J. V., Denhardt R. B. The New Public Service Revisited. *Public Administration Review.* 2015. Vol. 75, № 5. P. 664–672. https://doi.org/10.1111/puar.12347

24. Denhardt R. B., Denhardt J. V. The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review.* 2000. Vol. 60, № 6. P. 549–559. https://doi.org/10.1111/0033-3352.00117

25. Heimburg D. von, Wiesche M. Time to break up? The case for tailor-made digital platform regulation based on platform-governance standard types. *Electronic Markets.* 2025. Vol. 35, № 1. Article 3. https://doi.org/10.1007/s12525-024-00747-7

26. Kattel R., Mazzucato M. Mission-oriented innovation policy and dynamic capabilities in the public sector. *Industrial and Corporate Change*. 2018. Vol. 27, № 5. P. 787–801. https://doi.org/10.1093/icc/dty032

27. Kleykamp M., Wenger J. B., Roer E. H., Kubasak M., Hubble T., Skrabala L. Federal Programs to Assist Military-to-Civilian Employment Transitions: Limited Scrutiny and Substantial Investment in Education Programs. RAND Corporation, RR-A1363-12. 2024. URL: https://www.rand.org/pubs/research_reports/RRA1363-12.html (дата звернення: 27.03.2026).

28. Mazzucato M. Mission-oriented innovation policies: challenges and opportunities. *Industrial and Corporate Change.* 2018. Vol. 27, № 5. P. 803–815. https://doi.org/10.1093/icc/dty034

29. Microcredentials for labour market education and training. CEDEFOP. URL: https://www.cedefop.europa.eu/en/projects/microcredentials-labour-market-education-and-training (дата звернення: 27.03.2026).

30. Salamon L. M., Elliott O. V. (eds.). The Tools of Government: A Guide to the New Governance. Oxford; New York: Oxford University Press, 2002. 669 p. ISBN 0195136659.

31. Sørensen E., Torfing J. Accountable Government through Collaborative Governance? *Administrative Sciences.* 2021. Vol. 11, № 4. Article 127. https://doi.org/10.3390/admsci11040127

Конфлікт інтересів.
Автори заявляють, що конфлікту інтересів щодо публікації цього рукопису немає.
Стаття надійшла до редакції 28.03.2026 р.
Стаття рекомендована до друку 01.05.2026 р.
Опубліковано 30.05.2026 р.

Dunayev I. V.,
Dr.Sc. in Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Economic Policy and Management,
Education and Research Institute of Public Administration
of V. N. Karazin Kharkiv National University,
4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine
e-mail: i.dunaev@karazin.ua https://orcid.org/0000-0002-0790-0496

Velychko Daniïl Yu.,
PhD fellow at the Department of Economic Policy and Management,
Educational and Research Institute «Institute of Public Administration»,
V. N. Karazin Kharkiv National University, 4 Svobody Sq., Kharkiv, Ukraine;
Junior Lieutenant of the Armed Forces of Ukraine
e-mail: Vel057law@gmail.com http://orcid.org/0009-0000-2820-9170

DELEGATION AND RETENTION OF PUBLIC FUNCTIONS IN THE DIGITAL ENVIRONMENTS FOR CAREER ADAPTATION OF WAR VETERANS

Abstract. The article addresses the task of substantiating a governance typology of public functions in digital environments for the career adaptation of war veterans. The starting observation is set: as of April 2026, Ukraine simultaneously operates four to five relatively parallel digital environments of veteran policy («Diia Veteran PRO» section in the Diia application, the veteranpro.gov.ua portal, the «Career of a Veteran» platform, the «e-Veteran» platform), a network of around two thousand veteran-support specialists in communities, and the State Targeted Programme «Veteran. Work» for 2026–2027 with a budget of 276.471 million hryvnias; yet no management framework explains which functions the state retains, which it

delegates to platforms, and which it shares with civil society and business. Drawing on national data from the Ukrainian Veterans Foundation, the Sociological Group «Rating», IREX/Veteran Hub/KIIS, and comparative review of CTP (UK), TAP (USA), and VAC (Canada), the article argues that the issue is not the absence of digital tools but their dispersion; this dispersion disorients the veteran (67.79% are unaware of existing retraining programmes), the employer (34.2% of companies acknowledge the absence of effective support programmes), and the public manager. A triadic typology of functions – retained, delegated, and shared – is proposed, each linked to a corresponding support mechanism and abuse safeguard. The typology is tested on four veteran ecosystem functions: verification of competences, personalised educational pathways, matching with employers, and on-the-job support. The article proposes the typology as an analytical filter when designing the implementation action plan of the «Veteran. Work» Programme 2026–2027. The limits of the model are stated (psychological rehabilitation, physical workplace accessibility, social attitudes), and a direction for further research is outlined – the cautious deployment of decentralised digital platforms based on distributed ledger technology (blockchain) for building tools of professional veteran networking, recording, and independent verification of reputational data on the basis of tokenised assets.

Keywords: public administration, war veterans, career adaptation, digital educational environments, delegation of public functions, digital platforms, Veteran. Work Program.

REFERENCES

1. Yehorycheva, S., Lakhyzha, M. (2024). Reintegration of war veterans in Ukraine: managerial and economic aspects. *Rozvytok mista, no 2, 50–58*. https://doi.org/10.32782/city-development.2024.2-7 [in Ukrainian].

2. Ivanova, N.Yu. (2025). Human capital in conditions of war: challenges and opportunities for build-up in the context of post-war recovery. *Ekonomichnyi prostir, no 208*. URL: https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/download/350002/337190 [in Ukrainian].

3. Ihnatovych, O. (2025). Psychological support of veterans during reintegration into civilian life. *Psykholohiia i osobystist, no 1, 54–64.* URL: https://psychpersonality.pnpu.edu.ua/article/view/345862 [in Ukrainian].

4. Current needs and vision of opportunities for career and professional growth of veterans. Ukrainian Veterans Foundation, 22 April 2024. (2024). URL: https://veteranfund.com.ua/analitics/aktualni-potreby-ta-bachennia-mozhlyvostey-dlia-kar-iernoho-i-profesiynoho-zrostannia-veteraniv/ [in Ukrainian].

5. In Ukraine, two experimental support projects have been launched for veterans and those who lost their jobs. Dzerkalo Tyzhnia, 3 November 2025. (2025). URL: https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/v-ukrajini-zapustili-dva-eksperimentalni-projekti-pidtrimki-dlja-veteraniv-ta-tikh-khto-vtrativ-robotu.html [in Ukrainian].

6. Veteran PRO: a digital space for veterans was presented in Diia. Cabinet of Ministers of Ukraine, 7 July 2025. (2025). URL: https://www.kmu.gov.ua/news/veteran-pro-prezentuvaly-tsyfrovyi-prostir-dlia-veteraniv-i-veteranok-u-dii [in Ukrainian].

7. To veterans, servicemen and their families. Ministry of Social Policy of Ukraine. URL: https://www.msp.gov.ua/otrymuvacham-soc-pidtrymky/veteranam-viyskovosluzhbovtsyam-ta-simyam [in Ukrainian].

8. The 27th national survey «Image of veterans in Ukrainian society» (2–5 March 2024). (2024). Sociological Group «Rating». URL: https://ratinggroup.ua/research/ukraine/dvadcyat_some_zagalnonacionalne_opituvanny_obraz_veteraniv_v_ukrainskomu_suspilstvi2-5_bereznya_2024.html [in Ukrainian].

9. Zatserkivnyi, V. (2025). Problems and prospects of economic reintegration of war veterans: an administrative and legal approach. *Analitychno-porivnialne pravoznavstvo, no 5.* URL: https://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/342692 [in Ukrainian].

10. Career, business, digitalization: how veteran policy of Ukraine is changing. (2026). Ukrainian Tyzhden, 2026. URL: https://tyzhden.ua/kar-iera-biznes-tsyfrovizatsiia-iak-zminiuietsia-veteranska-polityka-ukrainy/ [in Ukrainian].

11. Kravchuk, O. (2025). How the 241st brigade builds a new standard of care for the military. Ukrainska Pravda, 20 November 2025. URL: https://www.pravda.com.ua/columns/2025/11/20/8008091/ [in Ukrainian].

12. Kuchmenko, V., Vatuliev, M. (2025). Digital transformation of public administration under the conditions of martial law. *Molodyi vchenyi, no 4 (135).* https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-4-135-14 [in Ukrainian].

13. Malhozhevska, O. et al. (2025). Mental health and employment of veterans: state and recommendations of international organisations. *Naukovyi visnyk Vinnytskoi akademii bezperervnoi osvity. Seriia «Pedahohika. Psykholohiia». No 2.* https://doi.org/10.32782/academ-ped.psyh-2025-2.13 [in Ukrainian].

14. Review of international practices in the field of reintegration of veterans: considerations for the wartime and post-war context of Ukraine. (2025). UNDP in Ukraine, November 2025. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-11/undp-ua-veteran-reintegration-report-ukr.pdf [in Ukrainian].

15. Employment of veterans – main problems faced by war participants and employers. (2025). NV Business, 13 June 2025. URL: https://biz.nv.ua/ukr/sviy-biznes/pracevlashtuvannya-veteraniv-z-yakimi-golovnimi-problemami-stikayutsya-uchasniki-viyni-ta-robotodavci-50521858.html [in Ukrainian].

16. On approval of the State Targeted Programme «Veteran. Work» for 2026–2027: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of 11 February 2026 No 154-r. (2026). URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/154-2026-p [in Ukrainian].

17. Reintegration of veterans: activists presented research. UACRISIS / IREX / Veteran Hub / Yurydychna Sotnia / KIIS. URL: https://uacrisis.org/uk/reintegratsiya-veteraniv [in Ukrainian].

18. The government forecasts an increase in the number of veterans to 5–6 million after the end of the war. (2024). ZMINA, 23 December 2024. URL: https://zmina.info/news/uryad-prognozuye-zbilshennya-kilkosti-veteraniv-do-5-6-miljoniv-pislya-kinczya-vijny/ [in Ukrainian].

19. Chyrina, A., Vitovetska, Ye., Kononenko, V. (2024). Reintegration of veterans into civilian life: international experience and features in Ukraine. *Ekonomika ta suspilstvo, no 67*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-161 [in Ukrainian].

20. How «Veteran PRO» works: digital space for veterans with step-by-step algorithms. UA.NEWS, 2 December 2025. URL: https://ua.news/ua/ukraine/iak-pratsiuie-veteran-pro-tsifrovii-prostir-dlia-veteraniv-z-pokrokovimi-algoritmami [in Ukrainian].

21. Ansell, C., Gash, A. (2018). Collaborative Platforms as a Governance Strategy. *Journal of Public Administration Research and Theory, vol. 28, no 1, 16–32.* https://doi.org/10.1093/jopart/mux030

22. Ansell, C., Torfing, J. (2021). Public Governance as Co-creation: A Strategy for Revitalizing the Public Sector and Rejuvenating Democracy. Cambridge: Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/9781108765381

23. Denhardt, J.V., Denhardt, R.B. (2015). The New Public Service Revisited. *Public Administration Review, vol. 75, no 5, 664–672*. https://doi.org/10.1111/puar.12347

24. Denhardt, R.B., Denhardt, J.V. (2000). The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review, vol. 60, no 6, 549–559.* https://doi.org/10.1111/0033-3352.00117

25. Heimburg, D. von, Wiesche, M. (2025). Time to break up? The case for tailor-made digital platform regulation based on platform-governance standard types. *Electronic Markets, vol. 35, no 1. Article 3.* https://doi.org/10.1007/s12525-024-00747-7

26. Kattel, R., Mazzucato, M. (2018). Mission-oriented innovation policy and dynamic capabilities in the public sector. *Industrial and Corporate Change, vol. 27, no 5, 787–801.* https://doi.org/10.1093/icc/dty032

27. Kleykamp, M., Wenger, J.B., Roer, E.H., Kubasak, M., Hubble, T., Skrabala, L. (2024). Federal Programs to Assist Military-to-Civilian Employment Transitions: Limited Scrutiny and Substantial Investment in Education Programs. RAND Corporation, RR-A1363-12. URL: https://www.rand.org/pubs/research_reports/RRA1363-12.html

28. Mazzucato, M. (2018). Mission-oriented innovation policies: challenges and opportunities. *Industrial and Corporate Change, vol. 27, no 5, 803–815*. https://doi.org/10.1093/icc/dty034

29. Microcredentials for labour market education and training. CEDEFOP. URL: https://www.cedefop.europa.eu/en/projects/microcredentials-labour-market-education-and-training.

30. Salamon L. M., Elliott O. V. (eds.). (2002). The Tools of Government: A Guide to the New Governance. Oxford; New York: Oxford University Press.

31. Sørensen, E., Torfing, J. (2021). Accountable Government through Collaborative Governance? *Administrative Sciences, vol. 11, no 4. Article 127.* https://doi.org/10.3390/admsci11040127

Conflict of interest.

The authors declare that there is no conflict of interest regarding the publication of this manuscript.

The article was received by the editors 28.03.2026.
The article is recommended for printing 01.05.2026.
Published 30.05.2026.

https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-25
УДК 351.851:355.23]:352]:351.73

Поступна Олена Вікторівна,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та адміністрування
навчально-наукового юридичного інституту
Державного університету економіки і технологій, м. Кривий Ріг,
вулиця Медична, 16, Кривий Ріг, Дніпропетровська область, 50005, Україна
e-mail: posolv48@gmail.com https://orcid.org/0000-0002-0622-0966

МЕХАНІЗМИ КООРДИНАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ОСВІТНЬОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ПІДГОТОВКИ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

Анотація. У статті актуалізовано проблему оптимізації функціонального базису публічного управління в контексті реалізації людиноцентристського підходу до ветеранів, учасників бойових дій та військовослужбовців на етапі їхнього освітнього й професійного транзиту до цивільного життя.

Методологічну основу роботи становить системний підхід із застосуванням компаративного та структурно-функціонального аналізу, що дозволило класифікувати інструменти координації влади за чотирма базовими групами. Концептуальний та термінологічного аналіз використано для уточнення понятійно-категоріального апарату. Матричний метод покладено в основу побудови розробки авторської матриці взаємодії компонентів врядування, а моделювання дозволило сформувати прикладні вектори модернізації координаційних зв'язків.

У статті обґрунтовано специфіку та траєкторію взаємовпливу підготовки військових і муніципального сервісного менеджменту через два вектори: підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування щодо роботи з комбатантами та забезпечення якісного освітнього транзиту ветеранів для їх інтеграції в муніципальну службу. Ідентифіковано деструктивні чинники та бар'єри міжвідомчої взаємодії: нормативно-правову розсинхронізацію законодавства, ізольованість державних реєстрів, інформаційну асиметрію та фінансово-технічні дисбаланси територіальних громад. Запропоновано комплекс стратегічних рекомендацій щодо модернізації координаційних механізмів через три ключові вектори: цифровізацію процесів (упровадження модуля «Ветеран-Адмін» на базі інтеграції даних ЄДЕБО та ЄДРВВ), децентралізацію держзамовлення (застосування тристоронніх угод «ОМС – ЗВО – Ветеран») через систему цільових освітніх ваучерів) та стандартизацію якості сервісу на місцях шляхом затвердження державного стандарту сертифікатної програми «Ветеранський простір у сфері адмінпослуг» для діючих та майбутніх посадовців місцевого самоврядування.

Як цитувати: Поступна О. В. Механізми координації державної освітньої політики у сфері підготовки військовослужбовців та місцевого самоврядування щодо забезпечення якості надання адміністративних послуг. *Державне будівництво.* 2026. № 1 (39). С. 389–411. https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-25

In cites: Postupna, O.V. (2026). Mechanisms for coordination of state educational policy in the field of training of military servants and local self-government in relation to ensuring the quality of administrative services. *State Formation, no. 1 (39), 389–411.* https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-25 [in Ukrainian].

© Поступна О. В., 2026
This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Ключові слова: державна освітня політика, підготовка військовослужбовців, органи місцевого самоврядування, політика якості, адміністративні послуги, механізми координації, Центр надання адміністративних послуг.

Постановка проблеми. Повномасштабна військова агресія та завдання повоєнного відновлення актуалізують переосмислення публічного управління, зокрема на засадах людиноцентризму щодо військовослужбовців і ветеранів. Індикатором зрілості врядування є створення інклюзивної системи підтримки на етапах декомпресії, демобілізації та ресоціалізації. На стику державної політики й муніципального розвитку постає потреба в інтеграції оборонно-освітнього сектору та сервісного менеджменту органів місцевого самоврядування (далі – ОМС).

Проте, фіксується суттєвий інституційний розрив між центральними органами виконавчої влади (Міністерством оборони України (далі – Міноборони), Міністерством у справах ветеранів України (далі – Мінветеранів), Міністерством освіти і науки України (далі – МОН України), які формують стратегічний вектор, та ОМС через мережу Центрів надання адміністративних послуг (далі – ЦНАП), що безпосередньо реалізують сервісну функцію. Брак адаптованих механізмів координації призводить до деструктивних явищ:

– відірваності програм перекваліфікації військових від реальних потреб територіальних громад (далі – ТГ) та локальних ринках праці;

– слабкої інтеграції унікальних лідерських компетентностей ветеранів у систему муніципальної служби;

– нестачі у працівників ЦНАП специфічних знань із військового законодавства та психологічної компетентності.

Формування інтегрованих механізмів координації державної освітньої політики й потенціалу ОМС є вкрай важливим для національної безпеки, збереження людського капіталу та розбудови сервісної архітектури, орієнтованого на потреби захисників, що й зумовлює доцільність дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання координації діяльності органів влади в умовах сучасних викликів досліджували О. Безпалова [4], О. Кузьмук [16], Н. Липовська [17], В. Суворов [31] та ін. Окремий масив наукових розвідок присвячено модернізації та адаптації системи військової освіти в період воєнного стану, зокрема її євроатлантичній трансформації. Зазначений тематичний напрям фундаментально вивчено у працях В. Ананьїна [2], В. Артамощенка [3], А. Бухуна [6], Н. Вавілової [7], І. Зеленого [12], Л. Петрової [19], В. Рахманова [27], О. Сальнікової [30], О. Цевельова [32] тощо. Теоретичні, організаційні та правові засади забезпечення якості й моніторингу надання адміністративних послуг ОМС в умовах реформи висвітлено у працях В. Вдовічена [8], А. Грушевої [9], Т. Королюк [15], С. Прокопенка [26], О. Ременяк [28], І. Яременка [33] та ін. Обґрунтування програмно-цільового підходу до прийняття управлінських рішень та екологічного контексту безпеки представлено у працях [39; 40].

У міжнародному науковому дискурсі процеси цифрової трансформації GovTech та формування сервісних моделей досліджували А. Беєр [34], С. Валле [43], О. Велсберг [42], А. Дьорр [35], Дж. Карре [36], І. Мергель [37], А. Муссагулова [38], Л. Тіллберг [41] та ін. Наукові здобутки іноземних авторів акцентують на важливості трансферу компетентностей ветеранів та прояві емпатії у публічному секторі.

Існуючі праці переважно зосереджені або на загальних аспектах реформування військової освіти, або на ізольованому вивчені інфраструктури надання адміністративних послуг, що зумовлює необхідність формування цілісної структурно-функціональної моделі модернізації координаційних механізмів в умовах децентралізації та цифровізації публічного управління.

Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні, комплексному моделюванні та визначенні шляхів удосконалення механізмів координації між суб'єктами державної освітньої політики у сфері підготовки військовослужбовців та органами місцевого самоврядування задля забезпечення нової якості надання адміністративних послуг в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

– концептуалізувати сутність та детермінувати взаємозв'язок між поняттями «державна освітня політика у військовій сфері», «механізми координації суб'єктів публічної влади» та «якість надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування» в контексті людиноцентристського підходу;

– структурувати та класифікувати інструментарій механізмів координації, що забезпечують синергію між державними інституціями та муніципалітетами;

– обґрунтувати специфіку реалізації та траєкторії взаємовпливу процесів підготовки військовослужбовців і сервісного менеджменту на місцевому рівні;

– ідентифікувати деструктивні чинники, інституційні бар'єри та дисбаланси, які стримують ефективну горизонтальну та вертикальну взаємодію між Міноборони, Мінветеранів, МОН України та ОМС у зазначеній сфері;

– розробити стратегічні рекомендації та прикладні пропозиції щодо модернізації координаційних механізмів, спрямованих на цифровізацію процесів, децентралізацію державного замовлення на перепідготовку кадрів та впровадження уніфікованих стандартів якості адміністративних послуг для учасників бойових дій і ветеранів.

Застосована методологія і методи. Методологічну основу дослідження становить комплексний та системний підхід крізь призму людиноцентризму, що дозволяє розглядати координацію дій суб'єктів публічної влади та муніципального сервісного менеджменту як єдину взаємопов'язану систему. Для досягнення поставленої мети застосовано спектр наукових методів:

– корпоративний та структурно-функціональний аналіз – використано для структурування внутрішньої архітектури впливу та детальної класифікації інструментів координації за чотирма базовими групами (нормативно-правові, організаційно-управлінські, інформаційно-технологічні, фінансово-економічні);

– метод концептуалізації та термінологічного аналізу – застосовано задля чіткого визнання понятійно-категоріального апарату дослідження;

– матричний метод – залучено для побудови аналітичної матриці взаємодії компонентів врядування, що наочно демонструє точки дотику досліджуваних концептів;

– метод типізації та класифікації – покладено в основу виявлення, групування та аналізу інституційних бар'єрів і дисбалансів у взаємодії між суб'єктами публічної влади на горизонтальному та вертикальному рівнях;

– моделювання – використано для розробки цілісної структурно-функціональної моделі модернізації координаційних механізмів та стратегічних рекомендацій щодо інтеграції ветеранів у муніципальну службу.

Виклад основного матеріалу. В умовах сучасних геополітичних викликів та децентралізації влади в Україні постає нагальна потреба в оптимізації взаємодії між органами державної влади та місцевим самоврядуванням. Ефективність такої синергії безпосередньо впливає на національну безпеку та рівень задоволеності громадян публічними послугами [23]. Формування цілісного теоретико-методологічного підґрунтя для координації зазначених суб'єктів є першочерговим завданням, оскільки наявність термінологічних розбіжностей та брак узгоджених механізмів управління стримують інституційну інтеграцію, зважаючи забезпеченню високої якості сервісно-орієнтованої держави в контексті військових і цивільних потреб [31].

Дослідження інтеграційних процесів у сфері публічного управління потребує чіткої концептуалізації понятійно-категоріального апарату. Фундаментом досліджуваної проблематики виступає людиноцентристський підхід, який переорієнтовує вектор державної діяльності з суто фіскально-контрольних функцій на обслуговування потреб особистості, суспільства та держави [38].

Розглядаючи дефініцію «державна освітня політика у військовій сфері», варто звернутися до праць українських вчених, у яких автори визначають це поняття як цілеспрямовану діяльність владних інститутів із формування системи військових знань, умінь та навичок, спрямовану на забезпечення обороноздатності країни шляхом підготовки висококваліфікованих військових кадрів та формування у них патріотичної свідомості [27; 30]. Військова освітня політика в умовах людиноцентризму трансформується: якщо раніше військовослужбовець розглядався лише як функціональна одиниця оборонного сектору, то тепер – це особистість, що володіє широким спектром професійних та громадянських компетентностей.

Термін «механізми координації суб'єктів публічної влади» ґрунтовно

досліджено ученими у наукових працях [4; 16]. Здебільшого вони трактують ці механізми як сукупність правових, організаційних, інструментальних та процедурних засобів, за допомогою яких досягається узгодженість дій, інтеграція зусиль та гармонізація інтересів різних гілок і рівнів публічної влади задля досягнення спільних стратегічних цілей. У контексті дослідження координація виступає сполучною ланкою, що транслює оборонні стандарти та освітні програми у площину практичної взаємодії з регіональними структурами.

Концепт «якість надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування» деталізовано у наукових статтях, де вчені зазначають, що якість послуг є комплексним показником, який відображає ступінь відповідності процесу та результату надання послуги очікуванням і потребам отримувача (громадянина, військовослужбовця, ветерана) за такими критеріями як доступність, оперативність, законність, прозорість та культура обслуговування [5; 15; 26].

Взаємозв’язок між трьома окресленими категоріями має системний, ієрархічний та функціональний характер. Об’єднуючим стрижнем цієї тріади виступає людина, уособлена у постаті військовослужбовця, ветерана чи члена їхніх родин, чиї права на якісну освіту, соціальний захист та безперешкодний доступ до державних сервісів гарантуються синергією публічних суб’єктів.

Побудова такої синергетичної моделі управління базується на чіткій детермінації функціональних зав’язків між її ключовими елементами. Розгляд цього взаємозв’язку крізь призму людиноцентризму дозволяє виокремити такі стратегічні вектори взаємодії, як:

1) трансляція освітніх результатів у соціальний капітал. Державна освітня політика у військовій сфері формує специфічні та загальні компетентності військовослужбовців [12; 18]. Проте етап реалізації цих компетентностей та адаптації військових до цивільного життя або отримання ними специфічних сервісів під час служби відбувається на рівні ТГ [41];

2) координаційний центр. Механізми координації забезпечують інформаційний, нормативний та ресурсний обмін між Міноборони, МОН України та ОМС [11; 14]. Без чіткої координації державні стандарти підготовки та соціальної інтеграції військових залишається декларативними, не знайшовши відображення у практиці роботи місцевих ЦНАП [8];

3) кінцевий результат – якість послуг. Ефективна координація та адаптована під потреби сьогодення військова освіта безпосередньо детермінують якість послуг на місцях [9; 20]. Сюди входить і сервісна підтримка ветеранів, і надання пільг, і видача довідок, і сприяння у працевлаштуванні через підвищення кваліфікації [33].

Для наочної демонстрації взаємозв’язку та визначення точок дотику зазначених концептів пропонуємо розглянути аналітичну матрицю (табл. 1).

Таблиця 1. – Матриця взаємодії компонентів публічного управління в межах людиноцентристського підходу

Table 1. – Matrix of interaction of public administration components within the framework of a human-centered approach

Компонент системи публічного врядування Component of the public governance system	**Об'єктивний фокус у межах підходу Objective focus within the approach**	**Роль у забезпеченні прав військовослужбовців Role in ensuring the rights of military personnel**	**Інструменти реалізації Implementation tools**
Державна освітня політика у військовій сфері	Професійний розвиток особистості, формування стійкості та правової культури військового	Забезпечення інтелектуальної та психологічної готовності до виконання обов'язків, а також до подальшої реінтеграції в соціум	Стандарти військової освіти, програми перепідготовки, курси лідерства та сервісної комунікації
Механізми координації суб'єктів публічної влади	Організаційно-правові зв'язки, міжвідомчі комунікаційні канали та узгодження інтересів	Усунення бюрократичних бар'єрів між оборонним відомством та ОМС при наданні сервісів	Спільні меморандуми, інтегровані інформаційні системи (реєстри), єдині протоколи міжвідомчої взаємодії
Якість надання адміністративних послуг ОМС	Кінцевий споживач (військовослужбовець, ветеран, член родини) та його задоволеність	Безпосередня реалізація законних прав та інтересів громадян, створення безбар'єрного середовища	ЦНАП, цифрові сервіси («Ветеран»), принципи «єдиного вікна» та зворотний зв'язок від громадян

Джерело: сформовано автором на основі [3; 15; 21; 36]
Source: generated by the author based on [3; 15; 21; 36]

Аналіз наведених у таблиці даних дає підстави для твердження, що кожен компонент системи виконує унікальну, але взаємодоповнюючу функцію. Державна освітня політика виступає первинним етапом, де закладаються ціннісні орієнтири та базові знання. Механізми координації діють як горизонтальні та вертикальні інтегратори, що пов'язують стратегічні державні цілі з можливостями муніципалітетів. Якість надання послуг на місцевому рівні є результуючим критерієм, за яким оцінюється ефективність функціонування всієї державно-управлінської архітектури.

Отже, детермінація взаємозв'язку між цими категоріями в межах людиноцентризму виявляє замкнений управлінський цикл: освіта формує свідомого суб'єкта та кваліфікованого надавача/отримувача послуг; координація забезпечує безперебійність та системність процесів управління; якісний муніципальний сервіс виступає практичним утіленням людиноцентризму, де потреби військовослужбовця задовольняються оперативно, прозоро та з повагою до його гідності. Брак уваги до будь-якого з елементів цієї матриці неминуче призведе до деструкції всієї системи загалом.

В цілому, концептуалізація сутності та детермінування взаємозв'язку між досліджуваними категоріями доводить, що ефективне забезпечення якості адмінпослуг для військовослужбовців на рівні місцевого самоврядування неможливе без інтеграції оборонно-освітньої складової та оптимізації міжвідомчих зав'язків [16]. Людиноцентристський підхід вимагає відмови від ізольованого функціонування державних інституцій та муніципальних органів. Лише через впровадження дієвих координаційних механізмів, які синхронізують освітні стандарти військової сфери із сервісними можливостями ТГ, можна досягти високих стандартів надання публічних послуг, гарантуючи соціальну стабільність та захист тих, хто забезпечує безпеку держави [36].

Практичне втілення зазначеної синхронізації та перехід від теоретичного осмислення людиноцентризму до його безпосередньої реалізації на місцях покладається на управлінський інструментарій публічної влади. Саме тому оптимізація взаємодії між державними інституціями та муніципалітетами у сфері підготовки військовослужбовців і забезпечення якості адмінпослуг потребує чіткого розмежування та впорядкування наявного управлінського інструментарію [30]. Системна класифікація засобів координації дає змогу виявити функціональні можливості кожного компонента та забезпечити їхню узгоджену дію задля досягнення синергетичного ефекту в інтересах кінцевих бенефіціарів – військовослужбовців та членів їхніх родин [41].

Для досягнення такого ефекту необхідно детально структурувати внутрішню архітектуру впливу, розподіливши наявні важелі за їхньою функціональною природою та спрямованістю. Керуючись цим методологічним підходом, наукове обґрунтування архітектури механізмів координації дозволяє диференціювати застосовуваний інструментарій за чотирма базовими групами: нормативно-правові, організаційно-управлінські, інформаційно-технологічні та фінансово-економічні інструменти.

Перша група – нормативно-правові інструменти – утворює імперативний базис взаємодії. Зазначені інструменти регламентують компетенцію суб'єктів публічної влади, визначають межі їхньої самостійності та встановлюють юридичну відповідальність за якість реалізації покладених функцій [8; 23]. Правова координація мінімізує ризики дублювання повноважень та усуває колізії між актами центральних органів виконавчої влади та рішеннями ОМС. Практичним прикладом застосування цього інструментарію є розробка та впровадження типових положень про комісії/сектори/відділи з питань підтримки ветеранів та військовослужбовців у структурі виконавчих комітетів міських рад, що затверджуються відповідними рішеннями муніципалітетів на виконання загальнодержавних стратегій реінтеграції [22].

Організаційно-управлінські інструменти (друга група) забезпечують безпосереднє формування комунікаційних каналів та налагодження горизонтальних зв'язків. До цієї групи належать колегіальні органи, міжвідомчі робочі групи, координаційні ради, а також спільні заходи з підвищення кваліфікації поса-

дових осіб [34]. Реалізація організаційного інструментарію ілюструється практикою створення координаційних рад з питань ветеранської політики при обласних військових адміністраціях та міських радах [4]. Такі дорадчі органи об'єднують представників територіальних центрів комплектування (далі – ТЦК) та соціальної підтримки (далі – СП), ОМС, закладів освіти та громадських організацій (далі – ГО), дозволяючи оперативно вирішувати питання соціальної адаптації звільнених у запас бійців [10; 27].

Інформаційно-технологічні інструменти (третя група) виступають технологічним драйвером сучасної сервісної держави, забезпечуючи швидкість, прозорість та безбар'єрність міжвідомчого обміну даними [37]. Сюди відносять інтегровані державні реєстри, хмарні сервіси, електронні платформи взаємодії та цифрові кабінети. Яскравим прикладом у вітчизняній практиці є інтеграція Єдиного державного реєстру ветеранів війни (далі – ЄДРВВ) [21] з локальними інформаційними системами ЦНАП та впровадження урядового сервісу «Адмінсервіс «Ветеран»» [1], що функціонує за принципом «єдиного вікна» та автоматизує обмін довідками між оборонним відомством і муніципалітетами.

Фінансово-економічні інструменти, що належать до четвертої групи інструментарію, підкріплюють управлінські рішення необхідними матеріально-технічними та фінансовими ресурсами [5]. Вони охоплюють механізми міжбюджетних трансфертів, цільові субвенції, програми співфінансування, місцеві програми соціальної підтримки та грантові ресурси. Прикладом слугує практика затвердження муніципальних програм «Турбота» (веб-ресурс: https://peacefund.com.ua/programi/turbota/) або «Комплексні програми Захисників та Захисниць України», у межах яких кошти місцевих бюджетів спрямовуються на фінансування додаткових освітніх послуг для ветеранів, організацію професійної перепідготовки на базі місцевих комунальних закладів вищої чи професійно-технічної освіти, а також на виплату матеріальної допомоги [13; 33].

Для наочної систематизації та компаративного аналізу функціонального навантаження зазначених груп інструментів у табл. 2 згруповано та деталізовано відповідні елементи управлінського впливу.

Дані таблиці унаочнюють, що побудова ефективної системи публічного управління у досліджуваній сфері не може обмежуватися застосуванням лише однієї групи інструментів. Кожна категорія інструментарію має унікальну зону відповідальності та компенсує обмеження інших. Зокрема, нормативно-правові інструменти створюють обов'язкове для виконання правове поле, проте вони позбавлені гнучкості та потребують організаційно-управлінських засобів для адаптації під специфіку конкретної ТГ. У свою чергу, найкращі організаційні ініціативи залишаються нереалізованими у разі відсутності фінансово-економічного підкріплення та сучасного інформаційно-технологічного супроводу.

Таблиця 2. – Комплексна класифікація інструментарію механізмів координації в системі «Держава – Муніципалітет»

Table 2. – Comprehensive classification of the tools of coordination mechanisms in the “State – Municipality” system

Група інструментів Tool group	**Функціональне призначення Functional purpose**	**Ключові елементи (складові) Key elements (components)**	**Приклад практичного впровадження Example of practical implementation**
Нормативно-правові	Забезпечення легітимності, стандартизація процесів та розподіл повноважень	Закони, урядові постанови, меморандуми про співпрацю, локальні рішення ОМС	Розробка муніципальних регламентів надання послуг ветеранам на основі Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту»
Організаційно-управлінські	Налагодження оперативної комунікації, спільне прийняття рішень	Міжвідомчі комісії, координаційні ради, спільні тренінги, воркшопи	Діяльність Координаційної ради з питань ветеранської політики при виконавчому комітеті міської ради
Інформаційно-технологічні	Автоматизація обміну даними, прискорення обслуговування, верифікація статусів	Електронні реєстри, системи ЕДО, вебпортали, мобільні застосунки	Впровадження комплексного сервісу «Я-Ветеран» у мережі модернізованих ЦНАПів через інтеграцію з Дія.Engine
Фінансово-економічні	Ресурсне забезпечення виконання завдань, матеріальне стимулювання	Цільові субвенції, місцеві програми, пільги, компенсаційні виплати	Виділення коштів з місцевого бюджету на фінансування курсів перекваліфікації для учасників бойових дій

Джерело: сформовано автором на основі [4; 9; 15; 42]
Source: generated by the author based on [4; 9; 15; 42]

Особливу увагу привертає взаємозв’язок між інформаційно-технологічними та організаційно-управлінськими інструментами. Упровадження електронних сервісів типу «Я-Ветеран» (веб-ресурс: https://eveteran.gov.ua/) у практику роботи ЦНАП різко знижує навантаження на посадових осіб місцевого самоврядування, мінімізує часові витрати отримувачів послуг та нівелює людський фактор. Водночас, це вимагає регулярного проведення спільних міжвідомчих навчань для персоналу ТЦК та СП адміністраторів ЦНАП, що актуалізує роль організаційного інструментарію. Таким чином, наведені дані демонструють глибоку взаємозалежність усіх чотирьох компонентів.

Отже, варто зазначити, що найвищий рівень синергії між державними інституціями та муніципалітетами досягається за умови інтегрованого, системного застосування всього спектра інструментів. Формування єдиного координаційного простору дозволяє трансформувати державну політику у сфері військової освіти

та соціального захисту в якісні, доступні та результативні адмінпослуги на рівні кожної ТГ.

Структурування та класифікація інструментарію механізмів координації доводить, що ефективність взаємодії суб'єктів публічної влади безпосередньо залежить від збалансованості нормативно-правових, організаційних, цифрових та фінансових засобів [16]. Своєчасне впровадження новітніх технологій електронного урядування у поєднанні з належним фінансуванням місцевих програм та чітким розподілом повноважень дає змогу подолати інституційну роз'єднаність [37]. Системне використання запропонованого інструментарію виступає запорукою формування стійкої моделі публічного управління, здатної гнучко реагувати на потреби військовослужбовців і забезпечувати високу якість сервісної діяльності ОМС [36].

Узгоджене застосування класифікованого інструментарію координації знаходить своє практичне втілення у формуванні стійких зв'язків між оборонним сектором та муніципальним простором. [17] Наукове обґрунтування специфіки реалізації та траєкторії взаємовпливу процесів підготовки військовослужбовців і сервісного менеджменту на місцевому рівні дозволяє розкрити динаміку цієї взаємодії, яка розгортається за двома ключовими функціональними векторами:

1) підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування;
2) забезпеченню освітнього транзиту (перепідготовки) демобілізованих військовослужбовців для їх подальшої інтеграції в муніципальну службу.

Перший вектор охоплює трансформацію професійних компетентностей працівників муніципалітетів задля відповідності вимогам сервісного менеджменту в умовах воєнного та поствоєнного періодів [5; 15]. Посадові особи місцевого самоврядування першими комунікують із ветеранами, тому їхня підготовка має виходити за межі стандартного діловодства [38]. Траєкторія взаємовпливу тут виявляється у тому, що специфіка військового досвіду отримувачів послуг безпосередньо диктує архітектуру навчальних програм для службовців. Мова йде про опанування навичок безбар'єрного спілкування, психологічної першої допомоги, специфіки правового статусу комбатантів та членів їхніх родин.

Практичним прикладом реалізації цього вектора є впровадження спеціалізованих короткострокових програм підвищення кваліфікації на базі регіональних центрів підвищення кваліфікації або курсів неформальної освіти, пов'язаних із особливостями взаємодії ОМС з учасниками бойових дій. Проходження такого навчання адміністраторами ЦНАП та працівниками соціальних відділів мінімізує ризики виникнення комунікативних бар'єрів, прискорює час обслуговування та трансформує суто бюрократичний процес у гнучкий сервісний менеджмент [26].

Другий функціональний вектор фокусується на забезпеченні якісного освітнього транзиту для осіб, які звільняються з лав Збройних Сил України. Перепідготовка демобілізованих військовослужбовців розглядається як потужне джерело кадрового підсилення для самих муніципалітетів [34]. Військовослужбовці володіють розвиненими лідерськими якостями, досвідом управління в умовах високої невизначеності, стресостійкістю та стратегічним мисленням. Спрямування цього потенціалу в русло місцевого самоврядування дозволяє задовольнити кадровий дефіцит у громадах.

Реалізація траєкторії освітнього транзиту ілюструється вітчизняними проєктами, що реалізуються спільно з міжнародними партнерами, такими як програми професійної адаптації за фінансової підтримки фондів чи у межах співпраці з провідними університетами [35]. Прикладом є розробка магістерських програм та сертифікатних курсів за спеціальністю «Публічне управління а адміністрування», адаптованих спеціально для ветеранів. Завдяки таким ініціатива колишні командири взводів чи рот проходять правову та економічну перепідготовку, після чого успішно інтегруються в муніципальну службу на посади керівників відділів цивільного захисту, інспекторів з безпеки або керівників комунальних підприємств [6; 12].

Взаємозалежність окреслених векторів формує циклічну модель: належним чином підготовлений апарат місцевої ради створює сприятливі умови та прозорі процедури для залучення ветеранів до управління громадою, а інтегровані в муніципальну службу колишні військові, володіючи унікальним практичним досвідом, реформують сервісний менеджмент зсередини, роблячи його максимально адаптованим до реальних потреб захисників [10].

Обґрунтування траєкторії взаємовпливу підготовку військових та сервісного менеджменту доводить, що підвищення кваліфікації муніципальних службовців і забезпечення професійного транзиту ветеранів є взаємодоповнюючими процесами [2]. Синергетичний ефект їхньої реалізації дозволяє одночасно вирішити проблему соціальної інтеграції демобілізованих осіб та забезпечити якісне оновлення кадрового потенціалу ОМС, трансформуючи систему локального управління на принципах людиноцентризму [38].

Попри очевидну соціоекономічну доцільність такого транзиту, його повноцінне розгортання наразі стримується системними деструкціями на рівні центральних та місцевих органів влади [16]. Забезпечення високої якості надання адміністративних послуг через синергію державної освітньої політики та професійного транзиту військовослужбовців вимагає злагодженої робити багатьох акторів [27]. Проте на сучасному етапі архітектура горизонтальних і вертикальних зв’язків між Міноборони, Мінветеранів, МОН України та ОМС характеризується наявністю низки деструктивних чинників, які знижують загальну ефективність системи [31].

Першочерговою деструкцією виступає нормативно-правова розсинхронізація та відсутність єдиного інтегрованого стандарту підготовки кадрів для публічного сектору з-поміж колишніх військовослужбовців. Кожне відомство діє у межах власної дискреції та галузевого законодавства, що створює ситуацію, коли освітні стандарти не повною мірою враховують специфіку професійного досвіду комбатантів, а реальні потреби ОМС на місцях існують у паралельних площинах [7; 14]. На практиці спроби впровадження спеціалізованих сертифікатних програм із публічного управління для ветеранів виявляють правовий вакуум: нормативні акти соціальної адаптації складно узгодити із жорсткими вимогами Національного агентства України з питань державної служби (далі – НАДС) та МОН України, які регулюють класичну післядипломну освіту і не адаптовані під короткострокові інтенсивні курси [25].

Поглиблюють зазначену проблематику інституційні бар’єри, пов’язані із функціональною ізольованістю («відомчими колодязями») та асиметрією інфор-

маційного обміну [31]. Через обмеження безпеки або відсутність взаємодії між державними реєстрами, ОМС позбавлені автоматизованого доступу до профілів управлінських компетентностей демобілізованих осіб (наприклад, у сферах логістики чи кризового менеджменту). Як результат, ТГ, які мають гострий дефіцит кваліфікованих кадрів для муніципальних сервісів, змушені діяти наосліп, не маючи змоги сформувати точкове цільове замовлення на навчання ветеранів у регіональних закладах вищої освіти (далі – ЗВО).

Вагомим деструктивним елементом є також організаційні дисбаланси між задекларованими пріоритетами ветеранської політики та фінансово-технічними спроможностями місцевої влади [5]. Досвід окремих міських громад Дніпропетровської та Харківської областей демонструє, що фінансування локальних програм підвищення кваліфікації ветеранів для роботи в ЦНАП майже повністю перекладається на місцеві бюджети або кошти міжнародних донорів [1; 40].

Детальна типізація виявлених інституційних перешкод, які стримують формування ефективного освітнього простору у зазначеній сфері, наведена в табл. 3.

Таблиця 3. – Типізація інституційних бар'єрів та дисбалансів у взаємодії суб'єктів державної освітньої політики

Table 3. – Typification of institutional barriers and imbalances in the interaction of state educational policy entities

Рівень взаємодії Level of interaction	**Суб'єкти взаємодії Interaction subjects**	**Суть бар'єру / дисбалансу The essence of the barrier/imbalance**	**Практичні прояви та наслідки Practical manifestations and consequences**
Горизонтальний (міжвідомчий)	Міноборони – Мінветеранів – МОН України	Відсутність наскрізних професійних стандартів та механізмів визнання неформальної / інформальної освіти ветеранів	Навички управління персоналом та кризового менеджменту, здобуті під час військової служби, не зараховуються МОН України як освітні кредити
Горизонтально-вертикальний	Мінветеранів – МОН України – ОМС	Інформальний розрив та відсутність координації між ЗВО та кінцевим роботодавцями в громадах	Освітні програми готують фахівців загального профілю, які не володіють специфікою роботи в сучасних цифрових реєстрах ЦНАП (наприклад, у системі «Вулик» чи Дія)
Вертикальний	Центральні органи виконавчої влади (ЦОВВ) – ОМС	Фінансово-ресурсний дисбаланс (делегування повноважень без належного бюджетного покриття)	Громади нижчого рівня (селищні, сільські) неспроможні оплачувати якісні магістерські програми публічного управління для ветеранів
Організаційно-технологічний	Усі суб'єкти взаємодії	Низький рівень інтеграції відомчих інформаційних систем та платформ	ОМС не мають прогнозних даних щодо кількості ветеранів, які повернуться в громаду та потребуватимуть перенавчання для сфери адміністративних послуг

Джерело: сформовано власне автором
Source: generated by the author himself

Наведені дані дозволяють констатувати, що ключова проблема криється у відсутності інституційного інтерфейсу – узгоджених процедур переведення військових компетентностей у цивільні освітні кваліфікації. Аналіз структури бар'єрів доводить, що горизонтальна ізольованість міністерств безпосередньо зумовлює вертикальні збої на рівні муніципалітетів. Зокрема, нездатність оперативно легітимізувати управлінський досвід військових призводить до того, що ОМС втрачають цінний людський капітал, спроможний суттєво підвищити виконавчу дисципліну та антикорупційну стійкість у сфері надання послуг.

Узагальнення представлених масивів інформації свідчить про необхідність переходу від фрагментарних заходів до створення Єдиної національної рамки інтеграції ветеранів у системі публічної служби. Пропонується впровадження тристоронніх угод між ЗВО, Мінветеранів та ОМС, де заклади освіти виступають гнучкими провайдерами знань, профільне міністерство – координатором фінансових потоків (через ваучери на навчання), а громади – гарантами працевлаштування та замовниками конкретних навичок.

Загалом, дослідження деструктивних чинників та інституційних бар'єрів засвідчує, що діюча система взаємодії перебуває у стані структурної розсинхронізації. Головними перешкодами для забезпечення якості адміністративних послуг через залучення військовослужбовців є відсутність механізмів визнання військового досвіду в цивільній освіті, інформаційна закритість відомчих баз даних та фінансовий дисбаланс на муніципальному рівні [5; 41]. Подолання цих деструкцій можливе лише шляхом створення інтегрованої нормативно-правової бази та переходу до клієнтоорієнтованих, цифрових моделей міжвідомчої координації.

Трансформація виявлених деструктивних чинників у стійкі засади міжвідомчої взаємодії вимагає переходу від теоретичного аналізу бар'єрів до формування нормативно-прикладного базису реформи. Наріжним каменем такої модернізації має стати розроблення стратегічних рекомендацій та прикладних пропозицій, спрямованих на три фундаментальні вектори: 1) наскрізну цифровізацію процесів; 2) децентралізацію державного замовлення на перепідготовку кадрів; 3) впровадження уніфікованих стандартів якості адміністративних послуг для учасників бойових дій і ветеранів. Системна реалізація цих напрямів дозволить нівелювати наявні інституційні розриви та забезпечити ОМС висококваліфікованим людським капіталом з-поміж демобілізованих військовослужбовців [36].

Для наочної візуалізації системного характеру реформи та взаємозв'язку між її ключовими компонентами запропоновано концептуальну структурно-функціональну модель модернізації координаційних механізмів (рис. 1). Означений методологічний інструментарій дозволяє простежити, як визначені стратегічні вектори трансформують теоретичні засади у практичний результат на муніципальному рівні.

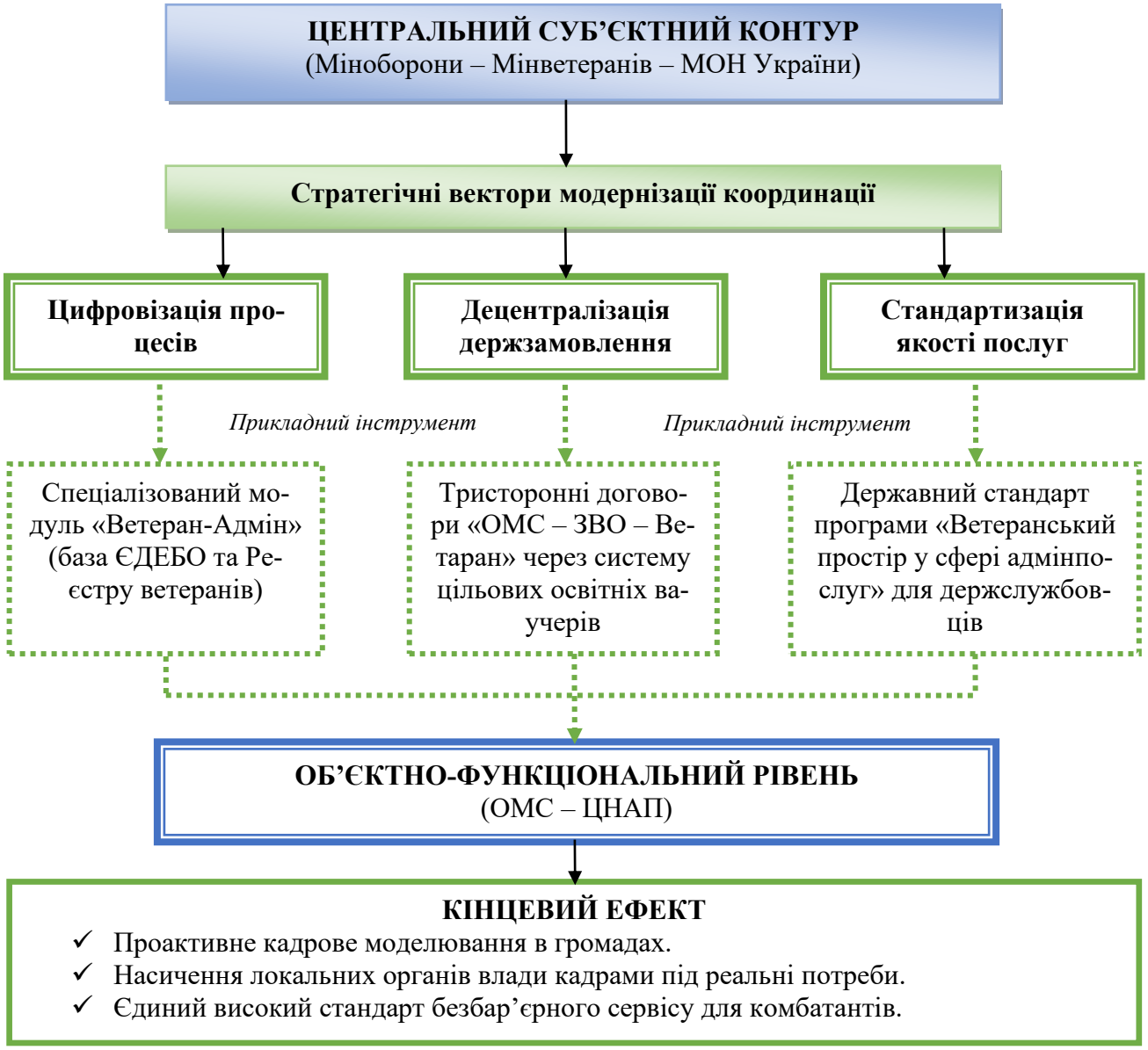


Рисунок 1. – Концептуальна структурно-функціональна модель модернізації координаційних механізмів державної освітньої політики

Figure 1. – Conceptual structural and functional model of modernization of coordination mechanisms of state educational policy

Джерело: сформовано власне автором.
Source: generated by the author himself.

Відповідно до представленої архітектури, методологічний опис моделі розгортається через взаємодію трьох ключових контурів:

1) вхідний (верхній) контур відображає центральний суб'єктивний рівень у складі Міноборони, Мінветеранів та МОН України, які забезпечують нормативно-стратегічне регулювання та формування єдиного вектора реформи;

2) процесуальний (середній) контур розгортається через три взаємопов'язані стратегічні вектори (цифровізацію, децентралізацію та стандартиза-

цію), де кожен напрям має свій чітко визначений прикладний інструментарій розв'язання завдань;

3) результативний контур (об'єктно-функціональний рівень та кінцевий ефект) демонструє замикання координаційних механізмів безпосередньо на рівні ОМС та ЦНАП, що забезпечує кінцевий стратегічний ефект реформи.

Розкриваючи змістовне наповнення процесуального контуру моделі, варто зауважити, що першочерговим інструментом подолання інформаційної асиметрії між Міноборони, Мінветеранів та ТГ виступає цифровізація координаційних механізмів. Прикладне вирішення цього завдання передбачає інтеграцію військово-облікових даних про управлінські компетентності осіб, які готуються до мобілізації, із цивільними освітніми реєстрами за допомогою створення спеціалізованого модуля «Ветеран-Адмін» на базі ЄДЕБО та Реєстру ветеранів [21]. Завдяки такому підходу ОМС отримують можливість бачити прогнозний кадровий потенціал, що повертається в громаду, та превентивно, ще до моменту фізичного прибуття ветерана, формувати під нього відповідний освітній запит у ЗВО [34].

Ефективне розгортання цифрових платформ безпосередньо пов'язане із децентралізацією державного замовлення на перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів. [27] Існуюча моноцентрична модель, за якої обсяги підготовки фахівців публічного управління визначаються виключно на загальнодержавноиу рівні, демонструє відірваність від реальних потреб локальних ринків праці та специфіки конкретних ЦНАП [6]. Стратегічна рекомендація полягає у впровадженні механізму «Освітнього субсидіювання за запитом громади» на основі тристоронніх договорів «ОМС – ЗВО – Ветеран». Фінансове забезпечення такої децентралізації має реалізовуватися через систему цільових ветеранських ваучерів, які фінансуються з державного бюджету, але розподіляються місцевою владою під конкретні вакансії у сфері муніципальних послуг, що дозволяє наситити локальні органи влади кадрами під реальні потреби регіону [35].

Узагальнення децентралізованих підходів до навчання актуалізує потребу в забезпеченні єдиного рівня сервісу на всій території держави, що досягається через впровадження уніфікованих стандартів якості адміністративних послуг. Мова йде про затвердження державного стандарту сертифікатної програми «Ветеранський простір у сфері адмінпослуг» для діючих та майбутніх посадовців. Означений нормативний документ обов'язково має включати модулі з ветеранського сервіс-менеджменту, інклюзивності, психологічної адаптації та специфіки роботи з декількома цифровими реєстрами. Практичне впровадження таких уніфікованих вимог дозволить усунути дисбаланси у якості обслуговування між великими міськими агломераціями та невеликими сільськими громадами, закріплюючи єдиний високий стандарт безбар'єрного сервісу для комбатантів.

Обґрунтована модернізація координаційних механізмів має виражений системний характер, де кожен елемент функціонально підсилює інший, а саме: цифрові інструменти забезпечують прозорість та інформаційну базу для децентралізованого замовлення, тоді як уніфіковані стандарти виступають гарантом того, що підготовлені кадри володітимуть однаково високим рівнем професій-

них компетентностей. Такий підхід трансформує взаємодію міністерств та ОМС із бюрократично-орієнтованої на функціональну та результативну, забезпечуючи перехід від пасивного реагування до проактивного кадрового моделювання.

Запропоновані стратегічні рекомендації та прикладні пропозиції щодо цифровізації, децентралізації держзамовлення та уніфікації стандартів якості утворюють цілісну модель реформування державної освітньої політики. Перехід до автоматизованого обміну даними про компетентності ветеранів, надання ОМС повноважень самостійно формувати замовлення на навчання та впровадження єдиних сервісних стандартів дозволяють ліквідувати наявні інституційні бар'єри. Реалізація цих заходів забезпечує якісне оновлення кадрового потенціалу місцевого самоврядування, перетворюючи систему надання адміністративних послуг на ефективний інструмент соціальної інтеграції та всебічної підтримки захисників України.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження здійснено теоретичне обґрунтування та комплексне моделювання механізмів координації державної освітньої політики у сфері підготовки військовослужбовців та ОМС. Системна концептуалізація понятійно-категоріального апарату крізь призму людиноцентризму довела, що ефективне забезпечення якості муніципальних послуг для комбатантів є неможливим без узгодження оборонно-освітньої складової та оптимізації міжвідомчих зв'язків.

Комплексна класифікація інструментарію координації дозволила диференціювати наявні важелі за чотирма групами (нормативно-правові, організаційно-управлінські, інформаційно-технологічні, фінансово-економічні) й обґрунтувати, що найвищий рівень синергії досягається за умови їх інтегрованого застосування. Науково детерміновано траєкторії взаємовпливу процесів підготовки військових і сервісного менеджменту за двома функціональними векторами – підвищення кваліфікації посадових осіб ОМС та забезпечення якісного освітнього транзиту ветеранів для їх подальшої інтеграції в муніципальну службу.

Ідентифіковано, що повноцінне розгортання цієї системи наразі стримується інституційними бар'єрами: відомчою ізольованістю міністерств, нормативною розсинхронізацією та фінансово-ресурсним дисбалансом у громадах. Для їх подолання розроблено концептуальну структурно-функціональну модель модернізації координаційних механізмів. Модель доводить, що перехід від пасивного реагування до проактивного кадрового моделювання можливий завдяки цифровізації (модуль «Ветеран-Адмін»), децентралізації держзамовлення (система цільових ваучерів) та стандартизації якості послуг (впровадження сертифікатної програми «Ветеранський простір у сфері адмінпослуг»).

Перспективи подальших досліджень полягають у детальному аналізі та розробці нормативно-правового забезпечення для впровадження запропонованих тристоронніх угод між ЗВО, Мінветеранів та ОМС, а також у дослідженні механізмів залучення міжнародної технічної допомоги для фінансування програм перекваліфікації ветеранів у фінансово спроможних та неспроможних ТГ України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адмінсервіс «Ветеран». *Прозорий офіс.* URL: https://prozoriy-office.kh.ua/category/reestr-poslug/socprotectato/

2. Ананьїн В. О., Уваркіна О. В. Українська військова освіта: євроатлантичні вектори трансформації. *Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Політологія. Соціологія. Право.* 2024. Вип. 1(61). С. 38–43. https://doi.org/10.20535/2308-5053.2024.1(61).306746

3. Артамощенко В. С., Тристан А. В., Касьяненко М. В. Шляхи розвитку системи професійної військової освіти в умовах воєнного стану. *Наука і оборона.* 2025. № 4(2025). С. 3–9. https://doi.org/10.33099/2618-1614-2025-31-4-3-9

4. Безпалова О. Сутність та значення координаційних органів як суб'єктів реалізації державної політики. *Підприємництво, господарство і право.* 2020. Вип. 6. С. 105–109. https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.6.19

5. Березюк С., Лебедєв А. Теоретичні аспекти організації надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування. *Економіка та суспільство.* 2024. № 59. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-47

6. Бухун А. Актуальні аспекти модернізації професійної освіти військовослужбовців сил оборони в період воєнного стану. *Ukrainian Professional Education = Українська професійна освіта.* 2023. № 14. С. 129–135. https://doi.org/10.33989/2519-8254.2023.14.300239

7. Вавілова Н. Політика військової освіти: досвід США для України. *Військова освіта.* 2021. № 1(43). С. 18–23. https://doi.org/10.33099/2617-1783/2021-43/18-23

8. Вдовічен В. А. Правові засоби забезпечення якості надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. *Академічні візії.* 2025. № 42. https://doi.org/10.5281/zenodo.16415617

9. Грушева А. А., Коваль А. А. Головні аспекти використання стандартів якості в організації надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. *Збірник наукових праць Державного податкового університету.* 2021. № 1. С. 59–71. https://doi.org/10.33244/2617-5940.1.2021.59-71

10. Діміч А. В. Проблеми та шляхи удосконалення військової освіти в Україні під час російсько-української війни. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство».* 2025. Вип. № 05, ч. 2. С. 149–158. https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.05.2.22

11. Жиздюк Г. А. Адаптація військової освіти в Україні до стандартів НАТО: виклики та перспективи. *Академічні візії.* 2024. № 29. https://doi.org/10.5281/zenodo.10870377

12. Зелений І., Боярська-Хоменко А. Професійний саморозвиток офіцерів розвідки у контексті реалізації принципу освіти впродовж військової кар'єри. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*. 2024. Вип. 1(25). С. 86–97. https://doi.org/10.35387/od.1(25).2024.86-97

13. Квят С., Марценюк Т. Доступ жінок до військової освіти в контексті державної політики забезпечення гендерної рівності. *EMPIRIO.* 2025. Т. 2, вип. 2. https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.2.3-21

14. Клачко В., Білявець С., Діденко О., Дем'янюк Ю. Стан, проблеми та перспективи трансформації військової освіти в контексті реалізації стандартів НАТО. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: педагогічні науки.* 2022. Т. 28 № 1. С. 90–104. URL: https://doi.org/10.32453/pedzbirnyk.v28i1.958

15. Королюк Т. О. Управління якістю надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2023. № 12. https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.12.11

16. Кузьмук О. М. Координація діяльності органів публічної влади в умовах сучасних викликів. *ACTA SECURITATAE VOLYNIENSES.* 2024. № 3. С. 56–63. https://doi.org/10.32782/2786-9385/2024-3-8

17. Липовська Н. А., Сахарова К. О., Шевченко О. С. Координація взаємодії держави та суспільства для формування та реалізації сучасної публічної політики в Україні. *Дніпров-*

ський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2023. № 4. С. 23–28. https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.4.4

18. Маслій О. М., Андрощук О. С., Вейц А. М., Альбешенко О. С., Богданова О. Г., Крічфалушій М. В. Окремі аспекти підвищення якості професійної військової освіти в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал.* 2024. № 8. С. 25–29. https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-8/3

19. Петрова Л. О., Сівік О. Б. Військова освіта як важливий інструмент реформування армії: сучасні тенденції розвитку. *Збірник наукових праць Харківського національного університету Повітряних Сил.* 2024. № 2(80). С. 175–180. https://doi.org/10.30748/zhups.2024.80.23

20. Питання організації моніторингу якості надання адміністративних послуг : постанова Кабінету Міністрів України від 11 серпня 2021 р. № 864. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/864-2021-%D0%BF#Text

21. Про Єдиний державний реєстр ветеранів війни (ЄДРВВ). *Міністерство у справах ветеранів України.* URL: https://mva.gov.ua/pro-ediniy-derzhavniy-reestr-veteraniv-viyni-edrvv

22. Про затвердження Концепції військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року : наказ Міністерства оборони України від 27 жовтня 2023 р. № 637. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0637322-23#Text

23. Про національну безпеку України : Закон України від 21 червня 2018 р. № 2469-VIII. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text

24. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 221 року «Про Стратегію воєнної безпеки України» : указ Президента України від 25 березня 2021 р. № 121/2021. URL: https://www.president.gov.ua/documents/1212021-37661

25. Про трансформацію системи військової освіти : постанова Кабінету Міністрів України від 15 грудня 1997 р. № 1410. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1410-97-%D0%BF#Text

26. Прокопенко С. Якість надання адміністративних послуг як показник ефективності публічного управління в Україні. *Аспекти публічного управління.* 2024. Т. 12 № 1 (2024). С. 129–134. https://doi.org/10.15421/152417

27. Рахманов В. Основні підходи до системи професійної військової освіти в Україні. *Військова освіта.* 2021. № 1(43). С. 279–288. https://doi.org/10.33099/2617-1783/2021-43/279-288

28. Ременяк О., Оліщук П. Адміністративні послуги в структурі функціонування органів місцевого самоврядування: деякі аспекти правової регламентації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: «Юридичні науки».* 2024. № 1(41). С. 290–298. http://doi.org/10.23939/law2024.41.290

29. Салкуцан С., Столберг А. Вплив війни на українську систему військової освіти: йти вперед у воєнний та мирний час. *Connections: The Quarterly Journal*. 2022. № 3 (2022). URL: https://connections-qj.org/system/files/21.3.41_Ukraine_PME_in_Ukrainian.pdf

30. Сальнікова О. Ф., Артамощенко В. С. Теоретичні аспекти державного управління системою військової освіти. *Інвестиції: практика та досвід.* 2021. № 12. С. 67–71. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.12.67

31. Суворов В. П. Координація як механізм реалізації концепції багаторівневого управління в Україні. *Теорія та практика державного управління.* 2023. Вип. 2 (77). С. 54–69. https://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-2-04

32. Цевельов О. Формування політики професійної військової освіти в Україні в сучасних умовах. *Військова освіта.* 2021. № 2(44). С. 255–267. https://doi.org/10.33099/2617-1783/2021-44/255-267

33. Яременко І. Удосконалення організаційного механізму надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування. *European Science*. 2023. № 2. С. 78–87. https://doi.org/10.30890/2709-2313.2023-23-02-002

34. Beer A., Ayres S., Clower T., Faller F., Sancino A., & Sotarauta M. Place leadership and regional economic development: a framework for cross-regional analysis. *Regional Studies, Regional Science*. 2019. Vol. 53, Is. 2. P. 171–182. https://doi.org/10.1080/00343404.2018.1447662

35. Doerr A., Fitzenberger B., Kruppe T., Paul M., & Strittmatter A. Employment and earnings effects of awarding training vouchers in Germany. *IAB-Discussion Paper.* 2014. Vol. 23/2014. 42 p. URL: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/103056/1/796890749.pdf

36. Karre J. K., Perkins D. F., Morgan N. R., Davenport K. E., Aronson K. R., Maury R. V., Bradbard D., Armstrong N. J., Wright A., Sargent R., & Andros M. What Do Successful Military-to-Civilian Transitions Look Like? A Revised Framework and a New Conceptual Model for Assessing Veteran Well-Being. *Armed Forces & Society.* 2025. Vol. 51, Is. 3. P. 611–640. https://doi.org/10.1177/0095327X231216678

37. Mergel I., Edelmann N., & Haug N. Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*. 2019. Vol. 36, Is. 4. https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002

38. Mussagulova A., Padilla J., & Asquith A. How do public servants frame and practise empathy? *Australian Journal of Public Administration.* 2025. https://doi.org/10.1111/1467-8500.70027

39. Postupna O. Program-targeted approach in making managerial decisions regarding the development of regional educational systems. *Public administration and state security aspects*. 2023. Vol. 2/2023. P. 195–206. https://doi.org/10.52363/passa-2023.2-20

40. Shvedun V., Postupna O., Bulba V., Kucher L., Aliyeva P., Ihnatiev O. Evaluation of Environmental Security of Ukraine during the Russian Invasion: State, Challenges, Prospects. *Journal of Environmental Management and Tourism.* 2023. Vol. 14. Is. 3(67). Pp. 787–798. https://doi.org/10.14505/jemt.14.3(67).18

41. Tillberg L. V., Truusa T.–T. & Tillberg P. The Skillful Veteran: Transforming Overseas Experience into Competence, from the Military to Civilian Working Life Domain. *Vocations and Learning.* 2026. Vol. 19:5. https://doi.org/10.1007/s12186-026-09385-w

42. Velsberg O., Westergren U. H., & Jonsson K. Exploring smartness in public sector innovation – creating smart public services with the Internet of Things. *European Journal of Information Systems*. 2020. Vol. 29, Is. 4. P. 350–368. https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1761272

43. Walle S. & Bouckaert G. Public service performance and trust in government: the problem of causality, In: *International Journal of Public Administration*. Vol. 29 (8 & 9). P. 891–913. URL: https://scispace.com/pdf/public-service-performance-and-trust-in-government-the-3bsq687wnm.pdf

Стаття надійшла до редакції 28.02.2026 р.
Стаття рекомендована до друку 01.04.2026 р.
Опубліковано 30.12.2025 р.

Postupna O. V.,
Doctor of Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Public Management and Administration of the Educational and Scientific Law Institute of the State University of Economics and Technologies, Kryvyi Rih,
16 Medichna Street, Kryvyi Rih, Dnipropetrovsk Region, 50005, Ukraine
e-mail: posolv48@gmail.com https://orcid.org/0000-0002-0622-0966

MECHANISMS FOR COORDINATION OF STATE EDUCATIONAL POLICY IN THE FIELD OF TRAINING OF MILITARY SERVANTS AND LOCAL SELF-GOVERNMENT IN RELATION TO ENSURING THE QUALITY OF ADMINISTRATIVE SERVICES

Abstract. The article updates the problem of optimizing the functional basis of public administration in the context of implementing a human-centric approach to veterans, combatants and military personnel at the stage of their educational and professional transition to civilian life.

The methodological basis of the work is a systematic approach using comparative and structural-functional analysis, which allowed classifying the tools of government coordination into four

basic groups. Conceptual and terminological analysis was used to clarify the conceptual and categorical apparatus. The matrix method was used as the basis for developing the author's matrix of interaction of governance components, and modeling allowed forming applied vectors for the modernization of coordination relations.

The article substantiates the specifics and trajectory of the mutual influence of military training and municipal service management through two vectors: improving the skills of local government officials in working with combatants and ensuring high-quality educational transit for veterans for their integration into municipal service. Destructive factors and barriers to interagency interaction are identified: regulatory and legal desynchronization of legislation, isolation of state registers, information asymmetry, and financial and technical imbalances of territorial communities. A set of strategic recommendations for the modernization of coordination mechanisms through three key vectors is proposed: digitalization of processes (implementation of the "Veteran-Admin" module based on the integration of data from the Unified State Register of Civil Service and the Unified State Register of Civil Service), decentralization of state procurement (application of tripartite agreements "UMS - ZVO - Veteran") through a system of targeted educational vouchers) and standardization of service quality in the field by approving the state standard of the certificate program "Veteran Space in the Field of Administrative Services" for current and future local government officials.

Keywords: state educational policy, military training, local governments, quality policy, administrative services, coordination mechanisms, Center for the Provision of Administrative Services.

REFERENCES

1. Adminservis «Veteran». Prozoryi ofis. https://prozoriy-office.kh.ua/category/reestr-poslug/socprotectato/ [in Ukrainian].

2. Ananin, V. O., & Uvarkina, O. V. (2024). Ukrainska viiskova osvita: yevroatlantychni vektory transformatsii. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskyi politekhnichnyi instytut». Politolohiia. Sotsiolohiia. Pravo, 1(61),* 38–43. https://doi.org/10.20535/2308-5053.2024.1(61).306746 [in Ukrainian].

3. Artamoshchenko, V. S., Trystan, A. V., & Kasianenko, M. V. (2025). Shliakhy rozvytku systemy profesiinoi viiskovoi osvity v umovakh voiennoho stanu. *Nauka i oborona, 4(2025),* 3–9. https://doi.org/10.33099/2618-1614-2025-31-4-3-9 [in Ukrainian].

4. Bezpalova, O. (2020). Sutnist ta znachennia koordynatsiinykh orhaniv yak subiektiv realizatsii derzhavnoi polityky. *Pidpryiemnytstvo, hospodarstvo i pravo, 6,* 105–109. https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.6.19 [in Ukrainian].

5. Bereziuk, S., & Lebediev, A. (2024). Teoretychni aspekty orhanizatsii nadannia administratyvnykh posluh v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia. *Ekonomika ta suspilstvo, 59.* https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-47 [in Ukrainian].

6. Bukhun, A. (2023). Aktualni aspekty modernizatsii profesiinoi osvity viiskovosluzhbovtsiv syl oborony v period voiennoho stanu. *Ukrainian Professional Education = Ukrainska profesiina osvita, 14,* 129–135. https://doi.org/10.33989/2519-8254.2023.14.300239 [in Ukrainian].

7. Vavilova, N. (2021). Polityka viiskovoi osvity: dosvid SShA dlia Ukrainy. *Viiskova osvita, 1(43),* 18–23. https://doi.org/10.33099/2617-1783/2021-43/18-23 [in Ukrainian].

8. Vdovichen, V. A. (2025). Pravovi zasoby zabezpechennia yakosti nadannia administratyvnykh posluh orhanamy mistsevoho samovriaduvannia. *Akademichni vizii, 42.* https://doi.org/10.5281/zenodo.16415617 [in Ukrainian].

9. Hrusheva, A. A., & Koval, A. A. (2021). Holovni aspekty vykorystannia standartiv yakosti v orhanizatsii nadannia administratyvnykh posluh orhanamy mistsevoho samovriaduvannia. *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho podatkovoho universytetu, 1,* 59–71. https://doi.org/10.33244/2617-5940.1.2021.59-71 [in Ukrainian].

10. Dimich, A. V. (2025). Problemy ta shliakhy udoskonalennia viiskovoi osvity v Ukraini pid chas rosiisko-ukrainskoi viiny. *Elektronne naukove vydannia «Analitychno-porivnialne pravoznavstvo», 05(2),* 149–158. https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.05.2.22 [in Ukrainian].

11. Zhyzdiuk, H. A. (2024). Adaptatsiia viiskovoi osvity v Ukraini do standartiv NATO: vyklyky ta perspektyvy. *Akademichni vizii, 29.* https://doi.org/10.5281/zenodo.10870377 [in Ukrainian].

12. Zelenyi, I., & Boiarska-Khomenko, A. (2024). Profesiinyi samorozvytok ofitseriv rozvidky u konteksti realizatsii pryntsypu osvity vprodovzh viiskovoi kariery. *Osvita doroslykh: teoriia, dosvid, perspektyvy, 1(25), 86–97.* https://doi.org/10.35387/od.1(25).2024.86-97 [in Ukrainian].

13. Kviat, S., & Martseniuk, T. (2025). Dostup zhinok do viiskovoi osvity v konteksti derzhavnoi polityky zabezpechennia hendernoi rivnosti. *EMPIRIO, 2(2).* https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.2.3-21 [in Ukrainian].

14. Klachko, V., Biliavets, S., Didenko, O., & Demianiuk, Yu. (2022). Stan, problemy ta perspektyvy transformatsii viiskovoi osvity v konteksti realizatsii standartiv NATO. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. Seriia: pedahohichni nauky, 28(1),* 90–104. https://doi.org/10.32453/pedzbirnyk.v28i1.958 [in Ukrainian].

15. Koroliuk, T. O. (2023). Upravlinnia yakistiu nadannia administratyvnykh posluh orhanamy mistsevoho samovriaduvannia. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok, 12*. https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.12.11 [in Ukrainian].

16. Kuzmuk, O. M. (2024). Koordynatsiia diialnosti orhaniv publichnoi vlady v umovakh suchasnykh vyklykiv. *ACTA SECURITATAE VOLYNIENSES, 3,* 56–63. https://doi.org/10.32782/2786-9385/2024-3-8 [in Ukrainian].

17. Lypovska, N. A., Sakharova, K. O., & Shevchenko, O. S. (2023). Koordynatsiia vzaiemodii derzhavy ta suspilstva dlia formuvannia ta realizatsii suchasnoi publichnoi polityky v Ukraini. *Dniprovskyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava, 4,* 23–28. https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.4.4 [in Ukrainian].

18. Maslii, O. M., Androshchuk, O. S., Veits, A. M., Albeshenko, O. S., Bohdanova, O. H., & Krichfalushii, M. V. (2024). Okremi aspekty pidvyshchennia yakosti profesiinoi viiskovoi osvity v Ukraini. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal, 8,* 25–29. https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-8/3 [in Ukrainian].

19. Petrova, L. O., & Sivik, O. B. (2024). Viiskova osvita yak vazhlyvyi instrument reformuvannia armii: suchasni tendentsii rozvytku. *Zbirnyk naukovykh prats Kharkivskoho natsionalnoho universytetu Povitrianykh Syl, 2(80),* 175–180. https://doi.org/10.30748/zhups.2024.80.23 [in Ukrainian].

20. Pytannia orhanizatsii monitorynhu yakosti nadannia administratyvnykh posluh : postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 11 serpnia 2021 r. № 864. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/864-2021-%D0%BF#Text [in Ukrainian].

21. Pro Yedynyi derzhavnyi reiestr veteraniv viiny (YeDRVV). *Ministerstvo u spravakh veteraniv Ukrainy.* https://mva.gov.ua/pro-ediniy-derzhavniy-reestr-veteraniv-viyni-edrvv [in Ukrainian].

22. Pro zatverdzhennia Kontseptsii viiskovoi kadrovoi polityky v systemi Ministerstva oborony Ukrainy na period do 2028 roku : nakaz Ministerstva oborony Ukrainy vid 27 zhovtnia 2023 r. № 637. https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0637322-23#Text [in Ukrainian].

23. Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy : Zakon Ukrainy vid 21 chervnia 2018 r. № 2469-VIII. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text [in Ukrainian].

24. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 25 bereznia 221 roku «Pro Stratehiiu voiennoi bezpeky Ukrainy» : ukaz Prezydenta Ukrainy vid 25 bereznia 2021 r. № 121/2021. https://www.president.gov.ua/documents/1212021-37661 [in Ukrainian].

25. Pro transformatsiiu systemy viiskovoi osvity : postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 15 hrudnia 1997 r. № 1410. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1410-97-%D0%BF#Text [in Ukrainian].

26. Prokopenko, S. (2024). Yakist nadannia administratyvnykh posluh yak pokaznyk efektyvnosti publichnoho upravlinnia v Ukraini. *Aspekty publichnoho upravlinnia, 12(1),* 129–134. https://doi.org/10.15421/152417 [in Ukrainian].

27. Rakhmanov, V. (2021). Osnovni pidkhody do systemy profesiinoi viiskovoi osvity v Ukraini. *Viiskova osvita, 1(43),* 279–288. https://doi.org/10.33099/2617-1783/2021-43/279-288 [in Ukrainian].

28. Remeniak, O., & Olishchuk, P. (2024). Administratyvni posluhy v strukturi funktsionuvannia orhaniv mistsevoho samovriaduvannia: deiaki aspekty pravovoi rehlamentatsii. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». Seriia: «Yurydychni nauky», 1(41),* 290–298. http://doi.org/10.23939/law2024.41.290 [in Ukrainian].

29. Salkutsan, S., & Stolberh, A. (2022). Vplyv viiny na ukrainsku systemu viiskovoi osvity: yty vpered u voiennyi ta myrnyi chas. *Connections: The Quarterly Journal, 3.* https://connections-qj.org/system/files/21.3.41_Ukraine_PME_in_Ukrainian.pdf [in Ukrainian].

30. Salnikova, O. F., & Artamoshchenko, V. S. (2021). Teoretychni aspekty derzhavnoho upravlinnia systemoiu viiskovoi osvity. *Investytsii: praktyka ta dosvid, 12,* 67–71. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.12.67 [in Ukrainian].

31. Suvorov, V. P. (2023). Koordynatsiia yak mekhanizm realizatsii kontseptsii bahatorivnevoho upravlinnia v Ukraini. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia, 2(77),* 54–69. https://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-2-04 [in Ukrainian].

32. Tsevelov, O. (2021). Formuvannia polityky profesiinoi viiskovoi osvity v Ukraini v suchasnykh umovakh. *Viiskova osvita, 2(44),* 255–267. https://doi.org/10.33099/2617-1783/2021-44/255-267 [in Ukrainian].

33. Yaremenko, I. (2023). Udoskonalennia orhanizatsiinoho mekhanizmu nadannia administratyvnykh posluh v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia. *European Science, 2, 78–87.* https://doi.org/10.30890/2709-2313.2023-23-02-002 [in Ukrainian].

34. Beer, A., Ayres, S., Clower, T., Faller, F., Sancino, A., & Sotarauta, M. (2019). Place leadership and regional economic development: a framework for cross-regional analysis. *Regional Studies, Regional Science, 53(2),* 171–182. https://doi.org/10.1080/00343404.2018.1447662

35. Doerr, A., Fitzenberger, B., Kruppe, T., Paul, M., & Strittmatter, A. (2014). Employment and earnings effects of awarding training vouchers in Germany. *IAB-Discussion Paper, 23/2014*. https://www.econstor.eu/bitstream/10419/103056/ 1/796890749.pdf

36. Karre, J. K., Perkins, D. F., Morgan, N. R., Davenport, K. E., Aronson, K. R., Maury, R. V., Bradbard, D., Armstrong, N. J., Wright, A., Sargent, R., & Andros, M. (2025). What Do Successful Military-to-Civilian Transitions Look Like? A Revised Framework and a New Conceptual Model for Assessing Veteran Well-Being. *Armed Forces & Society, 51(3),* 611–640. https://doi.org/10.1177/0095327X231216678

37. Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly, 36(4).* https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002

38. Mussagulova, A., Padilla, J., & Asquith, A. (2025). How do public servants frame and practise empathy? *Australian Journal of Public Administration.* https://doi.org/10.1111/1467-8500.70027

39. Postupna, O. (2023). Program-targeted approach in making managerial decisions regarding the development of regional educational systems. *Public administration and state security aspects, 2,* 195–206. https://doi.org/10.52363/passa-2023.2-20

40. Shvedun, V., Postupna, O., Bulba, V., Kucher, L., Aliyeva, P., & Ihnatiev, O. (2023). Evaluation of Environmental Security of Ukraine during the Russian Invasion: State, Challenges, Prospects. *Journal of Environmental Management and Tourism, 14(3(67)),* 787–798. https://doi.org/10.14505/jemt.14.3(67).18

41. Tillberg, L. V., Truusa, T.–T. & Tillberg, P. (2026). The Skillful Veteran: Transforming Overseas Experience into Competence, from the Military to Civilian Working Life Domain. *Vocations and Learning, 19:5*. https://doi.org/10.1007/s12186-026-09385-w

42. Velsberg, O., Westergren, U. H., & Jonsson, K. (2020). Exploring smartness in public sector innovation – creating smart public services with the Internet of Things. *European Journal of Information Systems, 29(4),* 350–368. https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1761272

43. Walle, S. & Bouckaert, G. Public service performance and trust in government: the problem of causality, In: *International Journal of Public Administration, 29(8 & 9),* 891–913. https://scispace.com/pdf/public-service-performance-and-trust-in-government-the-3bsq687wnm.pdf

The article was received by the editors 28.02.2026.
The article is recommended for printing 01.04.2026.
Published 30.05.2026.

https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-26
УДК 005.96:331.1

Лащенко Оксана Василівна,
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування
навчально-наукового інституту державного управління НТУ «Дніпровська політехніка»
пр. Дмитра Яворницького, 19, м. Дніпро, 49005, Україна
e–mail: ksyl@ukr.net https://orcid.org/0000-0002-0267-4258

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ІНСТИТУЦІЙНА ОСНОВА СТАНОВЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

Анотація. Стаття досліджує корпоративну соціальну відповідальність як інституційну основу становлення ефективного соціального партнерства в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій, глобалізаційних викликів та необхідності забезпечення сталого розвитку суспільства. Головна ідея статті полягає в обґрунтуванні ролі корпоративної соціальної відповідальності як системного механізму інтеграції інтересів держави, бізнесу та громадянського суспільства, що сприяє формуванню довгострокових партнерських відносин, зміцненню соціального капіталу та підвищенню рівня суспільної довіри. Дослідження базується на системному та функціональному підходах, а також на застосуванні загальнонаукових методів аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення, індукції та дедукції, що дозволило комплексно розкрити сутність корпоративної соціальної відповідальності, визначити її структурні складові та механізми реалізації у сучасних умовах. У статті встановлено, що корпоративна соціальна відповідальність трансформувалася із добровільної благодійної діяльності у стратегічний інструмент корпоративного управління, який інтегрує соціальні, екологічні та етичні принципи у діяльність підприємств. Обґрунтовано, що реалізація внутрішніх і зовнішніх напрямів соціально відповідальної діяльності сприяє розвитку людського капіталу, підвищенню інвестиційної привабливості підприємств, зміцненню їх репутаційного капіталу та формуванню ефективної системи взаємодії із заінтересованими сторонами. Особливу увагу приділено аналізу ролі корпоративної соціальної відповідальності в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України, де бізнес виступає активним учасником підтримки соціальної стабільності, розвитку громад та реалізації гуманітарних ініціатив. Доведено, що інтеграція принципів корпоративної соціальної відповідальності у систему соціального партнерства сприяє підвищенню ефективності соціальної політики, розвитку соціально відповідального бізнесу та забезпеченню сталого соціально-економічного розвитку держави.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, соціальне партнерство, сталий розвиток, корпоративне управління, соціальний капітал, заінтересовані сторони, нефінансова звітність.

Як цитувати: Лащенко О. В. Корпоративна соціальна відповідальність як інституційна основа становлення ефективного соціального партнерства. *Державне будівництво.* 2026. № 1 (39). *С.* 412–429. https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-26

In cites: Lashchenko, O.V. (2026). Corporate social responsibility as an institutional basis for the formation of effective social partnership. *State Formation, no. 1 (39), 412–429.* https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-26 [in Ukrainian].

© Лащенко О. В., 2026
This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації соціально-економічних відносин, посилення глобалізаційних процесів, зростання соціальних ризиків та нерівності, особливої актуальності набуває питання формування ефективних механізмів взаємодії між державою, бізнесом та громадянським суспільством. У цьому контексті корпоративна соціальна відповідальність (надалі – КСВ) виступає важливим інструментом гармонізації інтересів різних соціальних груп, забезпечення сталого розвитку територій та підвищення рівня соціальної стабільності. Сучасні підприємства дедалі частіше розглядаються не лише як суб'єкти господарської діяльності, орієнтовані на отримання прибутку, а як активні учасники соціальних процесів, відповідальні за вплив своєї діяльності на працівників, громади та навколишнє середовище. Саме тому КСВ набуває значення стратегічного ресурсу, який сприяє зміцненню довіри між суб'єктами соціального партнерства, підвищенню соціального капіталу та формуванню ефективних моделей взаємодії на місцевому, національному та міжнародному рівнях.

В Україні в умовах збройної агресії РФ, децентралізації, реформування системи соціального захисту населення та необхідності відновлення постраждалих територій дослідження ролі КСВ у становленні ефективного соціального партнерства набуває особливої актуальності. За цих умов бізнес-сектор повинен стати важливим партнером держави та громад у вирішенні соціальних проблем, підтримці вразливих категорій населення, розвитку соціальної інфраструктури та забезпеченні стійкості громад. Водночас ефективність такої взаємодії значною мірою залежить від рівня інтеграції принципів КСВ у діяльність підприємств, їх готовності брати на себе соціальні зобов'язання та брати участь у реалізації спільних соціальних ініціатив.

Отже, дослідження КСВ як інституційної основи становлення ефективного соціального партнерства має важливе наукове та практичне значення, оскільки дозволяє обґрунтувати теоретичні засади та визначити практичні механізми інтеграції КСВ у систему соціального партнерства. Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності соціальної політики, розвитку соціально відповідального бізнесу та забезпеченню сталого розвитку суспільства в цілому.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сьогодні спостерігається зростаючий інтерес наукової спільноти до проблем становлення та розвитку КСВ як інституційної основи ефективного соціального партнерства. У працях вітчизняних і зарубіжних учених (Будько О., Васюткіна Н., Герасименко О., Джинджоян В., Саприкіна М., Крупи В., Маліновської О., Мороз С., Ситник Й., Колота А., Керролла А., Портера М.) обґрунтовується необхідність інтеграції принципів КСВ у стратегії розвитку підприємств як важливого чинника підвищення їх конкурентоспроможності, соціальної стійкості та репутаційного капіталу.

Дослідники акцентують увагу на багатовимірності феномену КСВ, розглядаючи його як систему економічних, соціальних та екологічних зобов'язань бізнесу перед заінтересованими сторонами. Значна увага приділяється концеп-

ції заінтересованих сторін (stakeholders), розвитку соціального діалогу, впровадженню стандартів нефінансової звітності, а також формуванню корпоративної культури, орієнтованої на дотримання етичних норм і принципів сталого розвитку. Окремі наукові праці присвячені дослідженню ролі КСВ у зміцненні соціального капіталу, підвищенні рівня довіри до бізнесу та створенні передумов для ефективної взаємодії між суб'єктами соціального партнерства. У наукових публікаціях наголошується на необхідності вдосконалення нормативно-правового забезпечення КСВ, розроблення стимулюючих механізмів для соціально відповідального бізнесу та формування інституційної інфраструктури підтримки соціального партнерства. Попри наявність значної кількості досліджень, питання системної інтеграції КСВ у модель соціального партнерства в умовах сучасних викликів потребує подальшого теоретичного осмислення та практичного обґрунтування, що й зумовлює доцільність даного наукового дослідження.

Мета статті – теоретичне обґрунтування сутності та змісту корпоративної соціальної відповідальності як інституційної основи становлення ефективного соціального партнерства, а також визначення практичних механізмів інтеграції принципів КСВ у систему взаємодії між державою, бізнесом і суспільством в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій.

Методологія дослідження. Теоретичну та методологічну основу дослідження склали наукові праці та публікації вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені проблемам формування, розвитку та впровадження КСВ, взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства, а також підвищення соціальної ефективності діяльності суб'єктів господарювання в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій. Особливу увагу приділено науковим підходам до визначення сутності КСВ, механізмів її реалізації, оцінки впливу соціально відповідальної діяльності бізнесу на розвиток соціального партнерства, підвищення рівня довіри між заінтересованими сторонами та забезпечення сталого розвитку суспільства.

У процесі дослідження було використано системний і функціональний підходи, застосовано загальнонаукові методи, зокрема аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, індукцію та дедукцію.

Застосування зазначених методів забезпечило комплексний характер дослідження та дозволило обґрунтувати роль КСВ як важливого чинника формування ефективного соціального партнерства в сучасних умовах розвитку суспільства.

Основні результати дослідження. Інститут корпоративної соціальної відповідальності посідає ключове місце в системі сучасних соціально-економічних відносин, оскільки відображає трансформацію ролі бізнесу в суспільстві та його інтеграцію у процеси сталого розвитку. В умовах глобалізації, загострення конкуренції, технологічних змін і зростання суспільних очікувань щодо етичної поведінки компаній соціальна відповідальність перестає бути факультативним елементом діяльності підприємства, набуваючи статусу стратегічного чинника довгострокової конкурентоспроможності. Участь бізнесу у ви-

рішенні соціальних проблем сьогодні розглядається не лише як прояв морального обов'язку чи альтруїзму, а як інструмент формування спільної цінності, що поєднує економічні та соціальні результати діяльності.

Концепція створення спільної цінності (Creating Shared Value), запропонована М. Портером і М. Креймером, акцентує увагу на можливості синергії між досягненням економічної ефективності та вирішенням суспільно значущих завдань [25]. У цьому контексті КСВ розглядається як механізм інтеграції соціальних ініціатив у бізнес-стратегію підприємства, що забезпечує взаємовигідний ефект як для компанії, так і для суспільства [13]. Особливої актуальності такий підхід набуває для українського бізнесу в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки, коли підприємства дедалі активніше долучаються до підтримки громад, внутрішньо переміщених осіб, відбудови інфраструктури та реалізації гуманітарних програм.

Еволюція концепції КСВ у XXI столітті пов'язана з її інституціоналізацією на міжнародному та національному рівнях. Прийняття міжнародного стандарту ISO 26000 стало важливим етапом у формуванні єдиного методологічного підґрунтя для інтерпретації соціальної відповідальності організацій. Цей документ узагальнив попередні підходи та закріпив визначення соціальної відповідальності як відповідальності організації за вплив її рішень і діяльності на суспільство та довкілля через прозору й етичну поведінку, що сприяє сталому розвитку, враховує очікування заінтересованих сторін, відповідає чинному законодавству та інтегрується у всі аспекти діяльності організації [22]. Таким чином, соціальна відповідальність була концептуалізована як системна характеристика управління, а не як сукупність поодиноких благодійних заходів.

На європейському рівні важливим кроком стало прийняття Зеленої книги «Просування Європейської рамкової концепції задля корпоративної соціальної відповідальності», що визначила стратегічні напрями розвитку КСВ у країнах ЄС [5, с. 19; с.357]. Паралельно відбувалася розробка та впровадження національних стратегій і програм із соціальної відповідальності (зокрема у Словаччині, Литві та інших державах), а також створення відповідних інституційних механізмів координації політики у сфері КСВ. У низці країн було запроваджено спеціалізовані урядові структури або посади, відповідальні за формування та реалізацію політики соціальної відповідальності бізнесу [5, с.19]. Це свідчить про перехід від сприйняття КСВ як суто добровільної ініціативи окремих компаній до її розгляду як елементу публічної політики та інструменту досягнення цілей сталого розвитку.

Разом із тим, багатоманітність підходів до визначення сутності корпоративної соціальної відповідальності тривалий час зумовлювала теоретичну фрагментарність досліджень. До 2010 року у науковому обігу існувало понад вісімдесят дефініцій КСВ, що охоплювали такі суміжні поняття, як корпоративне громадянство, благодійність, філантропія, потрійний критерій результативності (triple bottom line) тощо [16, с.13; 21]. Відсутність уніфікованої термінології ускладнювала порівняльний аналіз соціальної відповідальності різних компаній

та створювала ризик поверхового або декларативного трактування відповідних ініціатив. У цьому контексті вагомого значення набули підходи провідних дослідників, зокрема А. Керолла, який запропонував розглядати різні концепції у межах цілісної теорії КСВ як її ядра, що еволюціонує та трансформується відповідно до змін суспільних очікувань і бізнес-середовища [18; 19].

Сучасна модель КСВ є багаторівневою та динамічною системою, що поєднує економічний, правовий, етичний і філантропічний виміри діяльності підприємства. Якщо на ранніх етапах розвитку соціальна відповідальність ототожнювалася переважно з добровільною благодійною діяльністю, здійснюваною поза межами основної бізнес-моделі, то нині вона інтегрується у стратегічне управління та корпоративну культуру. КСВ трансформувалася у комплексний управлінський інструмент, здатний генерувати довгострокові соціальні, екологічні та економічні цінності, формувати позитивну ділову репутацію та підвищувати інвестиційну привабливість підприємства [6].

У науковій спільноті КСВ розглядається як відповідальність організації за наслідки її рішень і дій, що реалізується через систему цінностей, управлінських заходів і процедур, спрямованих на врахування інтересів заінтересованих сторін. Відповідно до підходів Міжнародного форуму лідерів бізнесу (IBLF) [22], Світової ради компаній за сталий розвиток (WBCSD) [24], організації «Business for Social Responsibility» та інших авторитетних інституцій, КСВ охоплює взаємодію підприємства з працівниками, споживачами, партнерами, місцевими громадами та державою [8]. Особлива увага приділяється дотриманню міжнародних норм поведінки, забезпеченню прозорості управління, захисту прав людини та екологічній відповідальності.

В українських наукових дослідженнях КСВ трактується як імплементований у систему корпоративного управління комплекс соціальних зобов'язань, здебільшого добровільного характеру, спрямованих на забезпечення балансу між економічними інтересами підприємства та потребами суспільства [9]. Розширене розуміння цього феномену передбачає включення до структури КСВ не лише внутрішніх програм щодо персоналу, а й зовнішніх ініціатив, спрямованих на розвиток територіальних громад, підтримку соціальних проєктів і співпрацю з органами публічної влади. Такий підхід підкреслює стратегічну роль соціальної відповідальності у формуванні конкурентних переваг та досягненні цілей сталого розвитку.

Так, поглиблене осмислення філософії соціальної відповідальності представлено у працях Й. Ситника та Г. Юрченко, які трактують КСВ як модель тристоронніх відносин «держава – суспільство – підприємницький сектор». У межах цієї моделі кожен із суб'єктів виконує специфічну функцію, що забезпечує баланс інтересів та стійкість соціально-економічної системи. Державі відводиться регулятивна та стимулююча роль, що реалізується через формування нормативно-правового середовища, а також застосування економічних інструментів підтримки соціально відповідальної поведінки бізнесу, зокрема податкових пільг та інших форм заохочення інвестування у соціальні проєкти. На рівні

підприємства соціальна відповідальність набуває конкретних організаційних форм, серед яких виокремлюються корпоративне громадянство та внутрішня соціальна політика. Корпоративне громадянство відображає зовнішній вимір КСВ і передбачає добровільну участь компанії у суспільно значущих ініціативах, що не зумовлені прямими законодавчими вимогами та не завжди мають безпосередню економічну вигоду. Натомість внутрішня соціальна політика спрямована на формування сприятливого середовища для персоналу та охоплює систему послідовних управлінських дій щодо задоволення матеріальних і нематеріальних потреб працівників, розвитку людського капіталу та підвищення соціальної захищеності трудового колективу. Важливою складовою тристоронньої моделі виступає суспільство, роль якого проявляється у формуванні лояльності споживачів і потенційних працівників до компаній із високим рівнем соціальної відповідальності [15]. У цьому контексті соціально відповідальна поведінка бізнесу може сприяти зміцненню довіри та репутаційного капіталу навіть за умов певних економічних компромісів з боку споживачів або учасників ринку праці. Таким чином, КСВ постає як механізм взаємного впливу та взаємної підтримки між державою, бізнесом і суспільством.

Колектив авторів Джинджоян В.В., Сазонець О.М., Лисенко О.В., Гессен А.Є. трактує корпоративну соціальну відповідальність як «добровільний внесок у розвиток суспільства в соціальному, економічному та екологічному аспектах, який пов'язаний з основною діяльністю організації та виходить за межі законодавчо встановленого мінімуму» [4, с. 12]. Такий підхід акцентує увагу на добровільному характері КСВ, що відрізняє її від обов’язкових вимог державного регулювання, водночас підкреслюючи її стратегічну інтеграцію у бізнес-модель підприємства. КСВ розглядається не лише як сукупність окремих соціальних ініціатив, а як філософія поведінки та концепція управління, що структурує як основну, так і додаткову діяльність компанії. Соціально відповідальне підприємство зобов’язане здійснювати господарську діяльність чесно та ефективно, забезпечувати споживачів якісними товарами й послугами, розвивати партнерські відносини з постачальниками та діловими контрагентами, а також системно інвестувати у розвиток людського капіталу. Окрім цього, важливим аспектом є реалізація добровільних програм розвитку територіальних громад, фінансування соціальних та екологічних проєктів, а також забезпечення балансу інтересів акціонерів.

У цьому контексті КСВ постає як концепція, що враховує інтереси широкого кола стейкхолдерів – клієнтів, працівників, постачальників, акціонерів, місцевих громад та інших заінтересованих сторін. Вона передбачає відповідальність організації за наслідки її впливу на соціальне та природне середовище, виходячи за межі формального дотримання законодавства. Йдеться про добровільне прийняття додаткових зобов’язань, спрямованих на підвищення якості життя працівників та їхніх сімей, розвиток громад і забезпечення сталого суспільного прогресу.

Отже, можна зазначити що, корпоративна соціальна відповідальність – це системна характеристика сучасного корпоративного управління, що перед-

бачає добровільну інтеграцію соціальних, екологічних та етичних принципів у діяльність підприємств і спрямована на забезпечення балансу інтересів бізнесу, держави та суспільства.

Таким чином, КСВ є багатовекторною концепцією, що поєднує філософію ділової поведінки, управлінську практику та інституційний механізм взаємодії бізнесу, держави й суспільства. Її реалізація суттєво впливає на процес прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень, визначає пріоритети розвитку підприємства та формує підґрунтя для забезпечення довгострокової економічної стійкості й соціальної легітимності бізнесу.

З метою систематизації підходів до практичної реалізації КСВ доцільно розглядати її крізь призму внутрішнього та зовнішнього вимірів, які відображають спрямованість соціально відповідальної діяльності підприємства [10]. Такий поділ дозволяє чітко окреслити сферу впливу КСВ та визначити механізми її інтеграції у систему управління організацією.

Внутрішня КСВ охоплює процеси, що відбуваються всередині компанії та безпосередньо пов’язані з персоналом. Йдеться про забезпечення безпечних умов праці, справедливу й стабільну оплату праці, дотримання трудових прав, розвиток системи соціального страхування, інвестування у підвищення кваліфікації працівників, підтримку професійного та особистісного зростання, а також надання допомоги співробітникам у складних життєвих ситуаціях [6]. Особливої ваги ці аспекти набувають в умовах воєнного стану, коли підприємства вимушені адаптувати кадрову політику до нових викликів. Соціально відповідальні компанії надають фінансову та організаційну підтримку працівникам, які вступили до лав Збройних Сил України, зберігають за ними робочі місця, сприяють релокації персоналу з небезпечних регіонів, підтримують стабільність заробітної плати навіть у періоди вимушених простоїв. Така практика формує людиноцентричне корпоративне середовище, у якому працівники почуваються соціально захищеними та мотивованими до довгострокової співпраці.

Зовнішня КСВ спрямована на взаємодію підприємства з широким колом зовнішніх стейкхолдерів – споживачами, партнерами, органами влади, місцевими громадами, інвесторами та суспільством загалом. До її основних проявів належать благодійність і меценатство, участь у розвитку місцевої інфраструктури, екологічна відповідальність – природоохоронні ініціативи, впровадження ресурсозберігаючих технологій, екологічно безпечне виробництво, підтримка соціально незахищених верств населення, сприяння соціальному та молодіжному підприємництву, інвестування у розвиток освіти та науки, а також забезпечення високих стандартів якості продукції та послуг [1]. В умовах сучасних кризових викликів зовнішня КСВ проявляється також у готовності бізнесу оперативно реагувати на надзвичайні ситуації – надання гуманітарної допомоги, підтримка лікарень, участь у відновленні пошкодженої інфраструктури, волонтерські ініціативи.

У науковій літературі КСВ також розглядається як багаторівнева система соціальних функцій підприємства. Базовим рівнем є виконання юридичних

зобов'язань – сплата податків, дотримання трудового законодавства, забезпечення мінімальних соціальних гарантій [11]. Наступний рівень передбачає системну благодійну діяльність і участь у соціальних ініціативах. Вищим рівнем є інтеграція соціальних і екологічних принципів у бізнес-процеси, коли відповідальність стає частиною операційного управління [7]. Найвищим рівнем вважається формування комплексної стратегії КСВ, що узгоджується з місією підприємства та передбачає баланс інтересів власників, працівників, споживачів, громади й держави. На цьому етапі соціальна відповідальність трансформується у стратегічний ресурс, здатний забезпечити довгострокову економічну стійкість і підвищити ринкову вартість компанії [13].

Отже, КСВ постає як інтегрована система управління взаємовідносинами між підприємством і суспільством, що поєднує внутрішній соціальний розвиток із зовнішньою суспільною активністю. Її впровадження сприяє зміцненню репутаційного капіталу, підвищенню інвестиційної привабливості та забезпеченню довгострокового створення вартості, інтегруючи цілі бізнесу в ширший контекст сталого розвитку. КСВ постає як інтегрована модель управління, що поєднує економічну ефективність із соціальною доцільністю та етичною відповідальністю.

До основних ознак КСВ доцільно віднести такі характеристики. По-перше, КСВ є соціальним явищем, що має конкретний історичний, регіональний і культурний контекст, адже форми та інструменти її реалізації залежать від рівня розвитку суспільства, правової системи та домінуючих цінностей. По-друге, вона передбачає свідоме виконання суб'єктом господарювання свого соціального обов'язку перед працівниками, споживачами, партнерами та громадою. По-третє, КСВ ґрунтується на добровільності та ініціативності дій компанії, що виходять за межі мінімально необхідних вимог законодавства [3; 8].

КСВ ґрунтується на системі базових принципів, які визначають зміст і спрямованість відповідальної поведінки бізнесу. Принципи соціальної відповідальності передбачають добровільність ініціатив, їх інтеграцію в загальну стратегію розвитку компанії, відповідність очікуванням стейкхолдерів, партнерський характер взаємодії та орієнтацію на внесок у розв'язання проблем сталого розвитку як на локальному, так і на загальносуспільному рівнях [9].

Також, до ключових принципів КСВ відносять формування довгострокових і взаємовигідних відносин зі споживачами, працівниками, постачальниками та іншими діловими партнерами; створення та підтримку репутації компанії як соціально й екологічно відповідального суб'єкта господарювання; орієнтацію на споживача шляхом забезпечення високої якості продукції, надійності та сервісу; прискорення розробки інноваційних товарів і послуг та їх конкурентне просування на ринок; стимулювання інноваційної діяльності й безперервного вдосконалення; формування кадрового потенціалу, що характеризується високим рівнем кваліфікації, мотивації та продуктивності праці [10].

Впровадження КСВ забезпечує підприємству низку стратегічних і тактичних переваг. Насамперед компанії, які послідовно дотримуються принципів

КСВ, формують позитивну ділову репутацію, що сприяє підвищенню їх інвестиційної привабливості, зміцненню довіри з боку партнерів та залученню висококваліфікованих кадрів. Соціально відповідальна поведінка також створює додаткову цінність для клієнтів, які дедалі частіше орієнтуються не лише на якість продукції, а й на етичні стандарти діяльності виробника [3].

Важливою перевагою КСВ є розвиток людського потенціалу підприємства. Реалізація соціальних і громадських програм, зокрема волонтерських ініціатив, сприяє формуванню та вдосконаленню професійних і надпрофесійних компетентностей працівників. Участь персоналу в соціальних проєктах розвиває навички командної роботи, комунікації, управління проєктами, стратегічного планування, клієнтоорієнтованості та відповідального лідерства. Активна взаємодія з громадськістю водночас зміцнює репутаційний капітал компанії серед зацікавлених сторін [10].

Результатом системної реалізації заходів КСВ є підвищення іміджу підприємства як у бізнес-середовищі, так і в суспільстві загалом. Це зумовлює зростання рівня лояльності та довіри з боку споживачів, інвесторів, ділових партнерів, органів влади й громадських інституцій [2]. Позитивна репутація сприяє збільшенню попиту на продукцію або послуги компанії, розширює можливості залучення додаткових ресурсів – трудових, матеріальних і фінансових, включно з грантовими чи бюджетними коштами [6]. Крім того, КСВ створює передумови для розвитку нових партнерств, виходу на нові ринки та масштабування діяльності на регіональному й міжнародному рівнях.

Таким чином, КСВ виступає не лише інструментом підвищення соціальної значущості бізнесу, а й важливим чинником його економічної стійкості та конкурентоспроможності.

Досвід українських підприємств у сфері КСВ в умовах повномасштабної війни демонструє суттєву трансформацію змісту та пріоритетів КСВ. Якщо до 2022 року соціальна відповідальність переважно реалізовувалася через підтримку місцевих громад, розвиток спорту, освіти, екологічні ініціативи та благодійні програми, то в умовах воєнного стану акценти змістилися у бік підтримки обороноздатності держави, гуманітарної допомоги населенню та соціального захисту працівників [10]. Серед ключових напрямів сучасної практики КСВ в Україні можна виокремити: фінансову та матеріально-технічну підтримку Збройних Сил України; інвестиції у гуманітарні програми для постраждалих від війни; забезпечення продовольчої допомоги та логістичної підтримки деокупованих територій; реалізацію програм підтримки ветеранів, включаючи професійну адаптацію та психологічну реабілітацію; організацію благодійних ініціатив і фандрейзингових кампаній; підтримку співробітників підприємств у кризових умовах [2].

Практичний досвід провідних компаній підтверджує системність і масштабність такої діяльності. Важливим прикладом реалізації КСВ є діяльність ритейл-компанії АТБ-Маркет, соціальні ініціативи якої зосереджені на всебічній підтримці військовослужбовців Збройні Сили України, працівників медичної сфери та

підрозділів екстреного реагування. Компанія активно долучається до зміцнення обороноздатності держави через фінансування закупівлі безпілотних літальних апаратів і спеціалізованого автотранспорту, а також шляхом надання благодійних внесків на потреби української армії. Водночас значна увага приділяється соціально вразливим категоріям населення, зокрема підтримці дітей з онкологічними захворюваннями. Окремим напрямом соціальної діяльності є забезпечення стабільності продовольчого постачання, що має критичне значення для національної безпеки, а також участь у наданні гуманітарної допомоги та запобіганні кризовим явищам у постраждалих і деокупованих регіонах України [3].

Компанія «Київстар» забезпечує безперервність зв'язку, підтримує цифрову інфраструктуру, надає безоплатні послуги окремим категоріям громадян і спрямовує значні ресурси на гуманітарні потреби та відбудову [14]. Одним із ключових напрямів соціальної діяльності компанії є реалізація благодійного проєкту «Нам тут жити», який впроваджується у співпраці з благодійною організацією Повернись живим та спрямований на матеріальну підтримку інженерно-саперних підрозділів Збройні Сили України, зокрема шляхом фінансування закупівлі спеціалізованого обладнання та транспортних засобів. Важливим інструментом цієї ініціативи є можливість для абонентів здійснювати благодійні внески безпосередньо зі своїх мобільних рахунків на користь надійних і перевірених фондів. Крім підтримки оборонного сектору, соціальна діяльність компанії охоплює допомогу дітям, які потребують складного медичного лікування, зокрема при опікових травмах, серцево-судинних і онкологічних захворюваннях, що реалізується спільно з благодійною платформою dobro.ua у межах програми «Дитяча надія». Також серед пріоритетних напрямів КСВ компанії важливе місце посідають заходи з відновлення пошкодженої внаслідок воєнних дій інфраструктури та надання гуманітарної допомоги населенню, яке постраждало від війни [3].

Банк «ПУМБ» реалізує комплексну модель підтримки – від допомоги військовим і фінансування оборонних потреб до соціального захисту співробітників, запровадження кредитних канікул і спеціальних фінансових програм для клієнтів [10].

Водночас українські компанії зберігають довоєнні напрями соціальної відповідальності, інтегруючи їх у довгострокову стратегію розвитку. Так, «Нова пошта» продовжує реалізацію екологічних ініціатив та підтримку громад, «Карлсберг Україна» впроваджує екологічну модернізацію виробництва в межах концепції Zero Waste Future, а «Миронівський хлібопродукт» розвиває програми підтримки сільських територій [13]. Це свідчить про те, що КСВ в Україні не обмежується кризовим реагуванням, а набуває стратегічного характеру.

Отже, досвід українських підприємств засвідчує еволюцію КСВ від класичної моделі благодійності до комплексної системи соціального партнерства, що поєднує підтримку держави, громад і власного персоналу. У сучасних умовах КСВ виступає не лише інструментом формування позитивної репутації, а й важливим чинником національної стійкості, економічної адаптації та післявоєнного відновлення країни.

Поряд із позитивною динамікою розвитку КСВ в Україні зберігається низка системних проблем, що стримують її повноцінну інтеграцію в бізнес-практику. Зокрема, дослідження свідчать, що значна частина українських компаній змушена реалізовувати соціальні ініціативи переважно за рахунок власних ресурсів. Така ситуація свідчить про недостатній рівень розвитку інституційних механізмів підтримки КСВ та обмеженість міжсекторного партнерства [20; 23].

Суттєвим обмеженням залишається фінансова неспроможність значної частини підприємств системно реалізовувати соціальні програми [14]. В умовах воєнного стану ця проблема набула ще більшої гостроти. Багато компаній були змушені переглянути структуру своїх витрат, реструктурувати бюджети та виокремити соціальну відповідальність як окремий напрям фінансування, що водночас свідчить про зростання усвідомлення її значущості та про додаткове фінансове навантаження на бізнес.

Також, серед ключових перешкод розвитку КСВ в Україні доцільно виокремити такі [9]:

По-перше, збереження декларативного характеру соціальної активності, коли благодійність і філантропія мають епізодичний характер і не інтегровані у стратегічне управління підприємством. У таких випадках складно оцінити ефективність використання коштів та реальний соціальний вплив реалізованих ініціатив.

По-друге, відсутність уніфікованих стандартів і чітких критеріїв оцінювання рівня соціальної відповідальності компаній. Недостатня імплементація міжнародних підходів (зокрема нефінансової звітності, ESG-показників) ускладнює порівняння результатів діяльності та знижує прозорість корпоративної практики.

По-третє, недосконаліть нормативно-правової бази та обмеженість фінансових стимулів для бізнесу. Відсутність дієвих механізмів державного заохочення, податкових пільг або компенсацій не створює належної мотивації для системного впровадження КСВ.

По-четверте, недостатній рівень розвитку інституційної інфраструктури – як урядових, так і неурядових організацій, що могли б забезпечувати методичну, консультаційну та ресурсну підтримку соціально відповідальних ініціатив.

По-п’яте, низький рівень корпоративної культури та фінансова нестабільність значної частини суб’єктів господарювання, діяльність яких часто спрямована на короткострокове виживання, а не на довгострокову стратегію сталого розвитку.

Окремою проблемою залишається недостатній рівень розвитку культури соціальної відповідальності бізнесу та прозорості його діяльності. Це проявляється у формальному підході до виконання нормативних вимог, а також у прагненні підприємств мінімізувати регуляторне навантаження замість добровільного впровадження принципів соціальної відповідальності. Крім того, спостерігається обмежений рівень відкритості бізнесу та доступу громадськості до інформації про його діяльність, що зумовлено недостатнім розвитком практики

нефінансової звітності та низьким рівнем розкриття інформації українськими підприємствами [12; 17]. Це негативно впливає на рівень довіри між бізнесом, суспільством і державою та стримує розвиток КСВ як системного елементу управління.

Отже, попри позитивні приклади впровадження КСВ, її розвиток в Україні стримується комплексом фінансових, інституційних, нормативних і культурних чинників. Подолання зазначених проблем потребує системного підходу, посилення взаємодії між державою, бізнесом і громадянським суспільством, а також імплементації міжнародних стандартів прозорості та підзвітності у сфері КСВ.

Аналіз сучасного стану КСВ в Україні свідчить про необхідність формування збалансованої моделі її розвитку через взаємодію трьох ключових суб'єктів – держави, бізнесу та суспільства. Наявні тенденції демонструють певний дисбаланс: держава тяжіє до посилення регуляторного впливу, тоді як бізнес орієнтується на більшу автономію та саморегуляцію. Водночас низький рівень суспільної довіри до обох інституцій ускладнює ефективну реалізацію політики КСВ [8]. У зв'язку з цим, розвиток КСВ в Україні потребує формування цілісної системи взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства, що забезпечить інтеграцію принципів соціальної відповідальності у стратегічне управління підприємствами та сприятиме сталому розвитку держави. КСВ повинна розглядатися не як факультативна діяльність або сукупність благодійних заходів, а як невід'ємна складова корпоративного управління, спрямована на досягнення балансу між економічними, соціальними та екологічними цілями.

Одним із ключових напрямів розвитку КСВ в Україні є вдосконалення нормативно-правового забезпечення соціально відповідальної діяльності підприємств. Доцільним є розроблення національної стратегії розвитку КСВ, яка б визначала пріоритети, принципи та механізми стимулювання соціально відповідальної поведінки бізнесу. Важливим кроком може стати гармонізація національного законодавства з міжнародними стандартами соціальної відповідальності, зокрема положеннями стандарту Міжнародна організація зі стандартизації ISO 26000, а також впровадження стимулюючих механізмів, таких як податкові пільги, державні гранти або преференції для підприємств, що реалізують соціально значущі проєкти.

Важливим напрямом є розвиток інституційної інфраструктури підтримки КСВ, що передбачає посилення ролі державних органів, органів місцевого самоврядування, професійних асоціацій і громадських організацій у формуванні сприятливого середовища для соціально відповідального бізнесу. Необхідним є створення платформ для міжсекторного партнерства, які забезпечуватимуть координацію взаємодії між бізнесом, державою та громадським сектором у реалізації соціальних, освітніх, екологічних і гуманітарних ініціатив. Такий підхід сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів і забезпечить комплексний характер вирішення соціальних проблем.

Суттєвого значення набуває розвиток системи нефінансової звітності та підвищення прозорості діяльності підприємств. Запровадження практики регу-

лярного оприлюднення нефінансових звітів, які відображають соціальні, екологічні та управлінські аспекти діяльності, сприятиме підвищенню рівня довіри з боку заінтересованих сторін, формуванню позитивної ділової репутації та підвищенню інвестиційної привабливості підприємств. Доцільним є впровадження національних рекомендацій щодо підготовки нефінансової звітності відповідно до міжнародних стандартів, що забезпечить уніфікацію підходів та підвищить якість розкриття інформації.

Не менш важливим напрямом є розвиток соціального партнерства між бізнесом, державою та громадянським суспільством. Активізація участі підприємств у реалізації соціальних програм на місцевому рівні, підтримці соціальної інфраструктури, освітніх і екологічних ініціатив сприятиме підвищенню соціальної згуртованості та зміцненню взаємної довіри між основними суб'єктами соціально-економічних відносин. Особливої актуальності це набуває в умовах післявоєнного відновлення України, коли бізнес може відігравати важливу роль у відбудові інфраструктури, підтримці населення та розвитку територіальних громад.

Крім того, необхідним є впровадження економічних стимулів для підприємств, які реалізують принципи КСВ, зокрема через механізми публічного визнання, рейтинги соціально відповідальних компаній, державні та галузеві відзнаки, а також створення сприятливого інвестиційного середовища для підприємств, що дотримуються принципів сталого розвитку. Це сприятиме формуванню позитивної конкуренції між підприємствами у сфері соціальної відповідальності та стимулюватиме поширення кращих практик.

Отже, розвиток КСВ в Україні потребує поєднання державного стимулювання, підприємницької ініціативи та активної участі громадянського суспільства. Лише за умови формування партнерської моделі взаємодії можливе створення ефективної системи КСВ, що відповідатиме сучасним викликам і сприятиме сталому соціально-економічному розвитку нашої держави.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження уточнено сутність КСВ як системної характеристики сучасного корпоративного управління, що передбачає добровільну інтеграцію соціальних, екологічних та етичних принципів у діяльність підприємств і спрямована на забезпечення балансу інтересів бізнесу, держави та суспільства. Встановлено, що КСВ є не лише інструментом підвищення репутації підприємства, але й важливим інституційним механізмом формування ефективної моделі соціального партнерства, що забезпечує узгодження інтересів різних соціально-економічних суб'єктів.

Обґрунтовано, що еволюція концепції КСВ характеризується переходом від благодійної діяльності до стратегічно інтегрованої управлінської практики, яка охоплює всі аспекти функціонування організації та передбачає врахування інтересів заінтересованих сторін. Визначено, що сучасні підходи до КСВ базуються на міжнародних стандартах і принципах сталого розвитку, що сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємств, зміцненню довіри з боку суспільства та формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Доведено, що КСВ виступає важливим чинником розвитку соціального партнерства, оскільки створює основу для конструктивної взаємодії між бізнесом, державними інституціями та громадянським суспільством. Така взаємодія сприяє підвищенню ефективності реалізації соціальних програм, розвитку територіальних громад, покращенню якості соціальних послуг і забезпеченню сталого соціально-економічного розвитку. Встановлено, що впровадження принципів КСВ сприяє підвищенню рівня соціальної стабільності, зміцненню соціальної довіри та формуванню сприятливого інституційного середовища.

Разом із тим, визначено основні проблеми, що стримують розвиток КСВ в Україні, зокрема недостатній рівень нормативно-правового забезпечення, обмежений розвиток інституційної інфраструктури підтримки соціально відповідального бізнесу, низький рівень поширення практики нефінансової звітності та недостатню інтеграцію принципів соціальної відповідальності у стратегічне управління підприємствами. Обґрунтовано необхідність формування комплексного підходу до розвитку КСВ, що передбачає удосконалення державної політики, розвиток механізмів міжсекторного партнерства, підвищення прозорості діяльності підприємств і формування соціально відповідальної корпоративної культури.

Запропоновано концептуальні напрями розвитку КСВ в Україні, зокрема вдосконалення нормативно-правового регулювання, стимулювання соціально відповідальної діяльності підприємств, розвиток інституційної підтримки, впровадження стандартів нефінансової звітності та активізацію взаємодії між бізнесом, державою та громадянським суспільством. Реалізація зазначених напрямів сприятиме інтеграції принципів КСВ у систему соціального партнерства та підвищенню ефективності функціонування соціально-економічної системи.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення методичних підходів до оцінювання рівня КСВ підприємств, визначення показників ефективності її впливу на розвиток соціального партнерства. Перспективним є також дослідження зарубіжного досвіду та обґрунтування можливостей його адаптації до умов України. Особливої актуальності набуває вивчення ролі КСВ у процесах післявоєнного відновлення держави, розвитку територіальних громад і забезпечення сталого соціально-економічного розвитку в умовах сучасних.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Будько О. В., Галатов Б. М. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент бізнес-стратегії розвитку підприємств. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2023. № 1(6). С. 49–57.

2. Васюткіна Н., Бабіч Б. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник адаптаційного забезпечення розвитку підприємства в умовах інноваційності бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-61

3. Герасименко О. Соціальна відповідальність як інструмент менеджменту: домінанти в умовах воєнного стану в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка.* 2024. Вип. 2(225). С. 5–14. URL: https://econom.bulletin.knu.ua/article/download

4. Джинджоян В. В., Сазонець О. М., Лисенко О. В., Гессен А. Є. Корпоративна соціальна відповідальність в індустрії гостинності: навчальний посібник. Київ: Видавництво «Каравела», 2011., 244 с.

5. Саприкіна М. А., Ляшенко О., Саєнсус М. А., Місько Г. А., Зінченко А. Г. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: підручник. Київ: Вид-во «Фарбований лист», 2011. 480 с.

6. Крупа В. *Корпоративна соціальна відповідальність як чинник формування мотиваційної стратегії підприємства*. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 77. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-8

7. Курей О. Еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності та її інтеграція у сучасні бізнес-моделі. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-92

8. Лиска П. О. Корпоративна соціальна відповідальність: світовий та український досвід; шляхи глобальної імплементації. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 331–338.

9. Маліновська О. Я. Особливості становлення та розвитку поняття «соціальна відповідальність» як механізм взаємозалежності та узгодження інтересів соціальних суб'єктів. https://doi.org/10.30525/978-9934-26-157-2-30

10. Мороз С., Мейш А., Левченко С. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в Україні в умовах війни. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 3. С. 231–238.

11. Пілецька С., Лункіна І. Основи антикризового управління в умовах впливу зовнішнього середовища. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 281–286. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-39

12. Польовик Y. Нефінансова звітність як гарантія корпоративної соціальної відповідальності. *Scientia fructuosa*. 2023. 149 (3). С. 72–82. https://doi.org/10.31617/1.2023(149)06

13. Приймак І. І., Онищук С. О. Соціальне підприємництво та корпоративна соціальна відповідальність як інструменти вирішення суспільних проблем. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 80. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-163

14. Про виклики та перспективи корпоративної соціальної відповідальності в Україні. URL: https://theinweb.media/pro-vyklyky-ta-perspektyvy-korporatyvnoyi-soczialnoyi-vidpovidalnosti-v-ukrayini/?utm_source=chatgpt.com

15. Ситник Й., Юрченко Г. Актуалізація концепції корпоративної соціальної відповідальності в моделі економічного розвитку України. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 24. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-21

16. Колот А. М., Грішнова О. А., Герасименко О. О. та ін. Соціальна відповідальність: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2015. 519 с.

17. Уманців Н. Звітність про сталий розвиток у вимірі корпоративної соціальної відповідальності. *Scientia fructuosa*. 2023. 149(3). С. 59–71. https://doi.org/10.31617/1.2023(149)05

18. Carroll A. B. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*. 1999. Vol. 38, No. 3. P. 268–295. URL: https://study.sagepub.com/sites/default/files/carroll.pdf

19. Carroll A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. 1991. Vol. 34, No. 4. P. 39–48. URL: https://www.researchgate.net/publication/4883660

20. CSR Ukraine. Центр «Розвиток КСВ». URL: https://csr-ukraine.org/

21. Dahlsrud A. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. Corporate Social Responsibility and Environmental Management. 2008. 15(1). P. 1–13. URL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/csr.132

22. International Organization for Standardization. ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility. URL: https://www.iso.org/standard/42546.html

23. Pro Bono Club Ukraine. Дослідження українського ринку КСВ. URL: https://minfin.com.ua/ua/2019/09/26/39183563/

24. Promoting a European framework for corporate social responsibility. Green Paper. European Commission, Directorate-General for Employment and Social Affairs Unit EMPL/D.1, 2001. P. 42.

25. Shared Value Project. What is shared value? URL: https://sharedvalue.org.au/about/shared-value/

Стаття надійшла до редакції 11.02.2026 р.
Стаття рекомендована до друку 19.03.2026 р.
Опубліковано 30.05.2026 р.

Lashchenko O. V.,
PhD in Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Public Administration and Local Self-Government,
Educational and Scientific Institute of Public Administration, Dnipro University of Technology,
19 Dmytra Yavornytskoho Ave., Dnipro, 49005, Ukraine
e–mail: ksyl@ukr.net https://orcid.org/0000-0002-0267-4258

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS AN INSTITUTIONAL BASIS FOR THE FORMATION OF EFFECTIVE SOCIAL PARTNERSHIP

Abstract. The article examines corporate social responsibility as an institutional basis for the formation of effective social partnership in the context of contemporary socio-economic transformations, globalization challenges, and the need to ensure sustainable societal development. The main idea of the article is to substantiate the role of corporate social responsibility as a systemic mechanism for integrating the interests of the state, business, and civil society, which contributes to the formation of long-term partnership relations, strengthening of social capital, and enhancement of public trust. The research is based on systemic and functional approaches, as well as the application of general scientific methods of analysis, synthesis, comparison, generalization, induction, and deduction, which made it possible to comprehensively reveal the essence of corporate social responsibility, identify its structural components, and determine its implementation mechanisms under modern conditions.

The article establishes that corporate social responsibility has transformed from voluntary charitable activity into a strategic instrument of corporate governance that integrates social, environmental, and ethical principles into business operations. It is substantiated that the implementation of internal and external directions of socially responsible activities contributes to the development of human capital, increases the investment attractiveness of enterprises, strengthens their reputational capital, and forms an effective system of interaction with stakeholders. Particular attention is paid to the analysis of the role of corporate social responsibility under martial law and during the post-war recovery of Ukraine, where business acts as an active participant in supporting social stability, community development, and the implementation of humanitarian initiatives. It is proven that the integration of corporate social responsibility principles into the system of social partnership enhances the effectiveness of social policy, promotes the development of socially responsible business, and ensures sustainable socio-economic development of the state.

Keywords: corporate social responsibility, social partnership, sustainable development, corporate governance, social capital, stakeholders, non-financial reporting.

REFERENCES

1. Budko, O.V., & Halatov, B.M. (2023). Corporate social responsibility as a tool of business strategy for enterprise development. Ekonomichnyi visnyk *Dniprovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu, 1(6), 49–57* [in Ukrainian].
2. Vasiutkina, N., & Babich, B. (2025). Corporate social responsibility as a factor of adaptive support for enterprise development in conditions of business innovation. *Ekonomika ta suspilstvo, 77.* https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-61 [in Ukrainian].
3. Herasymenko, O. (2024). Social responsibility as a management tool: dominants in the conditions of martial law in Ukraine. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka, 2(225), 5–14.* URL: https://econom.bulletin.knu.ua/article/download [in Ukrainian].
4. Dzhyndzhoian, V.V., Sazonets, O.M., Lysenko, O.V., & Hessen, A.Ye. (2011). Corporate social responsibility in the hospitality industry: textbook. Kyiv: Karavela [in Ukrainian].
5. Saprykina, M.A., Liashenko, O., Saiensus, M.A., Misko, H.A., & Zinchenko, A.H. (2011). Corporate social responsibility: models and management practice: textbook. Kyiv: Farbovanyi lyst [in Ukrainian].
6. Krupa, V. (2025). Corporate social responsibility as a factor in forming enterprise motivational strategy. *Ekonomika ta suspilstvo, 77.* https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-8 [in Ukrainian].
7. Kurei, O. (2025). Evolution of the concept of corporate social responsibility and its integration into modern business models. *Ekonomika ta suspilstvo, 78.* https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-92 [in Ukrainian].
8. Lyska, P.O. (2024). Corporate social responsibility: global and Ukrainian experience; ways of global implementation. *Stalyi rozvytok ekonomiky, 1(48), 331–338* [in Ukrainian].
9. Malinovska, O.Ya. (2021). Features of formation and development of the concept of social responsibility as a mechanism of interdependence and coordination of interests of social actors. https://doi.org/10.30525/978-9934-26-157-2-30 [in Ukrainian].
10. Moroz, S., Meish, A., & Levchenko, S. (2023). Corporate social responsibility of business in Ukraine under war conditions. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, 3, 231–238* [in Ukrainian].
11. Piletska, S., & Lunkina, I. (2024). Fundamentals of anti-crisis management under the influence of external environment. *Stalyi rozvytok ekonomiky, 1(48), 281–286.* https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-39 [in Ukrainian].
12. Poliovyk, Y. (2023). Non-financial reporting as a guarantee of corporate social responsibility. *Scientia fructuosa, 149(3), 72–82*. https://doi.org/10.31617/1.2023(149)06 [in Ukrainian].
13. Pryimak, I.I., & Onyshchuk, S.O. (2025). Social entrepreneurship and corporate social responsibility as tools for solving social problems. *Ekonomika ta suspilstvo, 80.* https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-163 [in Ukrainian].
14. Challenges and prospects of corporate social responsibility in Ukraine (2024). URL: https://theinweb.media/pro-vyklyky-ta-perspektyvy-korporatyvnoyi-soczialnoyi-vidpovidalnosti-v-ukrayini/ [in Ukrainian].
15. Sytnyk, Y., & Yurchenko, H. (2021). Actualization of corporate social responsibility concept in the economic development model of Ukraine. *Ekonomika ta suspilstvo, 24.* https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-21 [in Ukrainian].
16. Kolot, A.M., Hrishnova, O.A., Herasymenko, O.O., et al. (2015). Social responsibility: textbook. Kyiv: Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman [in Ukrainian].
17. Umantsiv, N. (2023). Sustainability reporting in the dimension of corporate social responsibility. *Scientia fructuosa, 149(3), 59–71*. https://doi.org/10.31617/1.2023(149)05 [in Ukrainian].
18. Carroll, A.B. (1999). Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business & Society, 38(3), 268–295.* URL: https://study.sagepub.com/sites/default/files/carroll.pdf

19. Carroll, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons, 34(4), 39–48*. URL: https://www.researchgate.net/publication/4883660

20. CSR Ukraine. (2025). Center for CSR Development. URL: https://csr-ukraine.org/

21. Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 15(1), 1–13*. URL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/csr.132

22. International Organization for Standardization. (2010). ISO 26000: Guidance on social responsibility. URL: https://www.iso.org/standard/42546.html

23. Pro Bono Club Ukraine. (2019). Research on the Ukrainian CSR market. URL: https://minfin.com.ua/ua/2019/09/26/39183563/

24. European Commission. (2001). Promoting a European framework for corporate social responsibility (Green Paper). Brussels: European Commission.

25. Shared Value Project. (2024). What is shared value? URL: https://sharedvalue.org.au/about/shared-value/

The article was received by the editors 11.03.2026.
The article is recommended for printing 19.04.2026.
Published 30.05.2026.

https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-27
УДК 321.7:35.071.6

Руденко Олександр Миколайович,
аспірант кафедри економіки та публічного управління
Національного аерокосмічного університету ім. М. Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут»
вулиця В. Манька, 17, м. Харків, 61070, Україна
e–mail: rudenko.aleks2020@gmail.com https://orcid.org/0009-0008-4439-1185

РОЗВИТОК ДЕМОКРАТІЇ УЧАСТІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА ПОСТКОНФЛІКТНОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Анотація. Стаття присвячена дослідженню розвитку демократії участі в Україні в умовах євроінтеграційного курсу та постконфліктної відбудови країни.

Актуальність теми зумовлена тим, що демократичні перетворення, розпочаті після Революції Гідності та поглиблені в умовах повномасштабного вторгнення Росії, утворюють унікальний контекст, у якому механізми залучення громадян до прийняття рішень набувають стратегічного значення - як для підтримки суспільної стійкості, так і для відповідності стандартам ЄС.

У статті систематизовано теоретичні підходи до розуміння демократії участі в європейській та українській науковій думці; проаналізовано нормативно-правову базу та інституційну архітектуру партисипаторних механізмів на регіональному рівні; охарактеризовано трансформацію інструментів громадської участі в умовах воєнного стану - зокрема партисипаторного бюджетування, громадських асамблей, електронних петицій і цифрових платформ залучення.

Особливу увагу приділено аналізу впливу євроінтеграційного процесу на формування державної політики підтримки демократії участі: розглянуто вимоги відповідних розділів переговорного процесу щодо вступу до ЄС, роль Плану дій Ради Європи для України «Стійкість, відновлення та реконструкція» (2023–2026) та партнерської підтримки міжнародних організацій. Досліджено кількісну динаміку індексу участі в територіальних громадах України за 2023–2024 роки. На основі порівняльного аналізу передових практик виявлено структурні дисбаланси у впровадженні партисипаторних механізмів та запропоновано напрями їх подолання. Сформульовано висновки щодо ключових умов ефективності державної політики розвитку демократії участі в постконфліктному контексті та перспектив адаптації європейського досвіду до українських реалій.

Ключові слова: демократія участі, євроінтеграція, постконфліктна відбудова, партисипаторне бюджетування, громадська участь, регіональна політика, децентралізація.

Як цитувати: Руденко О. М. Розвиток демократії участі в контексті євроінтеграції та постконфліктної відбудови України. *Державне будівництво*. 2026. № 1 (39). С. 430–444. https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-27

In cites: Rudenko, O.M. (2026). Development of participatory democracy in the context of european integration and post-conflict reconstruction of Ukraine. *State Formation, no. 2 (38), 430–444.* https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-27 [in Ukrainian].

© Руденко О. М., 2026
This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Вступ. Демократія участі посідає особливе місце у системі сучасного публічного управління. На відміну від традиційної представницької демократії, яка обмежує вплив громадян участю у виборчому процесі, вона передбачає безпосереднє залучення громадян до вироблення, обговорення й реалізації управлінських рішень. Ця модель набуває особливої актуальності в суспільствах, що переживають трансформації, – через необхідність відновлення суспільної довіри до інститутів влади, забезпечення легітимності реформ та мобілізації ресурсів для відновлення [1].

Для України поєднання двох мегатрендів – системної євроінтеграції та постконфліктної відбудови - утворює принципово нову конфігурацію вимог до розвитку демократії участі на регіональному рівні. З одного боку, статус кандидата на членство в ЄС, отриманий у червні 2022 року, та відкриття переговорів у 2024 році передбачають приведення стандартів громадської участі у відповідність до acquis communautaire й рекомендацій профільних органів Ради Європи. З другого - умови воєнного стану поставили перед громадами виклик, який не мав прецедентів: як зберегти й розвивати інклюзивні механізми прийняття рішень в умовах фізичної небезпеки, масових переміщень населення, скорочення ресурсів і мілітаризації управлінського порядку денного.

Відповідь на це запитання, яку дає українська практика 2022–2024 років, становить значний науковий і практичний інтерес. Дослідження показують, що попри об’єктивне звуження окремих партисипаторних інструментів (зокрема кількість програм партисипаторного бюджетування скоротилась із 134 у 2022 до 13 у 2023 році [9]), в Україні спостерігається парадоксальне явище: громадянська активність у цілому суттєво зросла, тоді як традиційні форми інституційної участі тимчасово послабилися [12]. Це створює унікальну дослідницьку ситуацію, в якій трансформація демократії участі відбувається водночас у нормативному, інституційному й культурному вимірах.

Стаття заповнює прогалину у вітчизняній науці, яка донині приділяла недостатньо уваги системному аналізу взаємовпливу євроінтеграційного та відбудовчого порядку денного на стан і перспективи демократії участі в Україні.

Огляд літератури. Теоретичне підґрунтя демократії участі закладено в класичних роботах К. Пейтман, Б. Барбера та Д. Мак-Ферсона, які обстоювали ідею участі не лише як інструменту, а й як самодостатньої цінності, що формує громадянські якості особистості й суспільства. У сучасному політичному дискурсі, як зазначає Т. С. Андрійчук, партисипаторна та деліберативна демократія розглядаються у нерозривному зв’язку: перша наголошує на безпосередній участі громадян, друга - на якості обговорення та аргументації [1]. Важливим є й конституційний вимір: Б. Л. Медуна обстоює тезу про те, що принцип публічності конституційного процесу реалізується саме через механізми партисипаторної демократії [5].

В українській правовій доктрині аналіз умов реалізації демократії участі здійснено О. Ганжуком, який зафіксував суттєвий розрив між нормативним закріпленням партисипаторних механізмів та їхньою реальною доступністю для

громадян. Автор пов'язує цей розрив з євроінтеграційним вектором та необхідністю формування нової суспільно-політичної моделі [2]. К. І. Козлов, аналізуючи роль партисипаторної демократії в конституційному процесі в умовах воєнного стану та гібридних загроз, дійшов висновку, що без відповідної правової бази та інституційної підтримки партисипаторні практики залишаються декларативними [3]. І. Ф. Корж у своїх дослідженнях зосереджується на проблемі доступу до правової інформації як базової умові реалізації принципів партисипативної демократії в контексті вимог ЄС [4].

На рівні місцевого самоврядування центральне місце займає тема партисипаторного бюджетування. Дослідження 2023–2025 років фіксують глибоку суперечність між потенціалом цього інструменту та його фактичним станом в умовах повномасштабного вторгнення. Аналіз, виконаний О. Руденком, свідчить про відсутність комплексної державної політики підтримки партисипаторного бюджетування на регіональному рівні попри наявні успішні адаптивні практики окремих міст [9]. М. Ходан та І. Буртняк, аналізуючи місцеві бюджети України у воєнний час, стверджують, що «партисипаторне бюджетування воєнного часу» є принципово новим явищем з важливими імплікаціями для кризового врядування та постконфліктної відбудови [14].

В міжнародній науковій літературі увага до партисипаторної демократії в Україні суттєво зросла після лютого 2022 року. С. Шмейнг у дослідженні, що ввійшло до спеціального випуску «European Societies», аналізує взаємодію між громадянами та органами місцевого самоврядування в процесі партисипаторного бюджетування в Дніпрі, Києві та Львові й доходить висновку, що досвід пост-майданної України заклав інституційне підґрунтя, яке уможливило вищий рівень громадянської взаємодії в умовах повномасштабної війни [11]. К. Зарембо та Е. Мартін досліджують трансформацію громадянського суспільства в Україні від «дрімотного» стану до активної дії, пов'язуючи цей процес із відчуттям спільноти та колективної відповідальності [12].

Значний масив наукових і практичних напрацювань стосується цифрового виміру участі. Порівняльний аналіз моделей цифрового залучення громадян демонструє, що механічне копіювання навіть найуспішніших європейських моделей для України є недостатнім – необхідна їх контекстуальна адаптація з урахуванням специфіки трансформаційних процесів у системі місцевого самоврядування [8]. Л. Величко та Л. Ігнатенко обґрунтовують концепцію «контрактно-партисипаторних відносин» як нову парадигму цифрової участі громадян у місцевому розвитку [7].

Важливим інституційним контекстом є діяльність Ради Європи в Україні. Програмні документи РЄ, зокрема Plan дій «Стійкість, відновлення та реконструкція» (2023–2026) та звітні матеріали проєкту «Зміцнення демократичної стійкості через громадську участь під час війни та в післявоєнний контекст» (2023–2024), становлять значну аналітичну та нормативно-орієнтовну цінність [16; 17].

Попри наявні напрацювання, системне дослідження взаємовпливу євроінтеграційного та постконфліктного контексту на державну політику розвитку

демократії участі в Україні залишається недостатньо розробленим, що й визначає мету цієї статті.

Мета статті. Метою статті є системний аналіз трансформації демократії участі в Україні в контексті євроінтеграції та постконфліктної відбудови, визначення основних тенденцій та суперечностей розвитку партисипаторних механізмів на регіональному рівні й формулювання пропозицій щодо вдосконалення державної політики їх підтримки.

Для досягнення мети поставлено такі дослідницькі завдання: (1) систематизувати теоретичні підходи до розуміння демократії участі в умовах євроінтеграції та постконфліктного відновлення; (2) проаналізувати стан і динаміку партисипаторних механізмів на регіональному рівні в Україні за 2022–2024 роки; (3) виявити ключові виклики та можливості розвитку демократії участі в контексті відповідності стандартам ЄС і відбудови.

Методологія дослідження. Дослідження виконано із застосуванням комплексу взаємодоповнюючих методів. В основу покладено системний аналіз, який дозволяє розглядати демократію участі як цілісну підсистему публічного управління в її взаємодії з євроінтеграційним та постконфліктним контекстами. Інституційний підхід застосовано для дослідження нормативно-правової бази та організаційних форм партисипаторних механізмів. Порівняльний метод використано для зіставлення українського досвіду з практикою держав ЄС та іншими постконфліктними суспільствами, що перебувають на шляху демократичного транзиту.

Емпіричну базу дослідження становлять: документи Ради Європи та Євросоюзу щодо демократії участі; звітні матеріали Центру розвитку інновацій (ЦРІ) про стан партисипаторної демократії в громадах України за 2023–2024 роки (охопює 196 територіальних громад із 24 регіонів) [15]; аналітичні дані про реалізацію партисипаторного бюджетування в умовах воєнного часу; матеріали звіту Механізму незалежного звітування ОГП щодо плану дій України на 2023–2025 роки [20]. Для встановлення теоретичних засад використано метод аналізу наукової літератури та критичного синтезу.

Основні результати дослідження. Поняття «демократія участі» в сучасній науковій думці охоплює широкий спектр механізмів громадянської залученості: від традиційних - громадських слухань, місцевих ініціатив, референдумів - до інноваційних цифрових платформ, партисипаторного бюджетування та громадянських асамблей. Спільним знаменником усіх цих механізмів є принцип, за яким громадяни мають не лише право обирати представників, а й безпосередньо брати участь у прийнятті рішень, що впливають на їхнє життя.

У контексті євроінтеграції демократія участі набуває нормативно-зобов'язувального виміру. Стаття 11 Договору про Європейський Союз закріплює принципи представницької та партисипаторної демократії як конституційні основи ЄС. Інституційна архітектура участі в ЄС включає Європейську громадянську ініціативу, механізми публічних консультацій Єврокомісії, Комітет регіонів та численні платформи залучення громадянського суспільства. Для дер-

жав-кандидатів ці стандарти становлять обов'язкову рамку, яку слід відтворити на національному рівні [13].

Рада Європи, зі свого боку, напрацювала розгалужену доктрину партисипаторної демократії через такі інструменти, як Рекомендація CM/Rec(2023)6 Комітету міністрів щодо деліберативної демократії, Ялтинські керівні принципи щодо участі громадян, Кодекс кращих практик участі громадян у процесі прийняття рішень. Для України ці документи формують ключовий орієнтир як країни-членки РЄ та кандидата на вступ до ЄС [17].

Окремий теоретичний пласт утворює дискурс постконфліктного відновлення. Досвід Боснії, Косово, Грузії, Молдови та інших країн, що пройшли або проходять через постконфліктний транзит, засвідчує: демократія участі відіграє подвійну роль у процесах відновлення. По-перше, вона забезпечує легітимність рішень про відбудову через залучення безпосередніх стейкхолдерів - мешканців зруйнованих територій, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів. По-друге, вона є механізмом психосоціального відновлення, формуючи відчуття суб'єктності та спільноти у тих, хто пережив травму конфлікту. Дослідження Зарембо та Мартіна підтверджують цю закономірність стосовно України: розвиток громадянського суспільства від «дрімоти» до дії є не лише реакцією на загрозу, а й формуванням нової суспільної ідентичності, заснованої на колективній відповідальності [12].

Отже, демократія участі в сучасному українському контексті функціонує у трьох взаємопов'язаних режимах: (а) як інструмент виконання євроінтеграційних зобов'язань; (б) як механізм забезпечення легітимності процесів відбудови; (в) як засіб суспільної консолідації та формування нової громадянської ідентичності.

Нормативне підґрунтя демократії участі в Україні формується сукупністю конституційних положень, законодавчих актів та підзаконних документів. Стаття 5 Конституції України закріплює принцип народовладдя, стаття 38 - право громадян на участь в управлінні державними справами. Закони «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про звернення громадян», «Про доступ до публічної інформації», «Про громадські об'єднання» та «Про публічні консультації» (2024) утворюють базову законодавчу рамку. Важливим кроком стало прийняття Закону «Про публічні консультації», який, за оцінкою Першого заступника Голови Верховної Ради О. Корнієнка, суттєво просуває Україну у напрямку практичного втілення громадської участі [16].

Проте аналіз нормативної бази виявляє низку системних прогалин. По-перше, правове регулювання партисипаторних механізмів залишається фрагментарним: відсутній єдиний рамковий закон про демократію участі, а наявні норми розпорошені по численних галузевих актах. По-друге, як зазначає О. Ганжук, сам факт нормативного закріплення механізмів участі ще не гарантує їхньої доступності для широкого кола громадян - вирішальну роль відіграє якість правозастосовної практики [2]. По-третє, воєнний стан запровадив певні обмеження для окремих форм публічної активності, що об'єктивно звузило поле реалізації партисипаторних прав.

Виявлена суперечність між нормативними прагненнями та практикою реалізації безпосередньо пов'язана з конституційним виміром. К. І. Козлов акцентує увагу на тому, що партисипаторна демократія в умовах євроінтеграційних прагнень і гібридних загроз «набуває стратегічного значення» і водночас потребує «відповідної правової бази та інституційної підтримки» для переходу від декларативності до реальної практики [3]. Саме ця невідповідність між нормативним рівнем та рівнем впровадження є ключовим структурним дефіцитом системи демократії участі в Україні.

З інституційного погляду, архітектура партисипаторних механізмів на регіональному рівні включає: (а) органи самоорганізації населення (ОСББ, квартальні комітети, будинкові ради); (б) консультативно-дорадчі органи при ОДА та органах місцевого самоврядування; (в) механізми публічних консультацій і громадських слухань; (г) електронні петиції та платформи ідей; (ґ) партисипаторне бюджетування; (д) стратегічне планування за участі громад; (е) інноваційні форми - громадянські асамблеї та деліберативні панелі [17]. Проте функціонування цієї архітектури залишається вкрай нерівномірним у регіональному розрізі, що підтверджують дані моніторингу.

Дані Центру розвитку інновацій, які охоплюють другу хвилю всеукраїнського дослідження серед 196 територіальних громад із 24 регіонів, фіксують суперечливу картину розвитку демократії участі в умовах повномасштабної війни [15]. З одного боку, середній показник участі зріс із 33,19% у 2023 році до 36,91% у 2024-му - приріст склав 3,72 відсоткового пункту. Найкращий результат серед громад наблизився до 70%, що на 12% перевищує торішній максимум (близько 58%). З другого боку, дослідження виявило виражений структурний дисбаланс: громади активно впроваджують інструменти участі, але рівень реального залучення мешканців до прийняття рішень залишається недостатнім.

Індекс участі в територіальних громадах розраховується за трьома блоками: (1) наявність інструментів участі; (2) рівень залученості мешканців; (3) участь у процесі відбудови. Третій блок є принципово новим порівняно з довоєнним моніторингом і відображає специфіку постконфліктного контексту: міжнародна довіра до демократичних процедур в Україні безпосередньо залежить від здатності громад залучати мешканців до планування та реалізації відновлювальних проєктів [15].

Особливого аналітичного значення набуває трансформація партисипаторного бюджетування. Якщо в 2022 році у 100 найбільших містах України було проведено 134 конкурси публічних бюджетів, то в 2023-му - лише 13, а станом на 2024 рік лише 8 міст продовжували цю практику [9]. Причини такої динаміки комплексні: об'єктивні фінансові обмеження воєнного часу, перенаправлення ресурсів на оборонні та гуманітарні потреби, безпекові обмеження для публічних заходів. Водночас дослідники фіксують якісну трансформацію збережених програм: їхній зміст змістився від проєктів благоустрою до підтримки ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та відновлення пошкодженої інфраструктури [9, 14].

Паралельно виникли нові форми участі, безпосередньо пов'язані з відбудовою. Першими в Україні були проведені громадянські асамблеї у Звягелі та Славутичі в 2024 році за підтримки Ради Європи. Асамблеї продемонстрували, що деліберативні інструменти можуть функціонувати навіть в умовах воєнного стану, забезпечуючи інклюзивне обговорення стратегічних пріоритетів розвитку громади [16]. Примітно, що обидва міста знаходяться в зонах підвищеного безпекового навантаження, що надає їхньому досвіду особливої значущості для розповсюдження в регіонах, які зазнали або зазнають впливу бойових дій.

Цифровий вимір участі набуває дедалі більшого значення як компенсаторний механізм за умов фізичних обмежень. Розроблена платформа eIDEA (електронна участь для відновлення та розвитку) у рамках ініціативи «Прозора та демократична відбудова» стала першим системним інструментом цифрового залучення громадян до процесів відбудови. У розробці технічного завдання платформи взяли участь понад 1500 представників громадськості, бізнесу, влади та експертів, що саме по собі є прикладом масштабної партисипаторної процедури. Паралельно розвивається екосистема DREAM (Державна цифрова платформа відновлення), що до 2024 року охоплювала понад 500 громад і забезпечувала планування й моніторинг відновлювальних проєктів. Хоча первинна функція DREAM є управлінсько-плановою, а не участницькою, вона формує публічний простір для залучення громадян через механізм стратегічних планів публічних інвестицій.

Дослідники фіксують цікавий парадокс: Україна демонструє глобальне лідерство в індексах електронної участі громадян, проте водночас посідає посередні позиції в узагальнених рейтингах цифрового уряду - що свідчить про асиметрію між готовністю громадянського суспільства до цифрової участі та інституційною спроможністю держави цю участь ефективно забезпечити [8].

Отримання Україною статусу кандидата на членство в ЄС у червні 2022 р. та початок переговорів про вступ у 2024-му суттєво змінили нормативний і стимулюючий ландшафт для розвитку демократії участі. Глава 23 переговорного процесу («Судова система та основні права») та Глава 4 («Свобода пересування капіталів»), а також широка категорія питань «доброго врядування» і «функціонуючої демократії» включають вимоги щодо забезпечення публічних консультацій, доступу до інформації, прав громадянського суспільства та функціонування механізмів участі.

Практичним провідником стандартів ЄС і Ради Європи у сфері участі виступає План дій Ради Європи для України «Стійкість, відновлення та реконструкція» (2023–2026), у межах якого реалізуються численні проєкти з розбудови партисипаторних спроможностей. Проєкт «Зміцнення демократичної стійкості через громадську участь під час війни та в післявоєнний контекст» (2023–2024) охопив 36 територіальних громад і 2 регіональні органи влади, які отримали системну підтримку у впровадженні механізмів залучення [16]. Новий проєкт РЄ, що розпочався у квітні 2025 року в рамках того ж Плану дій і триватиме до грудня 2026 року, зосереджений на посиленні партисипаторно-

го і деліберативного врядування та зміцненні співпраці з організаціями громадянського суспільства [18].

Цей міжнародний супровід має декілька важливих функцій. По-перше, він виконує нормативно-стандартизувальну роль: знайомить українських практиків із сучасними методологіями участі (деліберативні панелі, громадянські асамблеї, школи участі, методологія «UChange») та забезпечує їхнє впровадження з науковим і методичним супроводом. По-друге, він виконує фінансово-стимулюючу функцію: гранти міжнародних організацій підтримують ті партисипаторні ініціативи, що їх місцеві бюджети в умовах воєнного часу не здатні фінансувати самостійно. По-третє, він виконує роль суспільної легітимації: партисипаторні практики, здійснені за підтримки міжнародних організацій, набувають вищого рівня довіри з боку як громадян, так і донорів.

Водночас слід зазначити обмеженість зовнішньо стимульованого розвитку демократії участі. Дослідження в галузі цифрового залучення показують, що «механічне копіювання навіть найуспішніших європейських моделей» без урахування специфіки трансформаційних процесів і наявних інституційних спроможностей не дає бажаних результатів [8]. Натомість успішними виявляються ті адаптаційні моделі, що поєднують зовнішні стандарти з внутрішньою інституційною готовністю та культурним контекстом.

Порівняльний аналіз, що був здійснений Л. Величко та Л. Ігнатенко виокремлює п’ять адаптаційних моделей цифрового залучення: (1) безпеко-орієнтоване цифрове залучення; (2) інтегрована громадянська участь; (3) кризово-адаптивне врядування; (4) інклюзивне цифрове залучення; (5) міжнародна інтеграція цифрової демократії [8]. Для України, з огляду на поєднання воєнного контексту та євроінтеграційного прагнення, найбільш релевантними є перша й п’ята моделі в їх синтезі - що дозволяє зберегти безпековий контекст, водночас нарощуючи відповідність міжнародним стандартам.

Важливим індикатором євроінтеграційного виміру є Партнерство відкритого уряду (ОГП), у рамках якого Україна реалізує план дій 2023–2025. Механізм незалежного звітування ОГП зафіксував, що, незважаючи на умови воєнного стану, Кабінет Міністрів України зберіг залученість різних стейкхолдерів до процесу формування та реалізації плану дій, що є свідченням інституційної зрілості [20]. Зобов’язання 1 плану - розробка цифрового інструменту управління відбудовою - безпосередньо пов’язує принципи відкритого уряду з постконфліктним відновленням.

Регіональний розріз стану демократії участі в Україні виявляє виражену нерівномірність. Опитування 196 громад із 24 регіонів фіксує, що середній показник участі по країні у 2024 році становить 36,91%, тоді як лідери сягають майже 70% - різниця між найкращими та найгіршими результатами перевищує п’ятикратний розмір [15]. Ця диференціація має кілька вимірів.

По-перше, є виражений кореляційний зв’язок між близькістю до лінії зіткнення та специфікою партисипаторних практик. Громади прифронтових і деокупованих регіонів стикаються з принципово іншим набором викликів, ніж

громади у відносно безпечних тилових районах. У прифронтових громадах участь часто набуває неформального, мережевого характеру - через волонтерські ініціативи, гуманітарні координаційні платформи, групи взаємодопомоги. Дослідження О. Кушніра демонструє, що в таких містах, як Миколаїв та Суми, неформальні інститути відіграють ключову роль у задоволенні потреб громади, часто компенсуючи обмежені можливості формальних структур.

По-друге, партисипаторне бюджетування, яке є одним із найбільш інституціоналізованих інструментів участі, зазнало різко асиметричного скорочення. Якщо великі міста Заходу та Центру України (Львів, Рівне, Луцьк) зуміли зберегти і навіть трансформувати свої програми партисипаторного бюджетування під нові пріоритети, більшість міст зупинили ці програми повністю [9]. Виникає ризик того, що практики участі, вибудовані впродовж 2015–2021 років, будуть втрачені і потребуватимуть відновлення з нуля після завершення активної фази конфлікту.

По-третє, процес інтеграції внутрішньо переміщених осіб (ВПО) до партисипаторних механізмів приймаючих громад є нерівномірним і системно нерозв'язаним. Станом на 2024 рік налічується близько 4,6 млн офіційно зареєстрованих ВПО в Україні, проте механізми їхнього залучення до місцевого самоврядування та процесів відновлення залишаються переважно неінституціоналізованими. Між тим С. Шмейнг наголошує, що саме партисипаторні механізми є найбільш придатними для забезпечення діалогу та колективної участі між постійними мешканцями і ВПО у процесах відбудови [11].

По-четверте, стратегічне планування розвитку громад, яке є одним із найважливіших просторів для реалізації участі, набуває нової актуальності в контексті платформи DREAM. Відповідно до постанови КМУ №1286 від 15.11.2022, усі проєкти публічних інвестицій мають формуватися через DREAM, де передбачено механізм збору пропозицій від мешканців громади. Проте практика застосування цього механізму залишається недостатньо відпрацьованою - більшість громад використовують DREAM переважно як управлінський, а не партисипаторний інструмент.

Означені регіональні диспропорції ставлять на порядок денний питання про цілеспрямовану державну політику вирівнювання спроможностей у сфері участі. Дослідники зауважують, що «громади з нижчими показниками потребують цільової методологічної та технічної підтримки для розвитку інституційних спроможностей у сфері залучення громадян» [15]. Ця рекомендація містить чіткий сигнал для формування державної політики: необхідні не лише загальні стимулюючі регуляторні норми, а й диференційовані програми інституційної розбудови для різних категорій громад.

Досвід постконфліктних демократій дозволяє виокремити кілька ключових умов, за яких демократія участі відіграє конструктивну роль у процесах відновлення. По-перше, принципова значущість участі у фазі планування - ще до початку масштабних відновлювальних робіт. По-друге, спеціальне включення ВПО та вразливих груп у партисипаторні процедури. По-третє, поєднання

формальних і неформальних механізмів участі. По-четверте, чітке законодавче та фінансове забезпечення участі в процесах відбудови.

З огляду на ці умови та на основі проведеного аналізу, можна сформулювати такі пріоритетні напрями вдосконалення державної політики підтримки і розвитку демократії участі в Україні в постконфліктному і євроінтеграційному контекстах.

Напрям 1: Законодавча консолідація. Розпорошеність нормативного регулювання в різних галузевих актах ускладнює системне застосування партисипаторних механізмів. Доцільним є розроблення Закону «Про демократію участі» або Концепції державної політики підтримки демократії участі, яка б системно закріпила інструментарій, принципи, ресурсну базу та відповідальність суб'єктів реалізації. Ключовим є включення до такого документу спеціального розділу про участь у процесах відбудови, з урахуванням права ВПО на залучення до прийняття рішень у приймаючих громадах.

Напрям 2: Інституційна підтримка регіонального рівня. Відсутність комплексної державної політики підтримки партисипаторного бюджетування на регіональному рівні є системним дефіцитом [9]. Необхідне запровадження механізмів відповідальності регіональних органів влади за розвиток партисипаторних практик, включно із запровадженням відповідних показників у системи оцінювання ефективності ОДА. Перспективним є формування регіональних центрів розвитку демократії участі (за аналогом «UChange Tool» Ради Європи), які б надавали методичну підтримку громадам із нижчим рівнем спроможностей.

Напрям 3: Інтеграція участі у відбудову. Основним ризиком є відбудова «зверху вниз», що позбавляє місцеві громади суб'єктності та породжує проєкти, які не відповідають реальним потребам мешканців. Необхідно законодавчо закріпити обов'язкові партисипаторні процедури на всіх стадіях відновлювального циклу - від оцінки збитків до прийняття рішень про пріоритети та моніторингу реалізації. Платформа eIDEA є важливим кроком у цьому напрямку, проте її необхідно перетворити з ініціативи окремих організацій на системний державний інструмент.

Напрям 4: Розвиток цифрової демократії участі. Для того, щоб реалізувати конкурентну перевагу України у сфері е-участі, необхідна синхронна модернізація інституційного середовища - без цього навіть успішні технологічні рішення залишаються «ізольованими островами інновацій» [8]. Це передбачає підвищення цифрової грамотності населення, включно з вразливими групами, забезпечення відкритості та прозорості цифрових партисипаторних процедур і їх захист від маніпуляцій.

Напрям 5: Деліберативна демократія як доповнення до традиційних форм. Досвід громадянських асамблей у Звягелі та Славутичі вказує на значний потенціал деліберативних механізмів у контексті як відбудови, так і конституційних реформ - адже вони дозволяють досягати суспільного консенсусу з дискусійних питань у умовах поляризованих суспільств [16]. Масштабування цього досвіду потребує включення деліберативних практик до формальної системи публічно-

го управління – поки що вони залишаються здебільшого пілотними проєктами за підтримки міжнародних організацій.

Напрям 6: Моніторинг і оцінювання. Наявність систематичних вимірювань стану демократії участі, як-от дослідження ЦРІ, є важливою умовою доказової державної політики. Необхідне запровадження офіційної системи моніторингу демократії участі на рівні Мінрозвитку або Мінцифри – з чіткими індикаторами, що дозволятимуть відстежувати прогрес у регіональному розрізі та порівнювати з країнами ЄС.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень

Проведений аналіз дозволяє сформулювати такі висновки:

Демократія участі в Україні перебуває на переломному етапі розвитку, у якому євроінтеграційний та постконфліктний контексти одночасно створюють потужні стимули для її розвитку і суттєві обмеження для практичної реалізації. Ключовим протиріччям є розрив між нормативними стандартами (зростаючими в міру просування України шляхом до ЄС) і реальними інституційними та ресурсними можливостями для їх втілення на регіональному рівні.

Кількісна динаміка індексу участі (зростання з 33,19% у 2023 до 36,91% у 2024 році серед 196 громад) свідчить про стійку позитивну тенденцію попри умови воєнного стану. Водночас структурний дисбаланс між наявністю інструментів участі та реальним рівнем залучення громадян є системною проблемою, яка потребує цілеспрямованої державної уваги.

Трансформація партисипаторного бюджетування в умовах повномасштабного вторгнення (скорочення з 134 до 8 програм у 100 найбільших містах за 2022–2024 рр.) є суперечливим явищем: воно відображає об’єктивні обмеження воєнного часу, але водночас створює ризик втрати інституційних здобутків і збільшення розриву між громадами з різним рівнем спроможностей.

Міжнародна партнерська підтримка – насамперед через Раду Європи та ОГП - відіграє не лише фінансово-компенсаторну, а й нормативно-методологічну та легітимаційну роль у розвитку демократії участі. Проте ефективність зовнішньої підтримки принципово залежить від наявності внутрішньої інституційної готовності та цілеспрямованої державної політики.

Для успішного розвитку демократії участі в контексті євроінтеграції та постконфліктної відбудови необхідні: законодавча консолідація нормативної бази; інституційна підтримка регіонального рівня; обов’язкова інтеграція участі у відновлювальний цикл; синхронний розвиток цифрових інструментів і інституційного середовища; масштабування деліберативних практик; запровадження офіційної системи моніторингу.

Перспективи подальших досліджень пов’язані з поглибленим аналізом практик демократії участі у деокупованих громадах як специфічного постконфліктного контексту, а також з розробленням методологічних інструментів для оцінювання ефективності механізмів участі у процесах відбудови.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук Т. С. Партисипаторна та деліберативна демократія в сучасному політичному дискурсі. *Політичне життя*. 2019. № 1. С. 45–51. https://doi.org/10.31558/2519-2949.2019.1.6

2. Ганжук О. Демократія участі в Україні: стан та умови реалізації. *Український часопис конституційного права*. 2024. № 1. С. 32–39. URL: https://www.constjournal.com/wp-content/uploads/issues/2024-1/pdfs/3-oleksii-hanzhuk-demokratiia-uchasti-ukraini-stan-umovy-realizatsii.pdf

3. Козлов К. І. Партисипаторна демократія як інструмент забезпечення публічності конституційного процесу в Україні. *Державне будівництво*. 2025. № 1 (37). С. 56–67. https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-03

4. Корж І. Ф. Європейські принципи партисипативної демократії та їх впровадження в Україні. *Інформація і право*. 2022. № 1 (40). https://doi.org/10.37750/2616-6798.2022.1(40).254340

5. Медуна Б. Л. Партисипаторна демократія як чинник забезпечення публічності конституційного процесу. *Ефективність державного управління*. 2023. Вип. 68/69. С. 57–64. https://doi.org/10.36930/506805

6. Максіменцева Н., Максіменцев М. Представницька демократія і парламентаризм в умовах воєнного стану. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2024. Т. 19. № 1. С. 43–47. https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-8/22

7. Величко Л., Ігнатенко Л. Концептуалізація та механізми цифрової участі громадян у місцевому розвитку: від електронної участі до контрактно-партисипаторних відносин. *Актуальні проблеми державного управління*. 2025. № 2 (67). С. 227–242. https://doi.org/10.26565/1684-8489-2025-2-11

8. Величко, Л. Ю., Ігнатенко, Л. Ю. (2025). Порівняльний аналіз теоретичних моделей цифрового залучення громадян: європейський досвід та українські реалії. *Актуальні проблеми державного управління*, *1*(66), 255-272. https://doi.org/10.26565/1684-8489-2025-1-12

9. Руденко О. (2025). Партисипаторне бюджетування як інструмент регіональної політики: інституційні виміри та практики реалізації в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*, *2*(67), 211–226. https://doi.org/10.26565/1684-8489-2025-2-10.

10. Карамишев, Д., Дзюндзюк, В. (2023). Цифрові сервіси як інструменти впровадження концепції “громадська участь 2.0” у повоєнне відновлення в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*, *2*(63), 84-98. https://doi.org/10.26565/1684-8489-2023-2-06

11. Schmäing S. Urban democracy in post-Maidan Ukraine: conflict and cooperation between citizens and local governments in participatory budgeting. *European Societies*. 2024. Vol. 26. No. 2. P. 230–252. https://doi.org/10.1080/14616696.2023.2183972

12. Zarembo K., Martin E. Civil society and sense of community in Ukraine: from dormancy to action. *European Societies*. 2024. Vol. 26. No. 2. P. 203–229. https://doi.org/10.1080/14616696.2023.2185652

13. Côme T., Rouet G. Introduction: Local participatory democracy, discourses, and practices in digital age. In: Rouet G., Côme T. (Eds.). *Participatory and Digital Democracy at the Local Level: European Discourses and Practices*. Cham : Springer, 2023. https://doi.org/10.1007/978-3-031-20943-7_1

14. Khodan M., Burtnyak I. Local budgets in Ukraine during wartime: challenges, adaptation strategies, and the role of participatory budgeting. *Public and Municipal Finance*. 2025. Vol. 14. No. 4. P. 77–93. URL: https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/public-and-municipal-finance/issue-505/local-budgets-in-ukraine-during-wartime-challenges-adaptation-strategies-and-the-role-of-participatory-budgeting (дата звернення: 15.04.2025).

15. Center for Innovations Development. *Participatory democracy in Ukrainian hromadas: analysis of 2024 indicators*. Kyiv : CID, 2025. URL: https://cid.center/en/analytics/demokratiya-uchasti-v-ukrayinskyh-gromadah-analiz-pokaznykiv-2024-roku-en-translation/

16. Council of Europe. *Participatory democracy: a key factor in Ukraine's resilience. Conclusions of the Council of Europe project (2023–2024)*. Council of Europe Office in Ukraine, 2024. URL: https://www.coe.int/en/web/participatory-democracy/-/participatory-democracy-a-key-factor-in-ukraine-s-resilience

17. Council of Europe. *Strengthening democratic resilience through civic participation during the war and in the post-war context in Ukraine. Project description*. Council of Europe, 2023. URL: https://www.coe.int/en/web/participatory-democracy/strengthening-civil-participation-in-democratic-decision-making-in-ukraine

18. Council of Europe. *Strengthening multilevel governance and local democracy to support Ukraine's recovery*. Council of Europe Office in Ukraine, 2025. URL: https://www.coe.int/en/web/kyiv/strengthening-multilevel-governance-and-local-democracy-to-support-ukraine-s-recovery

19. Kuruppu C., Maksymchuk O., Adhikari P. Exploring elitisation of participatory budgeting in a post-Soviet democracy: evidence from a Ukrainian municipality. *Journal of Accounting in Emerging Economies*. 2023. Vol. 13. No. 3. https://doi.org/10.1108/JAEE-10-2018-0118

20. Open Government Partnership. *Ukraine Action Plan Review 2023–2025. Independent Reporting Mechanism*. OGP, 2024. URL: https://www.opengovpartnership.org/wp-content/uploads/2024/07/Ukraine_Action-Plan-Review_2023-2025_UA_for-public-comment.pdf

Стаття надійшла до редакції 25.10.2026 р.
Стаття рекомендована до друку 28.11.2026 р.
Опубліковано 30.12.2026 р.

Rudenko O. M.,
Postgraduate Student, Department of Economics and Public Administration,
National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute"
17 V. Manko Str., Kharkiv, 61070, Ukraine
e–mail: rudenko.aleks2020@gmail.com https://orcid.org/0009-0008-4439-1185

DEVELOPMENT OF PARTICIPATORY DEMOCRACY IN THE CONTEXT OF EUROPE-AN INTEGRATION AND POST-CONFLICT RECONSTRUCTION OF UKRAINE

Abstract. The article is devoted to the study of the development of participatory democracy in Ukraine in the context of the European integration course and the post-conflict reconstruction of the country.

The relevance of the topic is because the democratic transformations that began after the Revolution of Dignity and deepened in the context of the full-scale Russian invasion create a unique context in which mechanisms for involving citizens in decision-making acquire strategic importance - both for maintaining social stability and for compliance with EU standards.

The article systematizes theoretical approaches to understanding participatory democracy in European and Ukrainian scientific thought; analyzes the regulatory framework and institutional architecture of participatory mechanisms at the regional level; and characterizes the transformation of public participation tools in the context of martial law - in particular, participatory budgeting, public assemblies, electronic petitions, and digital platforms for engagement.

Particular attention is paid to the analysis of the impact of the European integration process on the formation of state policy to support participatory democracy: the requirements of the relevant sections of the negotiation process for accession to the EU, the role of the Council of Europe Action Plan for Ukraine «Resilience, Recovery and Reconstruction» (2023–2026), and partner support of international organizations are considered. The quantitative dynamics of the participation index in territorial

communities of Ukraine for 2023–2024 are studied. Based on a comparative analysis of best practices, structural imbalances in the implementation of participatory mechanisms are identified, and directions for overcoming them are proposed. Conclusions are formulated regarding the key conditions for the effectiveness of state policy for the development of participatory democracy in the post-conflict context and the prospects for adapting European experience to Ukrainian realities.

Keywords: participatory democracy, European integration, post-conflict reconstruction, participatory budgeting, public participation, regional policy, decentralization

REFERENCES

1. Andriychuk, T.S. (2019). Participatory and deliberative democracy in modern political discourse. *Political life, no. 1, 45–51.* https://doi.org/10.31558/2519-2949.2019.1.6 [in Ukrainian].

2. Ganzhuk, O. (2024). Participatory democracy in Ukraine: state and conditions for implementation. *Ukrainian Journal of Constitutional Law, no. 1, 32–39.* URL: https://www.constjournal.com/wp-content/uploads/issues/2024-1/pdfs/3-oleksii-hanzhuk-demokratiia-uchasti-ukraini-stan-umovy-realizatsii.pdf [in Ukrainian].

3. Kozlov, K.I. (2025). Participatory democracy as a tool for ensuring the publicity of the constitutional process in Ukraine. *State building, no. 1 (37), 56–67.* https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-03 [in Ukrainian].

4. Korzh, I.F. (2022). European principles of participatory democracy and their implementation in Ukraine. *Information and law, no. 1 (40).* https://doi.org/10.37750/2616-6798.2022.1(40).254340 [in Ukrainian].

5. Meduna, B.L. (2023.) Participatory democracy as a factor in ensuring the publicity of the constitutional process. *Effectiveness of public administration, is. 68/69, 57–64.* https://doi.org/10.36930/506805 [in Ukrainian].

6. Maksimentseva, N., Maksimentsev, M. (2024). Representative democracy and parliamentarism under martial law. *Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Kyiv. Public Administration, vol. 19, no. 1, 43–47*. https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-8/22 [in Ukrainian].

7. Velychko, L., Ignatenko, L. (2025). Conceptualization and mechanisms of digital participation of citizens in local development: from electronic participation to contractual-participatory relations. *Current problems of public administration, no. 2 (67), 227–242*. https://doi.org/10.26565/1684-8489-2025-2-11 [in Ukrainian].

8. Velychko, L. Yu., Ignatenko, L. Yu. (2025). Comparative analysis of theoretical models of digital citizen engagement: European experience and Ukrainian realities. *Current problems of public administration, 1(66), 255–272.* https://doi.org/10.26565/1684-8489-2025-1-12 [in Ukrainian].

9. Rudenko, O. (2025). Participatory budgeting as a tool of regional policy: institutional dimensions and implementation practices in Ukraine. *Current problems of public administration, 2(67), 211–226.* https://doi.org/10.26565/1684-8489-2025-2-10 [in Ukrainian].

10. Karamyshev, D., Dzyundzyuk, V. (2023). Digital services as tools for implementing the concept of "civil participation 2.0" in post-war reconstruction in Ukraine. *Current problems of public governance, 2(63), 84–98.* https://doi.org/10.26565/1684-8489-2023-2-06 [in Ukrainian].

11. Schmäing, S. (2024). Urban democracy in post-Maidan Ukraine: conflict and cooperation between citizens and local governments in participatory budgeting. *European Societies*, *vol. 26, no. 2, 230–252.* https://doi.org/10.1080/14616696.2023.2183972

12. Zarembo, K., Martin, E. (2024). Civil society and sense of community in Ukraine: from dormancy to action. *European Societies, vol. 26, no. 2, 203–229*. https://doi.org/10.1080/14616696.2023.2185652

13. Côme, T., Rouet, G. (2023). Introduction: Local participatory democracy, discourses, and practices in digital age. In: Rouet G., Côme T. (Eds.). *Participatory and Digital Democracy at*

the Local Level: European Discourses and Practices. Cham : Springer, https://doi.org/10.1007/978-3-031-20943-7_1

14. Khodan, M., Burtnyak, I. (2025). Local budgets in Ukraine during wartime: challenges, adaptation strategies, and the role of participatory budgeting. *Public and Municipal Finance, vol. 14, no. 4, 77–93.* URL: https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/public-and-municipal-finance/issue-505/local-budgets-in-ukraine-during-wartime-challenges-adaptation-strategies-and-the-role-of-participatory-budgeting

15. Center for Innovations Development. (2025). *Participatory democracy in Ukrainian hromadas: analysis of 2024 indicators*. Kyiv: CID. URL: https://cid.center/en/analytics/demokratiya-uchasti-v-ukrayinskyh-gromadah-analiz-pokaznykiv-2024-roku-en-translation/

16. Council of Europe. (2024). *Participatory democracy: a key factor in Ukraine's resilience. Conclusions of the Council of Europe project (2023–2024)*. Council of Europe Office in Ukraine. URL: https://www.coe.int/en/web/participatory-democracy/-/participatory-democracy-a-key-factor-in-ukraine-s-resilience

17. Council of Europe. (2023). *Strengthening democratic resilience through civic participation during the war and in the post-war context in Ukraine. Project description*. Council of Europe. URL: https://www.coe.int/en/web/participatory-democracy/strengthening-civil-participation-in-democratic-decision-making-in-ukraine

18. Council of Europe. (2025). *Strengthening multilevel governance and local democracy to support Ukraine's recovery*. Council of Europe Office in Ukraine. URL: https://www.coe.int/en/web/kyiv/strengthening-multilevel-governance-and-local-democracy-to-support-ukraine-s-recovery

19. Kuruppu, C., Maksymchuk, O., Adhikari, P. (2023). Exploring elitisation of participatory budgeting in a post-Soviet democracy: evidence from a Ukrainian municipality. *Journal of Accounting in Emerging Economies, vol. 13, no. 3*. https://doi.org/10.1108/JAEE-10-2018-0118

20. Open Government Partnership. (2024). *Ukraine Action Plan Review 2023–2025. Independent Reporting Mechanism*. OGP. URL: https://www.opengovpartnership.org/wp-content/uploads/2024/07/Ukraine_Action-Plan-Review_2023-2025_UA_for-public-comment.pdf

The article was received by the editors 28.03.2026.
The article is recommended for printing 30.04.2026.
Published 30.05.2026.

https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-28
УДК 354:332.1(477)

Монастирний Владислав Миколайович,
провідний фахівець Центру професійного розвитку управлінських кадрів навчально-наукового інституту «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна
e–mail: phd.281@karazin.ua https://orcid.org/0000-0002-3924-2168

ТРАНСФОРМАЦІЯ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ МІЖРЕГІОНАЛЬНОГО СПІВ-РОБІТНИЦТВА В УКРАЇНІ

Анотація. У статті розглядається фундаментальна наукова проблема інституційної та правової неефективності традиційних адміністративних механізмів державного регулювання просторового розвитку в умовах безпрецедентної геоекономічної та безпекової турбулентності. Головне дослідницьке питання полягає у визначенні того, якою мірою чинне нормативно-правове забезпечення здатне стимулювати горизонтальну економічну та управлінську інтеграцію між територіальними громадами різних макрорегіонів в умовах активної фази повоєнного відновлення та форсованої європейської інтеграції України. Основна гіпотеза дослідження базується на обґрунтованому припущенні, що збереження ієрархічної, вертикально інтегрованої моделі публічного адміністрування та жорсткої бюджетної централізації на рівні макрорегіональних проєктів суттєво гальмує імплементацію інноваційного європейського підходу смарт-спеціалізації. Відтак, критично необхідним є нормативно закріплений перехід вітчизняної системи до парадигми нового публічного врядування (New Public Governance), де інституціоналізоване міжрегіональне співробітництво виступає найбільш гнучким інструментом вирівнювання просторової асиметрії розвитку та забезпечення довгострокової національної економічної стійкості.

Ключові слова: державне регулювання, міжрегіональне співробітництво, публічне управління, нормативно-правове забезпечення, смарт-спеціалізація, децентралізація, Агенції регіонального розвитку.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасна архітектоніка публічного управління в Україні формується під визначальним впливом безпрецедентних екзогенних та ендогенних шоків, які вимагають надзвичайно швидкої та гнучкої адаптації усього державного апарату до нових екзистенційних викликів.

Як цитувати: Монастирний В. М. Трансформація нормативно-правового забезпечення державного регулювання міжрегіонального співробітництва в Україні. *Державне будівництво*. 2026. № 1 (39). С. 445–454. https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-28

In cites: Monastyrnyi, V.M. (2026). Transformation of the regulatory framework for state regulation of interregional cooperation in Ukraine. *State Formation, no. 1 (39), 445–454.* https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-28 [in Ukrainian].

© Монастирний В. М., 2026
This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Повномасштабна військова агресія російської федерації та зумовлені нею наступні етапи перманентної економічної турбулентності призвели до критичного порушення традиційних економічних, соціальних і логістичних ланцюгів, масштабних руйнувань промислової та енергетичної інфраструктури, а також до колосальних демографічних зрушень.

У цих надскладних умовах функціонування держави міжрегіональне співробітництво об'єктивно перестає бути виключно допоміжним механізмом економічної оптимізації чи адміністративної зручності. Воно набуває статусу критично важливого стратегічного інструменту гарантування економічної безпеки, збереження територіальної цілісності та виживання національної економіки загалом. Як переконливо свідчить вітчизняна та міжнародна адміністративна практика, традиційні механізми державного регулювання, що десятиліттями будувалися на лінійних, ієрархічних моделях управління та жорсткій субординації, сьогодні демонструють свою повну інституційну обмеженість і неспроможність. Вони виявилися не готовими до викликів так званого BANI-світу (світу, що характеризується крихкістю, тривожністю, нелінійністю та незбагненністю), де економічна взаємозалежність і територіальна роздрібненість стають інструментами гібридного впливу [6, с. 517].

У такій складній системі координат управлінські процеси на регіональному рівні вимагають блискавичної реакції, високого рівня взаємної довіри між громадами та виняткової гнучкості у залученні ресурсів. Відтак, максимально актуалізується фундаментальна науково-практична проблема докорінної реконцептуалізації правового поля. Нове нормативно-правове забезпечення має гарантувати легітимність, швидкість та прозорість ухвалення управлінських рішень саме на рівні прямої горизонтальної взаємодії макрорегіонів, минаючи зайві бюрократичні ланки центрального апарату.

Огляд останніх публікацій і виявлення раніше невирішених питань. Теоретико-методологічні засади, а також прикладні аспекти державного регулювання регіонального розвитку та механізмів міжрегіональної взаємодії є предметом активного та багатовимірного наукового дискурсу. Вагомий внесок у дослідження інституційних засад управління в умовах глобалізації роблять дослідники концепцій нового публічного врядування. Зокрема, С. Осборн (S. P. Osborne) у своїх працях ґрунтовно доводить, що ринкоцентрична модель не здатна вирішувати комплексні проблеми сучасності, обґрунтовуючи перехід до парадигми New Public Governance (NPG) [15, с. 45]. Розвиток інструментарію NPG через призму співпраці держави та недержавних акторів, а також механізм «співтворчості» досліджують К. Анселл та Я. Торфінг [13, с. 12]. Аксіологічний вимір трансформації розкриває М. Маццукато, наголошуючи на необхідності переходу до місіє-орієнтованого підходу, де держава виступає співтворцем ринків та інновацій [14, с. 28].

У вітчизняному науковому просторі проблематика публічного управління набуває гостроти через призму воєнного стану та європейської інтеграції. Концептуальні засади трансформації управлінської моделі, зокрема у сфері еконо-

мічної взаємодії, розкрито у працях О. О. Демченка, який наголошує на необхідності відходу від суто фіскальних функцій держави до сервісно-орієнтованої підтримки [3, с. 5]. Безпековий вимір управління та економічної дипломатії проаналізовано О. Зубчиком та Ю. Рубаном [4, с. 8], а також І. Рошко та В. Кухариком [11, с. 222]. Вони доводять, що міжрегіональна та міжнародна співпраця стає ключовим механізмом забезпечення національної стійкості. Е. Г. Марухян здійснює семантичний аналіз об'єктів публічного управління та пропонує авторську модель «3S» (Security, Sustainability, Synergy), адаптовану до умов безпекових викликів [6, с. 520].

Важливим аспектом модернізації управлінського інструментарію є цифровізація простору. С. А. Мехович та А. М. Лаушкін досліджують роль цифрових платформ як новітнього інструменту сучасної економічної дипломатії [7, с. 114]. У. Л. Сторожилова та Д. Хєльбек розглядають цифрові інноваційно-технологічні рішення як безальтернативний шлях модернізації економіки України [12, с. 16]. Значення інноваційної діяльності та державної політики стимулювання розглядають А. В. Карпенко та Д. М. Юртаєв [5, с. 10]. Крім того, на прикладі окремих галузей, таких як туризм, К. Р. Гібкін доводить, що реформування законодавчого забезпечення є базовим інструментом стабілізації територій після війни [2, с. 39].

Попри значний доробок, питання комплексної адаптації нормативно-правової бази України до вимог макрорегіональної консолідації та міжрегіонального співробітництва залишається розробленим недостатньо, що й зумовлює актуальність даного дослідження.

Мета статті полягає у здійсненні системного та комплексного аналізу процесу трансформації нормативно-правового забезпечення державного регулювання міжрегіонального співробітництва в Україні; виявленні існуючих законодавчих прогалин та інституційних бар'єрів; а також у розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення правових механізмів управління просторовим розвитком на засадах мережевого врядування.

Використана методологія. Методологічну основу становить комплексний неоінституційний підхід. Застосовано історико-правовий метод для відстеження еволюції законодавства; формально-юридичний та семантичний аналіз для деконструкції дефініцій; системно-структурний та порівняльно-правовий методи для зіставлення вітчизняних норм із європейськими стандартами. Для досягнення поставленої мети та перевірки висунутої гіпотези застосовано комплексний методологічний інструментарій, що спирається на неоінституційний підхід. Використано історико-правовий метод – для відстеження еволюції вітчизняного законодавства у сфері регіональної політики з початку децентралізації; формально-юридичний та семантичний аналіз – для деконструкції ключових правових дефініцій та усунення термінологічних колізій; системно-структурний та порівняльно-правовий методи – для глибокого зіставлення вітчизняних правових норм із сучасними європейськими стандартами мережевого управління.

Емпіричну та нормативну базу дослідження становлять виключно чинні законодавчі акти України (зокрема, рамкові закони щодо державної регіональної

політики, співробітництва територіальних громад, Бюджетний кодекс України), нормативні документи щодо стратегії регіонального розвитку, а також верифіковані наукові публікації вітчизняних і міжнародних фахівців щодо практичної діяльності спеціалізованих установ регіонального розвитку та впровадження інноваційних інструментів управління.

У результаті проведеного комплексного аналізу науково доведено інституційну обмеженість чинних механізмів державного регулювання міжрегіональної взаємодії. Виявлено ключові нормативні колізії, зокрема у сфері здійснення міжбюджетних трансфертів та механізмів спільного багатоканального фінансування великих інфраструктурних проєктів, що виходять за межі однієї області. Обґрунтовано нагальну необхідність трансформації правового статусу Агенцій регіонального розвитку з наданням їм розширених делегованих повноважень для координації транскордонних і макрорегіональних програм відновлення. Запропоновано конкретні концептуальні напрями вдосконалення Бюджетного кодексу України шляхом законодавчого закріплення цільових захищених квот Державного фонду регіонального розвитку виключно для проєктів міжрегіональної співпраці, що стимулюватиме формування стійких горизонтальних мереж і значно пришвидшить складний процес інтеграції України до єдиного європейського економічного простору на рівні регіональних інституцій.

Виклад основного матеріалу. Процес правової інституціоналізації міжрегіонального співробітництва в Україні нерозривно пов'язаний із розгортанням реформи децентралізації влади. Фундаментальним рушієм цих змін стало прийняття Закону України «Про співробітництво територіальних громад» [10, с. 2]. Цей профільний акт вперше на рівні вищої юридичної сили чітко закріпив можливі інструменти та форми легальної взаємодії суб’єктів місцевого самоврядування: делегування виконання завдань, реалізація спільних інфраструктурних проєктів, створення спільних підприємств та утворення спільних органів управління [10, с. 4]. Закон заклав міцний правовий фундамент для формування горизонтальної мережевої взаємодії. Проте, аналіз практики його правозастосування свідчить, що реальна дія закону обмежувалася локальним рівнем сусідніх громад, не створюючи дієвих механізмів для стратегічного співробітництва у макрорегіональному вимірі.

Базовим системоутворюючим документом, що визначає засади державної політики розвитку територій, є Закон України «Про засади державної регіональної політики» [8, с. 1]. Зміни до цього закону, імплементовані як відповідь на виклики воєнного стану, запровадили важливу управлінську новелу – законодавчо закріплену просторову типологізацію територій. В Україні нормативно виокремлено: території відновлення, регіональні полюси зростання, території з особливими умовами для розвитку та стратегічні макрорегіони [8, с. 3]. Такий диференційований підхід створює нормативні передумови для таргетованого співробітництва. Наприклад, державне регулювання тепер може свідомо спрямовуватися на стимулювання кооперації між «регіональними полюсами зростання» та «територіями відновлення». Типовим прикладом останніх є Харківсь-

кий регіон, який, попри руйнування, зберігає колосальний інтелектуальний потенціал і гостро потребує системної інтеграції ресурсів через горизонтальні зв'язки з іншими макрорегіонами країни.

Еволюція об’єкта управління детермінує зміну методології управлінського впливу [6, с. 521]. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки [9, с. 10], суттєво актуалізована з огляду на наслідки агресії, прямо вказує на необхідність розвитку глибокої міжрегіональної інтеграції. Управлінський документ офіційно закріплює концептуальний перехід державної політики від моделі пасивної конкуренції між регіонами до політики «згуртованості», адаптованої з практик ЄС.

Проте, формально-юридичний аналіз чинного законодавства виявляє низку нормативних дисфункцій. По-перше, Бюджетний кодекс України [1, с. 93] встановлює ієрархічні рамки щодо здійснення міжбюджетних трансфертів. Поточний механізм спроєктований виключно на вертикальну адміністративну лінію «державний бюджет – місцевий бюджет». Спільне фінансування великих міжрегіональних інфраструктурних проєктів неминуче стикається з бюрократичними перепонами при спробі об’єднання ресурсів різних обласних рад [1, с. 101].

По-друге, в умовах сек'юритизації [6, с. 520], національне правове поле недостатньо врегульовує питання спільної безпеки інфраструктурних об'єктів. Військові адміністрації наділені безпрецедентними повноваженнями, що тимчасово «заморожує» дію окремих партисипативних механізмів співробітництва представницьких органів влади кількох регіонів. Виникає «пастка фрагментації»: стратегічні рішення ухвалюються ізольовано, без врахування міжрегіональних синергетичних ефектів [15, с. 46].

Процес європейської інтеграції України вимагає всеохопної гармонізації законодавства у сфері регіональної політики. Ключовим елементом є нормативна імплементація підходу смарт-спеціалізації (S3). Відповідна Постанова Кабінету Міністрів України щодо регіональних стратегій розвитку [9, с. 15] визначає смарт-спеціалізацію як інноваційний підхід фокусування ресурсів. Однак поточне забезпечення де-факто стимулює регіони до розробки стратегій ізольовано. Це призводить до дублювання пріоритетів.

Для ефективного регулювання необхідно запровадити правові норми, які б зобов'язували суміжні регіони узгоджувати пріоритети смарт-спеціалізації ще на етапі планування. Впровадження цифрових технологій управління є невід'ємною частиною цього процесу [12, с. 16]. Використання єдиних цифрових платформ дозволяє мінімізувати транзакційні витрати та забезпечити прозору взаємодію між громадами [7, с. 128]. Перехід до парадигми New Public Governance (NPG) розглядає публічне управління як процес координації горизонтальних мереж, де механізмом виступає «співтворчість» [13, с. 14].

Державна політика стимулювання інноваційної діяльності та регіонального розвитку вимагає стабільного фінансування [5, с. 10]. На сьогодні головним інструментом залишається Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР), функціонування якого регламентується Бюджетним кодексом України [1, с. 45].

Чинна редакція закріплює квотний принцип розподілу коштів між областями, що стимулює конкуренцію, а не кооперацію. Трансформація вимагає запровадження окремої, законодавчо захищеної квоти виключно на цільове фінансування спільних мультирегіональних проєктів. Це дозволить спрямовувати інвестиції на створення територіальних кластерів, які свідомо об'єднують ресурси суміжних областей для мультиплікації економічного ефекту.

Левова частка повоєнного фінансування надходитиме від міжнародних донорів. Правова база щодо залучення міжнародної технічної допомоги та концесій потребує суттєвого спрощення процедур укладання багатосторонніх договорів, де суб'єктами солідарної відповідальності виступають кілька територіальних громад, держава та іноземний інвестор.

Згідно із Законом України «Про засади державної регіональної політики», АРР утворюються на базі партнерства держави, бізнесу та громадського сектора [8, с. 12]. Формування публічної цінності [14, с. 30] найактивніше відбувається шляхом розбудови інноваційних кластерів на базі інституцій регіонального розвитку.

Яскравим прикладом інституційної спроможності є діяльність Агенції регіонального розвитку Харківської області. Навіть в умовах надзвичайно складної безпекової ситуації, ця установа виконувала роль координаційного хабу в процесі просторового планування та підготовки аналітичної звітності, виступаючи дієвим комунікаційним майданчиком для розробки стратегій, які виходять за межі однієї області.

Проте, для повноцінної юридичної легалізації цього механізму необхідне внесення змін до відповідних урядових постанов. Нормативні зміни мають легітимізувати право АРР самостійно утворювати спільні консорціуми з АРР інших макрорегіонів, виступати повноцінним розпорядником грантових коштів від фондів ЄС для багатокомпонентних міжрегіональних проєктів. Подібна трансформація дозволить перетворити АРР із консультативно-дорадчих органів на фінансово спроможних суб'єктів публічного управління.

Висновки з цього дослідження та перспективи подальших досліджень. Узагальнені результати проведеного аналізу процесу трансформації нормативно-правового забезпечення державного регулювання міжрегіонального співробітництва в Україні дають підстави сформулювати наступні ключові висновки:

1. Під фундаментальним впливом викликів воєнного стану та євроінтеграційних процесів парадигма державного регулювання територіального розвитку вимагає остаточного переходу від лінійної моделі адміністрування до сучасної концепції мережевого публічного врядування (New Public Governance).

2. Чинне вітчизняне правове поле містить суттєві обмеження в частині фінансового забезпечення макрорегіональної кооперації. Бюджетний кодекс України критично потребує доповнень, які б інституціоналізували захищені квоти Державного фонду регіонального розвитку виключно для мультирегіональних інфраструктурних та інноваційних проєктів.

3. Нормативно-правовий статус Агенцій регіонального розвитку необхідно суттєво розширити. Їм слід надати реальні повноваження суб'єктів міжрегіонального управління, право на створення міжобласних консорціумів та пряме управління транскордонними фінансовими програмами технічної допомоги ЄС.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у розробці прикладних моделей імплементації підходу смарт-спеціалізації у довгострокові стратегії розвитку суміжних областей України. Крім того, фахового вивчення потребують механізми гармонізації вітчизняного законодавства про партнерство громад з регламентами структурних та інвестиційних фондів Європейського Союзу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 50-51. Ст. 572. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text

2. Гібкін К. Р. Реформування законодавчого забезпечення розвитку туризму як інструмент стабілізації галузі після війни. *Відновлення та модернізація економіки України: виклики, пріоритети, практики : збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 3 квітня 2025 року).* 2025. С. 38–40. URL: https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/tez.pdf

3. Демченко О. О. Сутність публічного управління у сфері зовнішньої торгівлі. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. № 12. С. 1–9. https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-08

4. Зубчик О., Рубан Ю. Економічна дипломатія як механізм публічного управління конкурентоспроможністю держави в контексті національної безпеки України. *Національна безпека*. 2024. № 1. С. 1–11. https://doi.org/10.17721/3041-1912.2024/1-2/11

5. Карпенко А. В., Юртаєв Д. М. Державна політика стимулювання в сфері науково-технічної та інноваційної діяльності. *Відновлення та модернізація економіки України: виклики, пріоритети, практики : збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 3 квітня 2025 року).* 2025. С. 9–11. URL: https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/tez.pdf

6. Марухян Е. Г. Міжнародне економічне співробітництво як об'єкт публічного управління: семантичний аналіз та еволюція парадигм. *Державне будівництво*. 2025. № 2 (38). С. 516–531. https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-2-33

7. Мехович С. А., Лаушкін А. М. Цифрові платформи – новий інструмент економічної дипломатії у міжнародних економічних відносинах. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Економічні науки*. 2025. № 3 (206). С. 125–130. https://doi.org/10.20998/2313-8890.2025.03.08

8. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 13. Ст. 90. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text

9. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. *Офіційний вісник України*. 2020. № 67. Ст. 2155. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text

10. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17.06.2014 № 1508-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 34. Ст. 1167. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text

11. Рошко І., Кухарик В. Економічна дипломатія України як інструмент реалізації національних інтересів. *Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії.* 2021. № 2 (10). С. 221–232. https://doi.org/10.29038/2524-2679-2021-02-221-232

12. Сторожилова У. Л., Хєльбек Д. Цифрові інноваційно-технологічні рішення модернізації економіки України. *Відновлення та модернізація економіки України: виклики, пріоритети, практики*. 2025. С. 15–17. URL: https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/tez.pdf

13. Ansell C., Torfing J. A New Public Governance Based on Co-creation. *Public Governance as Co-creation*. 2024. P. 1–25. URL: https://assets.cambridge.org/97810093/80409/excerpt/9781009380409_excerpt.pdf

14. Mazzucato M., Coronado J. A., Mosquera L. et al. A Public Value Framework for Directing Public Finance. *UCL Institute for Innovation and Public Purpose, Policy Report*. 2024. No. 14. London. URL: https://www.ucl.ac.uk/bartlett/sites/bartlett/files/a_public_value_framework_for_directing_public_finance.pdf

15. Osborne S. P. (Ed.). The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance. London : Routledge, 2010. 448 p. URL: https://www.academia.edu/61623289/the_new_public_governance

Стаття надійшла до редакції 10.02.2026 р.
Стаття рекомендована до друку 16.03.2026 р.
Опубліковано 30.05.2026 р.

Monastyrnyi V. M.,
Leading Specialist of the Center for Professional Development of Managerial Personnel,
Education and Research Institute «Institute of Public Administration»
of V. N. Karazin Kharkiv National University,
4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine
e-mail: phd.281@karazin.ua https://orcid.org/0000-0002-3924-2168

TRANSFORMATION OF THE REGULATORY FRAMEWORK FOR STATE REGULATION OF INTERREGIONAL COOPERATION IN UKRAINE

Abstract.

Research questions and hypotheses. The article addresses the fundamental scientific problem of institutional and legal inefficiency of traditional administrative mechanisms of state regulation of spatial development in the context of unprecedented geo-economic and security turbulence. The main research question is to determine the extent to which the current regulatory framework is able to stimulate horizontal economic and managerial integration between territorial communities of different macro-regions during the active phase of post-war recovery and accelerated European integration of Ukraine. The main hypothesis of the study is based on a well-founded assumption that maintaining a hierarchical, vertically integrated model of public administration and rigid budgetary centralization at the level of macro-regional projects significantly slows down the implementation of the innovative European approach of smart specialization. Therefore, it is critically necessary to legally secure the transition of the domestic system to the paradigm of New Public Governance, where institutionalized interregional cooperation acts as the most flexible tool for equalizing spatial development asymmetry and ensuring long-term national economic resilience.

Data. The empirical and regulatory basis of the study consists exclusively of the current legislative acts of Ukraine (in particular, framework laws on state regional policy, cooperation of territorial communities, the Budget Code of Ukraine), normative documents on regional development

strategy, as well as verified scientific publications of domestic and international experts regarding the practical activities of specialized regional development agencies and the implementation of innovative management tools.

Research methods. To achieve the goal and test the hypothesis, a comprehensive methodological toolkit based on the neo-institutional approach was applied. The historical and legal method was used to trace the evolution of domestic legislation in the field of regional policy since the beginning of decentralization; formal legal and semantic analysis – to deconstruct key legal definitions and eliminate terminological conflicts; systemic-structural and comparative legal methods – for a deep comparison of domestic legal norms with modern European standards of network governance.

Research results. As a result of a comprehensive analysis, the institutional limitation of the current mechanisms of state regulation of interregional interaction is scientifically proven. Key regulatory conflicts have been identified, in particular in the field of intergovernmental transfers and mechanisms for joint multi-channel financing of large infrastructure projects that go beyond one region. The urgent need to transform the legal status of Regional Development Agencies by granting them expanded delegated powers to coordinate cross-border and macro-regional recovery programs is substantiated. Specific conceptual directions for improving the Budget Code of Ukraine are proposed by legally securing targeted protected quotas of the State Fund for Regional Development exclusively for interregional cooperation projects, which will stimulate the formation of stable horizontal networks and significantly accelerate the complex process of Ukraine's integration into the single European economic space at the level of regional institutions.

Keywords: state regulation, interregional cooperation, public administration, regulatory framework, smart specialization, decentralization, Regional Development Agencies.

REFERENCES

1. Budget Code of Ukraine: Law of Ukraine No. 2456-VI of July 8, 2010. (2010). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, 50-51, Art. 572. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text [in Ukrainian].

2. Hibkin, K.R. (2025). Reforming the legislative support of tourism development as a tool for stabilizing the industry after the war. *Recovery and modernization of the economy of Ukraine: challenges, priorities, practices*: *Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference (Kharkiv, April 3, 2025). 38–40.* URL: https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/tez.pdf [in Ukrainian].

3. Demchenko, O.O. (2024). The Essence of Public Administration in the Sphere of Foreign Trade. *Problems of Modern Transformations. Series: Law, Public Management and Administration*, *12, 1–9.* https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-08 [in Ukrainian].

4. Zubchyk, O., & Ruban, Yu. (2024). Economic diplomacy as a mechanism of public management of state competitiveness in the context of national security of Ukraine. *National Security*, *1, 1–11*. https://doi.org/10.17721/3041-1912.2024/1-2/11 [in Ukrainian].

5. Karpenko, A.V., & Yurtaiev, D.M. (2025). State policy of stimulation in the field of scientific, technical and innovative activities. *Recovery and modernization of the economy of Ukraine: challenges, priorities, practices: Pro-ceedings of the III International Scientific and Practical Conference (Kharkiv, April 3, 2025), 9–11.* URL: https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/tez.pdf [in Ukrainian].

6. Marukhian, E.G. (2025). International economic cooperation as an object of public administration: semantic analysis and paradigm evolution. *State Formation, 2(38), 516–531.* https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-2-33 [in Ukrainian].

7. Mekhovych, S.A., & Laushkin, A.M. (2025). Digital platforms – a new tool of economic diplomacy in international economic relations. *Bulletin of the National Technical University «KhPI».*

Series: Economic Sciences, 3(206), 125–130. https://doi.org/10.20998/2313-8890.2025.03.08 [in Ukrainian].

8. On the Principles of State Regional Policy: Law of Ukraine No. 156-VIII of February 5, 2015. (2015). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, 13, Art. 90. [in Ukrainian].

9. On Approval of the State Strategy for Regional Development for 2021-2027: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 695 of August 5, 2020. (2020). *Official Bulletin of Ukraine*, 67, Art. 2155. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text [in Ukrainian].

10. On Cooperation of Territorial Communities: Law of Ukraine No. 1508-VII of June 17, 2014. (2014). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, 34, Art. 1167. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text [in Ukrainian].

11. Roshko, I., & Kukharyk, V. (2021). Economic diplomacy of Ukraine as a tool for realizing national interests. *International Relations, Public Communications and Regional Studies, 2(10), 221–232.* https://doi.org/10.29038/2524-2679-2021-02-221-232 [in Ukrainian].

12. Storozhylova, U.L., & Khelbek, D. (2025). Digital innovation and technological solutions for the modernization of the economy of Ukraine. *Recovery and modernization of the economy of Ukraine: challenges, priorities, practices, 15–17.* URL: https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/tez.pdf [in Ukrainian].

13. Ansell, C., & Torfing, J. (2024). A New Public Governance Based on Co-creation. *Public Governance as Co-creation*, *1–25.* URL: https://assets.cambridge.org/97810093/80409/excerpt/9781009380409_excerpt.pdf

14. Mazzucato, M., Coronado, J. A., Mosquera, L., et al. (2024). A Public Value Framework for Directing Public Finance. *UCL Institute for Innovation and Public Purpose, Policy Report*, 14, London. URL: https://www.ucl.ac.uk/bartlett/sites/bartlett/files/a_public_value_framework_for_directing_public_finance.pdf

15. Osborne, S. P. (Ed.). (2010). The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance. London: Routledge. URL: https://www.academia.edu/61623289/the_new_public_governance

The article was received by the editors 10.02.2026.
The article is recommended for printing 16.03.2026.
Published 30.05.2026.

https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-29
УДК 351:656

Фалюш Владислав Валерійович,
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова,
вулиця Героїв Майдану, 8, м. Хмельницький, 29000, Україна
https://orcid.org/0009-0001-9738-4201

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ

Анотація. У статті обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення механізму публічного управління цифровізацією транспортної інфраструктури України в умовах воєнного стану. Вихідною логікою дослідження є розгляд міжнародних транспортних коридорів як економічного, геополітичного, інфраструктурного та технологічного ресурсу, що набуває особливої ваги в умовах збройної агресії рф проти України, переорієнтації євразійських логістичних потоків і посилення євроінтеграційних процесів. Доведено, що цифровізація транспортної інфраструктури має розглядатися не як допоміжний інструмент автоматизації, а як організаційно-управлінський механізм забезпечення стійкості транспортних коридорів, прозорості логістичних процесів, безпеки критичної інфраструктури та координації дій держави з логістичними підприємствами. Показано, що органи державного управління, відповідальні за транспортно-інфраструктурну політику, Міністерство цифрової трансформації України, митні, прикордонні, військові, місцеві органи влади та логістичні підприємства часто діють у різних інформаційних контурах. Це ускладнює оперативне планування перевезень, маршрутизацію вантажів, реагування на пошкодження інфраструктури, обмін даними про пропускну спроможність, електронне оформлення документів і визначення пріоритетності перевезень у кризових умовах. Обгрунтовано пропозиції щодо удосконалення державного управління транспортною інфраструктурою України в умовах воєнного стану потребує переходу від фрагментованої адміністративної моделі до інтегрованого цифрового механізму, що забезпечує швидкий обмін даними, електронні процедури, аналітичну підтримку рішень, безпечну маршрутизацію та сервісну взаємодію з логістичними підприємствами. Цифровізація транспортної інфраструктури має бути спрямована не лише на автоматизацію документообігу, а й на трансформацію публічного управління. Її сутність полягає у створенні єдиного цифрового контуру, у межах якого транспортно-інфраструктурний блок державного управління, Міністерство цифрової трансформації України, митні, прикордонні, військові та місцеві органи, оператори інфраструктури й логістичні підприємства діють на основі спільних стандартів даних, узгоджених процедур і захищених каналів взаємодії.

Як цитувати: Фалюш В. В. Удосконалення механізму публічного управління цифровізацією транспортної інфраструктури України. *Державне будівництво*. 2026. № 1 (39). С. 455–467. https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-29

In cites: Faliush, V.V. (2026). Improvement of the public administration mechanism for digitalization of transport infrastructure in Ukraine. *State Formation, no. 1 (39), 455–467.* https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-29 [in Ukrainian].

© Фалюш В. В., 2026
This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Для України в умовах воєнного стану така трансформація має особливе значення, оскільки транспортна система одночасно забезпечує економічну, гуманітарну, оборонну та інтеграційну функції. З одного боку, логістичні підприємства потребують швидкої інформації про доступність маршрутів, черги, регуляторні вимоги, електронні дозволи, можливості мультимодального перевезення та графіки роботи пунктів пропуску. З іншого боку, держава потребує агрегованих даних про вантажопотоки, потреби ринку, ризики перевантаження, ефективність коридорів і потенційні загрози для критичної інфраструктури. В статті запропонований механізм удосконалення публічного управління цифровізацією транспортної інфраструктури України, який включає п'ять взаємопов'язаних блоків: інституційно-координаційний, платформний, нормативно-процедурний, аналітико-безпековий і партнерсько-сервісний. Його реалізація дасть змогу зменшити бюрократичні бар'єри, скоротити простої, підвищити якість управлінських рішень, посилити контроль за критичною інфраструктурою, покращити взаємодію з логістичним бізнесом і забезпечити адаптивність транспортної системи до воєнних ризиків.

Ключові слова: публічне управління, транспортна інфраструктура, цифровізація, воєнний стан, логістика, логістичні підприємства, економічна стійкість, транспортна безпека.

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими і практичними завданнями. Повномасштабна збройна агресія рф проти України радикально змінила умови функціонування транспортної інфраструктури. Транспортна система стала одночасно інструментом підтримки національної економіки, забезпечення оборонних потреб, гуманітарної евакуації, міжнародної допомоги, експорту продукції та збереження міжрегіональних зв'язків. У таких умовах традиційні адміністративні підходи, орієнтовані на паперовий документообіг, фрагментовану статистику та ручне погодження управлінських рішень, не забезпечують належної оперативності реагування на воєнні, логістичні та економічні ризики.

Важливу роль при цьому відіграють міжнародні транспортні коридори, розвиток яких для України має не лише економічне, а й геополітичне значення. Послаблення транзитної ролі рф, ускладнення логістики через кризові процеси у світових морських коридорах, зростання ролі Туреччини, Близького Сходу та європейського напрямку створюють для України можливості посилення власного транзитного потенціалу. Водночас реалізація такого потенціалу потребує модернізації транспортної інфраструктури, створення цифрових платформ, застосування технологій великих даних, інтелектуальних транспортних систем, електронного документообігу та прогнозної аналітики.

Практична проблема полягає в тому, що органи державного управління, відповідальні за транспортно-інфраструктурну політику, Міністерство цифрової трансформації України, митні, прикордонні, військові, місцеві органи влади та логістичні підприємства часто діють у різних інформаційних контурах. Це ускладнює оперативне планування перевезень, маршрутизацію вантажів, реагування на пошкодження інфраструктури, обмін даними про пропускну спроможність, електронне оформлення документів і визначення пріоритетності перевезень у кризових умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасному науковому дискурсі питання цифровізації транспортної інфраструктури доцільно розглядати на перетині трьох дослідницьких площин: цифрової трансформації публічного управління, інституційної модернізації транспортної системи та ризик-орієнтованого управління логістикою в умовах воєнного стану. Показовою є публікація Дяченко С. та Рейтеровича І. [7], в якій наголошено, що ефективність транспортної політики залежить від наявності єдиного бачення управління, збалансованого фінансування, регуляторної узгодженості та спроможності держави створювати умови для інвестицій. В статті Євсюкової О. публічне управління транспортною галуззю описано як комплекс стратегічного планування, нормативно-правового регулювання, управління інфраструктурою, нагляду, підтримки інновацій, забезпечення доступності транспортних послуг і залучення громадськості [8]. Наголошено на необхідності системного підходу та уникнення фрагментарності державної політики. В межах даної статті це означає, що цифровізація не може обмежуватися створенням лише окремих електронних сервісів. У праці Статівки Н. транспортна інфраструктура визначається як об'єкт державного регулювання, а суб'єктами впливу виступають органи державної влади, місцевого самоврядування, регуляторні інституції, фінансові організації та громадськість [16]. Такий підхід дає змогу розглядати управління транспортною інфраструктурою як багаторівневу систему, де рішення центральних органів влади повинні узгоджуватися з регіональними потребами, військово-цивільними адміністраціями, логістичними операторами, перевізниками та міжнародними партнерами. Никифорук О., Стасюк О., Федяй Н. розглядають транспортний сектор як складову економічної інтеграції, інфраструктурної модернізації та досягнення цілей сталого розвитку. Вони обґрунтували, що ефективність великих інфраструктурних проєктів проявляється через мультиплікативні соціально-економічні ефекти, а зближення транспортного сектору України з європейськими практиками потребує інституційної узгодженості, технологічного оновлення та посилення управлінської спроможності держави [10; 11]. Жебєлев І. розглядає державне регулювання транспортної галузі крізь категорії публічного врядування, державної транспортної політики та транспортної інфраструктури [9]. Автор прямо пов'язує функціонування транспортної інфраструктури у воєнний час із забезпеченням оборонних потреб, економічної стійкості держави та прискоренням євроінтеграційних процесів. У статті Радченка О. та Довганя В. перспективні напрями повоєнного розвитку транспорту розглянуто через наслідки руйнування інфраструктури, потребу відновлення логістичних ланцюгів, інтеграцію до європейських транспортних мереж та цифровізацію управління логістичними потоками [13]. Шульц С. дослідила проблеми функціонування транспортної інфраструктури та логістики України в умовах воєнного часу, зокрема руйнування інфраструктури, ускладнення перевезень, зміну маршрутів, зростання логістичних витрат і необхідність диверсифікації транспортних ланцюгів [19]. У свою чергу Бойченко М., аналізуючи управління ланцюгами поставок та відновлення транспортної інфраструктури у

повоєнний період, підкреслив значення реформування логістики, відновлення пропускної спроможності та інтеграції транспортної інфраструктури в систему економічного відновлення [1; 2]. В статті Горбатої Л. [4] інституційну трансформацію дорожньої галузі України розглянуто в контексті євроінтеграції, децентралізації та післявоєнної відбудови; наголошено на фрагментарності управлінських рішень, недостатній міжвідомчій координації, корупційних ризиках, потребі прозорості, підзвітності, громадського контролю, цифрової трансформації та впровадження інтелектуальних транспортних систем. В публікації Федорчак О., Гарбариніної В. обґрунтовано необхідність використання державно-приватного партнерства у відбудові транспортної інфраструктури [3].

Методологічне підґрунтя для розуміння цифровізації в державному управлінні дає праця Сурай І. [17], у якій цифрова трансформація публічного управління розглядається як системна зміна, що передбачає нову якість управління на основі даних, швидкість ухвалення рішень, горизонтальну координацію, персоналізовані сервіси, відкритість інформації та оцінювання результатів. Карпенко О., Запорожець Т., Цедік М. аналізують цифрові трансформації публічного управління в країнах із перехідною економікою та зазначають, що розвиток електронного врядування має істотніший зв'язок з ефективністю урядування, ніж із суто макроекономічними показниками [20]. Окремий галузевий вимір цифровізації розкрито у праці Нестерової К., Холод М. [16]. Автори пов'язують модернізацію залізничної інфраструктури з цифровими платформами управління перевезеннями, штучним інтелектом, Інтернетом речей, великими даними, державно-приватним партнерством і гармонізацією з європейськими стандартами.

Данчук В., Сватко В. акцентують увагу на інтелектуальних транспортних системах як технологічній основі реалізації концепції Smart Logistics. Інтелектуальні транспортні системи вони розглядають як кіберфізичні системи, що поєднують транспортні об'єкти, цифрові сенсори, аналітику даних, оптимізаційні методи та управлінські алгоритми [5; 6]. Для публічного управління це визначає потребу переходу від реактивного адміністрування перевезень до проактивної моделі. Радченко О., Шестаковська Т., Козенко Р. розглядають автономізацію транспортних засобів як інноваційну складову державної політики у сфері транспорту [14]. Пташенко О., Сохацька О. дослідили особливості логістичної діяльності в умовах діджиталізації та довели, що цифровізація змінює не лише інструменти логістики, але й організаційну культуру, швидкість взаємодії, якість сервісу та вимоги до гнучкості логістичних систем [12]. У поєднанні з висновками Уманціва Ю., Шкуропадської Д. щодо національної стійкості в умовах воєнного стану це дає підстави розглядати цифровізацію транспорту як елемент економічної безпеки, обороноздатності та безперервності господарських процесів [18].

Метою статті є обґрунтування пропозицій щодо удосконалення механізму публічного управління цифровізацією транспортної інфраструктури України в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток міжнародних транспортних коридорів приносить значні переваги, які охоплюють не лише економічні, а й геополітичні, інфраструктурні та технологічні аспекти. Розширення ініціативи «Економічний пояс Шовкового шляху» (SREB) суттєво впливає на геополітичний баланс у Євразії, зміцнюючи роль Китаю як експортера капіталу та інвестора у транспортні проекти інших країн. Окрім того, останнім часом зростає стратегічна роль Туреччини як промислового, енергетичного та транзитного хабу, що зв'язує високотехнологічну Північ (країни Європи) із багатим на ресурси Півднем (країни Близького Сходу). Особливо динамічними такі процеси стали на тлі логістичних криз в Ормузькій протоці впродовж 2025-2026 рр. Окрім того, через санкційну політику ЄС суттєво послаблена транзитна роль російської федерації після її повномасштабного вторгнення в Україну. Фактично, рф із основного сухопутного мосту між Китаєм та ЄС перетворилась на логістичний тупик. У такому контексті роль України як транзитера стає стратегічно важливою, особливо в умовах євроінтеграції, посилення співробітництва між країнами Близького Сходу, Туреччини та ЄС, в межах якого транспортні коридори виступають інструментом розвитку регіональних інтеграційних процесів. Окрім геополітичного чинника, розвиток транспортних коридорів також приносить інфраструктурні та економічні вигоди, включаючи модернізацію транспортних мереж, скорочення витрат та підвищення логістичної ефективності. Переваги розвитку МТК багатоаспектні: вони включають геополітичний вплив, економічні вигоди, інфраструктурні покращення та посилення кооперації між країнами, що потребує комплексного аналізу та врахування можливих ризиків [10; 19].

Економічний потенціал транспортних коридорів передбачає здатність транспортної інфраструктури покращувати економічні відносини між країнами та регіонами, через скорочення транспортних та операційних витрат, стимулюючи зростання торгівлі та економіки держави. Крім того, транспортні коридори дають змогу розвантажувати інші транспортні потоки. Інвестиційні проекти, спрямовані на розвиток транспортних коридорів, дають змогу збільшити пропускну спроможність коридорів, що позитивно позначиться на економіках країн, тим самим збільшивши вплив країн-учасниць на світовомурівні. Важливим моментом є науково-технологічне співробітництво країн, розвиток цифрових технологій та створення єдиної цифрової платформи [5; 6].

Транспортні коридори впливають на регіональну економіку країни. Зростання певних груп вантажообігу позитивно позначається на економіці відповідних суб’єктів господарювання. Збільшення прибутку суб’єктів господарювання дають змогу реінвестувати кошти в активи, через що може зрости зайнятість та виникнути додатковий попит на ринку праці. При цьому збільшуються суми податкових надходжень до державного та місцевих бюджетів. Інвестування в транспортну інфраструктуру спричинить створення робочих місць у нових портах і прикордонних пунктах, що також створить позитивний соціально-економічний вплив. Окрім вантажоперевезень, варто відзначити і перевезення пасажирів, у тому числі у вигляді туризму.

Між Китаєм, Індією та ЄС проходить великий обіг вантажів, переважно через Суецький канал. Це може бути додатковим джерелом доходу через транзитні перевезення. Міжнародні транспортні коридори, які проходять через територію України можуть бути ефективно використані для скорочення строків доставки вантажів.

Транспортна логістика відіграє незамінну роль у світовій та регіональній економіці. Логістичні ланцюжки утворюють безперервний потік товарів морським, повітряним і наземним шляхом. Як і в багатьох галузях економіки, логістичні організації мають велику кількість складних бізнес-процесів. Ключова особливість таких процесів полягає в оперативності, оскільки цей чинник дуже впливає на економічну ефективність транспортної галузі. Успішна організація логістичних ланцюжків може забезпечити своєчасність доставки вантажу, уникнувши простоїв, які спричиняють додаткові витрати. Цифрові технології, у свою чергу, дають змогу не тільки оперативно керувати логістичними процесами, але й підвищити якість стратегічних рішень та ефективність використання ресурсів.

Українські експортні компанії стикаються із ризиками, що потребує адаптації стратегій управління вантажоперевезеннями. Важливу роль нині відіграють цифрові технології, які дають змогу мінімізувати загрози та оптимізувати логістичні процеси. Сучасні підходи включають диверсифікацію маршрутів, автоматизацію транспортних операцій, застосування аналітики та передиктивних моделей для прогнозування можливих збоїв. Разом із тим, ризики, що постійно виникають, потребують відповідної класифікації та урахування в стратегічному управлінні – від географічних та фінансових до регуляторних та інфраструктурних. Значну роль у підвищенні ефективності логістики відіграють інтелектуальні сенсори, якими оснащуються транспортні засоби та контейнери, дозволяючи налаштовувати параметри оптимальних маршрутів і забезпечувати безперебійну роботу. Ці технології допомагають контролювати транспортні потоки, заздалегідь виявляти потенційні проблеми та підвищувати прозорість логістичних операцій [5; 6; 12].

Цифровізація має значний сукупний позитивний вплив на ефективність функціонування економіки, у тому числі на розвиток транспортної інфраструктури. В рамках реалізації публічного управління транспортними інфраструктурними проектами використання цифрових технологій насамперед спрямоване на визначення оптимальних маршрутів, скорочення паперового документообігу та кількості виконуваних ручних операцій, прискорення вантажопотоку.

Необхідно зазначитит, що ща останні роки в транспортній інфраструктурі України відбулися суттєві зміни, що визначають її розвиток. Це, передусім, процес цифровізації та автоматизації запропонованих послуг, а також електронної комерції [12; 20]. Цифрові технології дають змогу підвищити ефективність організації. На сьогодні серед основних елементів екосистем, прийнято виділяти аналітику великих даних та технологію блокчейну, розвиток штучного інтелекту та перехід до так званого інтернету речей [5; 6; 12]. І саме у

розвиток екосистем на основі вищенаведених елементів лідери різноманітних галузей активно інвестують кошти. Транспортна інфраструктура не є винятком. Використання відповідних технологій дає змогу приймати ефективні рішення стратегічного характеру та забезпечує оптимізацію бізнес-процесів.

Цифрові технології для транспортної інфраструктури дають змогу прискорити документообіг між покупцями й продавцями послуг на вантажоперевезення. Покупці послуг (великі корпорації) у перевізників усе частіше запитують про наявність відповідних цифрових технологій у якості умови співпраці [12]. Відповідно, щоб забезпечувати свою конкурентоспроможність на ринку перевезень, транспортні компанії інвестують значні кошти у впровадження відповідного програмного забезпечення (зокрема, GPS) для моніторингу та контролю.

Суб'єкти транспортної інфраструктури, як й суб'єкти господарювання інших галузей, у своїй діяльності використовують технології блокчейну, штучного інтелекту, великих даних, які суттєво спрощують їх роботу. Цифрові технології також дають змогу оптимізувати перевезення вантажів, прискорювати бізнес-процеси, скорочувати часові та фінансові витрати для доставки вантажів. На основі технології великих даних суб'єкти управління можуть ухвалювати більш ефективні стратегічні рішення; технологія блокчейну суттєво впливає на забезпечення прозорості операцій; машинне навчання, у свою чергу, здатне значно скоротити рутинні завдання.

Узагальнення наведених положень дає підстави стверджувати, що цифровізація транспортної інфраструктури має розглядатися не як допоміжний IT-проєкт, а як управлінська реформа. Її зміст полягає у переході від адміністративної моделі, де рішення ухвалюються на основі розрізнених повідомлень і паперових процедур, до моделі даних, у якій інформація про стан інфраструктури, вантажопотоки, ризики, потреби бізнесу, пропускну спроможність і безпекові обмеження оновлюється в режимі, наближеному до реального часу, та використовується для прийняття управлінських рішень.

Для України в умовах воєнного стану така трансформація має особливе значення, оскільки транспортна система одночасно забезпечує економічну, гуманітарну, оборонну та інтеграційну функції. З одного боку, логістичні підприємства потребують швидкої інформації про доступність маршрутів, черги, регуляторні вимоги, електронні дозволи, можливості мультимодального перевезення та графіки роботи пунктів пропуску. З іншого боку, держава потребує агрегованих даних про вантажопотоки, потреби ринку, ризики перевантаження, ефективність коридорів і потенційні загрози для критичної інфраструктури.

Таким чином, передумови цифровізації транспортної інфраструктури України формуються на перетині геополітичних змін, економічної потреби у збереженні експорту, воєнно-безпекових ризиків, технологічних можливостей і потреб логістичного бізнесу. Саме тому удосконалення публічного управління має бути спрямоване на створення захищеного цифрового середовища, яке поєднує функції планування, моніторингу, прогнозування, електронного документообігу, сервісної взаємодії та кризової координації.

При цьому необхідно звернути увагу на те, що нявна модель взаємодії держави та логістичного бізнесу в транспортній сфері має низку системних обмежень. По-перше, інформація про маршрути, пропускну спроможність, пошкодження, регуляторні процедури, черги, дозволи та інфраструктурні проєкти часто зберігається в різних інформаційних системах або взагалі залишається у формі локальних документів. По-друге, окремі цифрові сервіси не завжди інтегровані між собою, що змушує підприємства дублювати дані та витрачати час на повторне подання інформації. По-третє, логістичні підприємства не завжди залучені до формування управлінських рішень на етапі їх проєктування, хоча саме вони володіють практичними даними про вузькі місця, реальні затримки, комерційні ризики та потреби клієнтів. По-четверте, в умовах воєнного стану виникає проблема поєднання цивільної логістики з оборонними та гуманітарними пріоритетами. Частина маршрутів може бути обмеженою, частина даних – закритою, а окремі перевезення – пріоритетними. Без цифрової системи пріоритизації це створює ризик конфлікту між економічною доцільністю, безпековими потребами та адміністративними процедурами. По-п’яте, відсутність єдиного стандарту обміну даними.

У результаті формується управлінський розрив: держава має повноваження ухвалювати рішення, але не завжди володіє оперативними даними бізнесу; бізнес має актуальну логістичну інформацію, але не завжди має зручний механізм її передачі державі та отримання управлінської відповіді. Подолати цей розрив можливо через створення єдиного цифрового контуру логістичної взаємодії, у межах якого державні органи та підприємства користуються спільними стандартами даних, електронними процедурами, захищеними каналами обміну й узгодженими правилами доступу.

У такому контексті удосконалення державного управління транспортною інфраструктурою доцільно здійснювати через запровадження організаційно-цифрового механізму, що поєднує інституційну координацію, цифрові сервіси, нормативне забезпечення, аналітику ризиків і державно-приватну взаємодію. Такий механізм має функціонувати як постійна система, а не як сукупність окремих проєктів. Його головна мета полягає у забезпеченні швидкого, прозорого та безпечного прийняття управлінських рішень у сфері транспортної інфраструктури.

Першим блоком такого механізму є інституційно-координаційний. Він передбачає створення міжвідомчого цифрового логістичного офісу за участю транспортно-інфраструктурного блоку державного управління, Міністерства цифрової трансформації України, представників митних і прикордонних органів, військових адміністрацій, операторів транспортної інфраструктури, логістичних асоціацій та великих і середніх логістичних підприємств. Офіс має відповідати за визначення пріоритетів цифровізації, погодження стандартів даних, координацію пілотних проєктів, моніторинг ефективності сервісів та оперативне вирішення регуляторних проблем бізнесу.

Другий блок є платформним. Йдеться про створення або інтеграцію наявних цифрових рішень у межах умовної цифрової цплатформи, яка має

поєднувати електронні транспортні документи, реєстри перевізників і логістичних операторів, цифрові карти маршрутів, статус пунктів пропуску, інструменти бронювання часових слотів, інформацію про інфраструктурні обмеження, повідомлення про ризики та модулі зворотного зв'язку бізнесу. Така платформа не повинна замінювати корпоративні IT-системи підприємств, а має забезпечити стандартизований обмін даними між державою та бізнесом.

Третій блок є нормативно-процедурним. Він має включати закріплення юридичної сили електронних транспортних документів, єдиних вимог до електронної ідентифікації учасників перевезення, правил доступу до даних, механізмів кібербезпеки, порядку використання агрегованих логістичних даних для державної аналітики та процедур державно-приватного тестування цифрових сервісів. В умовах воєнного стану особливу увагу необхідно приділити правовому режиму інформації про критичну інфраструктуру та маршрути підвищеного ризику.

Четвертий блок є аналітико-безпековим. Він передбачає використання ГІС, цифрових двійників, сенсорів, даних GPS, прогнозних моделей і систем раннього попередження. На практиці це означає можливість оцінювати завантаження коридорів, прогнозувати затримки на пунктах пропуску, визначати альтернативні маршрути, виявляти критичні вузли, планувати відновлення пошкоджених об'єктів і координувати перевезення з урахуванням безпекових обмежень.

П'ятий блок є партнерсько-сервісним. Держава має перейти від переважно контрольної логіки до сервісної логіки взаємодії з логістичними підприємствами. Це означає, що цифрові сервіси мають бути зручними, стабільними, передбачуваними, сумісними з корпоративними системами та орієнтованими на скорочення часу виконання процедур. Водночас бізнес повинен отримати чіткі стимули для підключення до державного цифрового контуру: спрощені процедури, швидше погодження, доступ до аналітичних панелей, можливість електронної взаємодії з органами влади та участь у формуванні логістичної політики.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Удосконалення державного управління транспортною інфраструктурою України в умовах воєнного стану потребує переходу від фрагментованої адміністративної моделі до інтегрованого цифрового механізму, що забезпечує швидкий обмін даними, електронні процедури, аналітичну підтримку рішень, безпечну маршрутизацію та сервісну взаємодію з логістичними підприємствами. Цифровізація транспортної інфраструктури має бути спрямована не лише на автоматизацію документообігу, а й на трансформацію публічного управління. Її сутність полягає у створенні єдиного цифрового контуру, у межах якого транспортно-інфраструктурний блок державного управління, Міністерство цифрової трансформації України, митні, прикордонні, військові та місцеві органи, оператори інфраструктури й логістичні підприємства діють на основі спільних стандартів даних, узгоджених процедур і захищених каналів взаємодії.

Запропонований механізм удосконалення публічного управління цифровізацією транспортної інфраструктури України, який включає п'ять взаємопов'язаних блоків: інституційно-координаційний, платформний, нормативно-

процедурний, аналітико-безпековий і партнерсько-сервісний. Його реалізація дасть змогу зменшити бюрократичні бар'єри, скоротити простої, підвищити якість управлінських рішень, посилити контроль за критичною інфраструктурою, покращити взаємодію з логістичним бізнесом і забезпечити адаптивність транспортної системи до воєнних ризиків.

Перспективами подальших досліджень є розроблення методики кількісного оцінювання ефективності цифровізації транспортної інфраструктури, моделювання цифрових двійників ключових транспортних коридорів, визначення правового режиму логістичних даних в умовах воєнного стану та обґрунтування фінансово-економічних моделей державно-приватного партнерства у сфері цифрової транспортної інфраструктури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойченко М. В. Управління ланцюгами поставок у повоєнний період. *Вісник економічної науки України.* 2022. № 1(42). С. 148–152. https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).148-152

2. Бойченко М. В. Відновлення та розвиток транспортної інфраструктури у повоєнний період. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 3(73). С. 132–137. https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3(73)-132-137

3. Гарбариніна В. Ю., Федорчак О. В. Роль державно-приватного партнерства у відбудові транспортної інфраструктури України. *Демократичне врядування*. 2022. Т. 15, № 2. С. 44–57. https://doi.org/10.23939/dg2022.02.044

4. Горбата Л. П. Інституційна трансформація дорожньої галузі в контексті євроінтеграційних процесів України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. № 8. https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.8.13

5. Данчук В. Д., Сватко В. В., Марченко В. В., Попченко Є. С. Інтелектуальні транспортні системи як один з головних факторів реалізації концепції Smart Logistics. *Вісник Національного транспортного університету. Серія «Технічні науки»*. 2023. Вип. 1(55). С. 89–97. https://doi.org/10.33744/2308-6645-2023-1-55-089-097

6. Данчук В. Д., Сватко В. В., Марченко В. В., Ракушин С. О. Інтелектуальні транспортні системи як кіберфізичні системи на транспорті. *Artificial Intelligence.* 2023. Т. 28, № 3. С. 64–69. https://doi.org/10.15407/jai2023.03.064

7. Дяченко С. А., Рейтерович І. В. Удосконалення управління транспортною інфраструктурою у контексті реформи децентралізації в Україні. *Наукові перспективи*. 2025. № 1(55). С. 231–244. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-1(55)-231-244

8. Євсюкова О. В., Богдан Д. В. Публічне управління транспортною галуззю в Україні: сучасна характеристика. *Вісник післядипломної освіти. Серія: Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування*. 2024. Вип. 30(59). С. 214–232. https://doi.org/10.58442/3041-1858-2024-30(59)-214-232

9. Жебєлев І. І. Державне регулювання транспортної галузі: сучасні підходи. *Вісник Херсонського національного технічного університету.* 2023. № 1(84). С. 206–212. https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.1.28

10. Никифорук О. І., Стасюк О. М., Федяй Н. О. Соціально-економічні мультиплікативні ефекти від реалізації великих інфраструктурних проєктів для української економіки. *Економіка України*. 2023. № 5. С. 23–34. https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.05.023

11. Никифорук О. І., Ільченко С. В. Європейська стратегія екологізації транспорту: логіка нормативного забезпечення. *Економіка України*. 2025. Т. 68, № 9(766). С. 3–21. https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.09.003

12. Пташенко О. В., Сохацька О. М. Особливості логістичної діяльності в умовах діджиталізації. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2022. № 6(276). С. 50–54. https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-276-6-50-54

13. Радченко О. В., Довгань В. І. Перспективні напрями повоєнного розвитку транспорту та транспортної інфраструктури України в контексті європейської інтеграції. *Національні інтереси України.* 2025. № 2(7). С. 400–409. https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-2(7)-400-409

14. Радченко О. В., Шестаковська Т. Л., Козенко Р. В. Автономізація транспортних засобів як інноваційна складова державної політики у сфері транспорту: орієнтири для України. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*. 2024. № 2. https://doi.org/10.20998/2227-6890.2024.2.20

15. Сівак В., Нестерова К., Холод М. Інноваційний розвиток залізничного транспорту: виклики та перспективи в умовах євроінтеграції. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2022. № 28. https://doi.org/10.35432/tisb282022339596

16. Статівка Н. В., Кокорєв В. В. Транспортна інфраструктура як об'єкт державного регулювання. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 11(29). С. 399–411. https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-11(29)-399-411

17. Сурай І. Г. Цифрова трансформація публічного управління: семантичний аналіз поняття. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 1. https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.1.2

18. Уманців Ю., Шкуропадська Д. Національна стійкість України в умовах воєнного стану. *Scientia Fructuosa*. 2023. Т. 151, № 5. С. 4–19. https://doi.org/10.31617/1.2023(151)01

19. Шульц С. Л., Луцків О. М. Проблеми функціонування транспортної інфраструктури та логістики України в умовах воєнного часу. *Регіональна економіка*. 2022. № 2(104). С. 85–93. https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-2-9

20. Karpenko O., Zaporozhets T., Tsedik M., Vasiuk N., Osmak A. Digital Transformations of Public Administration in Countries with Transition Economies. *European Review.* 2023. Vol. 31. Is. 6. P. 569–588. https://doi.org/10.1017/S1062798723000522

Стаття надійшла до редакції 18.03.2026 р.
Стаття рекомендована до друку 26.04.2026 р.
Опубліковано 30.05.2026 р.

Faliush V. V.,
PhD Candidate, Department of Public Manegment and Administration, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law,
8 Heroiv Maidanu Street, Khmelnytskyi, 29000, Ukraine
https://orcid.org/0009-0001-9738-4201

IMPROVEMENT OF THE PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISM FOR DIGITALIZATION OF TRANSPORT INFRASTRUCTURE IN UKRAINE

Abstract. The article substantiates the directions for improving the state management of the transport infrastructure of Ukraine based on digitalization in the conditions of martial law. The initial logic of the study is the consideration of international transport corridors as an economic, geopolitical, infrastructural and technological resource, which acquires particular importance in the conditions of the armed aggression of the Russian Federation against Ukraine, the reorientation of Eurasian logistics flows and the strengthening of European integration processes. It is proved that the digitalization of transport infrastructure should be considered not as an auxiliary tool for automation, but as an organizational and managerial mechanism for ensuring the stability of transport corridors, the transpar-

ency of logistics processes, the security of critical infrastructure and the coordination of the state's actions with logistics enterprises. It is shown that state administration bodies responsible for transport and infrastructure policy, the Ministry of Digital Transformation of Ukraine, customs, border, military, local authorities and logistics enterprises often operate in different information circuits. This complicates operational planning of transportation, routing of cargo, response to infrastructure damage, exchange of data on throughput capacity, electronic document processing and determination of transportation priorities in crisis conditions. Proposals are substantiated to improve the state management of the transport infrastructure of Ukraine under martial law, which requires a transition from a fragmented administrative model to an integrated digital mechanism that ensures rapid data exchange, electronic procedures, analytical support for decisions, secure routing and service interaction with logistics enterprises. The digitalization of transport infrastructure should be aimed not only at automating document flow, but also at transforming public administration. Its essence lies in creating a single digital circuit within which the transport and infrastructure block of state administration, the Ministry of Digital Transformation of Ukraine, customs, border, military and local authorities, infrastructure operators and logistics enterprises operate on the basis of common data standards, agreed procedures and secure interaction channels. For Ukraine under martial law, such a transformation is of particular importance, since the transport system simultaneously provides economic, humanitarian, defense and integration functions. On the one hand, logistics companies need quick information about the availability of routes, queues, regulatory requirements, electronic permits, multimodal transportation capabilities and checkpoint schedules. On the other hand, the state needs aggregated data on cargo flows, market needs, overload risks, corridor efficiency and potential threats to critical infrastructure. The article proposes a mechanism for improving public management of the digitalization of Ukraine's transport infrastructure, which includes five interconnected blocks: institutional and coordination, platform, regulatory and procedural, analytical and security and partner and service. Its implementation will allow reducing bureaucratic barriers, reducing downtime, improving the quality of management decisions, strengthening control over critical infrastructure, improving interaction with the logistics business, and ensuring the adaptability of the transport system to military risks.

Keywords: public administration, transport infrastructure, digitalization, martial law, logistics, logistics enterprises, economic sustainability, transport security.

REFERENCES

1. Bojchenko, M.V. (2022). Management of supply chains in the post-war period. *Herald of the economic sciences of Ukraine, 1(42), 148–152.* https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).148-152 [in Ukrainian].

2. Bojchenko, M.V. (2023). Restoration and development of transport infrastructure in the post-war period. *Donbas Economic Bulletin*, *3(73), 132–137.* https://doi.org/10.12958/1817-372-2023-3(73)-132-137 [in Ukrainian].

3. Harbarynina, V.Yu., Fedorchak, O.V. (2022). The role of public-private partnership in rebuilding the transport infrastructure of Ukraine. *Democratic Governance, T. 15, vol. 2, 44–57.* https://doi.org/10.23939/dg2022.02.044 [in Ukrainian].

4. Horbata, L.P. (2025). Institutional transformation of the road industry in the context of the European integration processes of Ukraine. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok, vol. 8*. https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.8.13 [in Ukrainian].

5. Danchuk, V.D., Svatko, V.V., Marchenko, V.V., Popchenko, Ye.S. (2023). Intelligent transport systems as one of the main factors in the implementation of the Smart Logistics concept. *Journal of the National Transport University. Series. "Technical Sciences". Vyp. 1(55), 89–97.* https://doi.org/10.33744/2308-6645-2023-1-55-089-097 [in Ukrainian].

6. Danchuk, V.D., Svatko, V.V., Marchenko, V.V., Rakushyn, S.O. (2023). Intelligent transport systems as cyber-physical systems in transport. *Artificial Intelligence, T. 28, vol. 3, 64–69*. https://doi.org/10.15407/jai2023.03.064 [in Ukrainian].

7. Diachenko, S.A., Rejterovych, I.V. (2025). Improvement of transport infrastructure management in the context of decentralization reform in Ukraine. *Research Prospects, vol. 1(55), 231–244*. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-1(55)-231-244[in Ukrainian].

8. Yevsiukova, O.V., Bohdan, D.V. (2024). Public management of the transport industry in Ukraine: modern characteristics. *Journal of Postgraduate Education. Series: Social and Behavioral Sciences; Management and Administration*, *Vyp. 30(59), 214–232.* https://doi.orvg/10.58442/3041-1858-2024-30(59)-214-232 [in Ukrainian].

9. Zhebielev, I.I. (2023). State regulation of the transport industry: modern approaches. *Journal of Kherson National Technical University, 1(84), 206–212.* https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.1.28 [in Ukrainian].

10. Nykyforuk, O.I., Stasiuk, O.M., Fediaj, N.O. (2023). Socio-economic multiplier effects from the implementation of large infrastructure projects for the Ukrainian economy. *Ekonomika Ukrainy, 5, 23–34*. https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.05.023 [in Ukrainian].

11. Nykyforuk, O.I., Ilchenko, S.V. (2025). European strategy of greening transport: the logic of normative support. *Ekonomika Ukrainy, T. 68, vol. 9(766), 3–21.* https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.09.003 [in Ukrainian].

12. Ptaschenko, O.V., Sokhatska, O.M. (2022). Peculiarities of logistics activity in conditions of digitalization. *Journal of the Volodymyr. Dahl East Ukrainian National University, 6(276), 50–54*. https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-276-6-50-54 [in Ukrainian].

13. Radchenko, O.V., Dovhan, V.I. (2025). Prospective directions of the post-war development of transport and transport infrastructure of Ukraine in the context of European integration. *National interests of Ukraine*, *2(7), 400–409.* https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-2(7)-400-409 [in Ukrainian].

14. Radchenko, O.V., Shestakovska, T.L., Kozenko, R.V. (2024). Autonomization of vehicles as an innovative component of state policy in the field of transport: guidelines for Ukraine. *Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Actual problems of Ukrainian society development, vol. 2.* https://doi.org/10.20998/2227-6890.2024.2.20 [in Ukrainian].

15. Sivak, V., Nesterova, K., Kholod, M. (2022). Innovative development of railway transport: challenges and prospects in the conditions of European integration. *Theoretical and applied issues of state-building*, *vol. 28.* https://doi.org/10.35432/tisb282022339596 [in Ukrainian].

16. Stativka, N.V., Kokoriev, V.V. (2024). Transport infrastructure as an object of state regulation. *Current issues in modern science, 11(29), 399–411.* https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-11(29)-399-411 [in Ukrainian].

17. Suraj, I.H. (2024). Digital transformation of public administration: semantic analysis of the concept. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, *vol. 1.* https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.1.2 [in Ukrainian].

18. Umantsiv, Yu., Shkuropadska, D. (2023). National stability of Ukraine under martial law. *Scientia Fructuosa, T. 151, vol. 5, 4–19.* https://doi.org/10.31617/1.2023(151)01[in Ukrainian].

19. Shults, S.L., Lutskiv, O.M. (2022). Problems of functioning of transport infrastructure and logistics of Ukraine in wartime conditions. *Regional economy, 2(104), 85–93.* https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-2-9 [in Ukrainian].

20. Karpenko, O., Zaporozhets, T., Tsedik, M., Vasiuk, N., Osmak, A. (2023). Digital Transformations of Public Administration in Countries with Transition Economies. *European Review, vol. 31, is. 6, 569–588*. https://doi.org/10.1017/S1062798723000522 [in Ukrainian].

The article was received by the editors 18.03.2026.
The article is recommended for printing 26.04.2026.
Published 30.05.2026.

https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-30
УДК 352.07:004

Коломієць Станіслав Анатолійович,
аспірант кафедри публічної політики
навчально-наукового інституту «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна
https://orcid.org/0009-0005-3315-9936

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНА МОДЕЛЬ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНИХ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Анотація. У статті розроблено організаційно-функціональну модель цифрової трансформації регіональних органів публічної влади як інструмент активізації регіонального розвитку. Обґрунтовано, що цифровізація на субнаціональному рівні не зводиться до автоматизації окремих адміністративних процедур, а є системною перебудовою організаційної архітектури, функцій та управлінських процесів органів влади регіону, спрямованою на створення публічної цінності для територіальної громади. Розкрито сутність запропонованої моделі, що інтегрує сім взаємопов'язаних функціональних блоків: стратегічно-цільовий, інституційно-організаційний, інфраструктурно-технологічний, сервісно-функціональний, дата-аналітичний, партисипативний та компетентнісно-кадровий. Визначено принципи побудови моделі: стратегічна узгодженість регіональних цифрових пріоритетів із загальнонаціональними, орієнтація на потреби мешканця та бізнесу, інтероперабельність і повторне використання даних, субсидіарність рішень, вимірюваність результатів, ощадливість ресурсів. Обґрунтовано інституційне ядро моделі – офіс цифрової трансформації регіону на чолі з керівником із питань цифрового розвитку, що виконує функції стратегування, координації та управління змінами. Виявлено та систематизовано канали впливу цифровізації органів влади на регіональний розвиток: зниження трансакційних витрат управління, підвищення інвестиційної привабливості території, доступність послуг та утримання людського капіталу, зростання прозорості й довіри, перехід до планування на основі даних, підтримка малого й середнього підприємництва, посилення легітимності через партисипацію. Запропоновано дорожню карту впровадження моделі, що охоплює п'ять етапів: діагностику цифрової зрілості, стратегування, пілотування, масштабування та інституціоналізацію, а також інструмент оцінювання – індекс цифрової зрілості регіону. Розкрито ризики та обмеження впровадження: цифрову нерівність територій, дефіцит кадрових і фінансових ресурсів громад, фрагментацію інформаційних систем, опір організаційних культур, питання кібербезпеки та захисту даних. Запропоновано механізми їх подолання з урахуванням особливостей України, зокрема потенціалу національної інфраструктури цифрових послуг, донорської підтримки відновлення та завдань повоєнної реконструкції регіонів. Сформульовано перспективи подальших досліджень, пов'язані з емпіричною верифікацією моделі та вимірюванням її впливу на показники регіонального розвитку.

Як цитувати: Коломієць С. А. Організаційно-функціональна модель цифрової трансформації регіональних органів публічної влади. *Державне будівництво*. 2026. № 1 (39). С. 468–479. https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-30

In cites: Kolomiiets S. A. (2026). Organizational and functional model of digital transformation of regional public authorities. *State Formation, no. 1 (39), 468–479.* https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-30 [in Ukrainian].

© Коломієць С. А., 2026
This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Ключові слова: цифрова трансформація, регіональний розвиток, органи публічної влади, публічне управління, цифрове врядування, організаційно-функціональна модель, цифрова зрілість, публічна цінність.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація публічного управління впродовж останнього десятиліття перетворилася з допоміжного технологічного напряму на стрижневий чинник спроможності держави та якості врядування. Проте переважна більшість дослідницьких і практичних зусиль традиційно зосереджувалася на центральному рівні врядування – національних цифрових стратегіях, загальнодержавних реєстрах, інтероперабельних шинах даних та платформах електронних послуг. Водночас саме регіональний рівень публічної влади, де безпосередньо ухвалюються рішення щодо використання земель, комунальної та соціальної інфраструктури, надання значної частини послуг мешканцям, підтримки підприємництва та просторового розвитку території, залишається найменш дослідженим і найповільніше цифровізованим сегментом системи публічного управління. Ця асиметрія набуває особливого значення в Україні, де реформа децентралізації суттєво розширила повноваження, фінансові ресурси та відповідальність територіальних громад і обласного рівня, проте не супроводжувалася співмірним зростанням їхньої цифрової спроможності. У результаті розрив між обсягом переданих повноважень і здатністю реалізовувати їх сучасними цифровими засобами перетворюється на самостійне управлінське обмеження.

Актуальність проблеми посилюється тим, що цифровізація дедалі частіше розглядається не лише як засіб підвищення внутрішньої ефективності управлінського апарату, а як самостійний та вагомий чинник регіонального розвитку. Доступність якісних цифрових послуг, прозорість і передбачуваність місцевих рішень, здатність органів влади діагностувати проблеми та ухвалювати рішення на основі даних безпосередньо впливають на інвестиційну привабливість території, утримання людського капіталу, динаміку малого й середнього бізнесу та рівень довіри мешканців до влади. У світлі відомої тези про «помсту місць, що не мають значення» саме спроможність периферійних, малих та відсталих регіонів опанувати цифрові інструменти стає однією з важливих ліній розмежування між територіями, що зберігають перспективу розвитку, і тими, що потрапляють у пастку занепаду та відтоку населення [13]. Класична дилема регіональної політики – між підтримкою вже успішних агломерацій та розкриттям потенціалу відсталих територій – у цифрову добу набуває нового виміру, оскільки нерівномірна цифровізація здатна як згладжувати, так і поглиблювати територіальні диспропорції [2]. Отже, цифрова трансформація регіональних органів влади має аналізуватися не ізольовано, а в системному зв’язку з політикою регіонального розвитку.

Проблема, однак, полягає в тому, що на практиці цифровізація регіональних органів влади здебільшого відбувається фрагментарно та реактивно – як набір розрізнених інформаційних систем, локальних вебсайтів і точкових сервісів, запроваджуваних безсистемно, без єдиної архітектури, спільних стандартів даних та чіткого зв’язку зі стратегічними цілями розвитку території. Кожен підрозділ чи програма нерідко створює власне рішення, що не узгоджується з іншими, унаслідок

чого виникають несумісні «острівці» автоматизації, повторний збір тих самих даних і неможливість сформувати цілісну картину стану регіону. Показово, що навіть за наявності формальних стратегій цифрового розвитку вони часто залишаються деклараціями, не забезпеченими ані інституційним суб'єктом реалізації, ані вимірюваними індикаторами, ані зв'язком із бюджетним процесом. Відсутність цілісної моделі, яка пов'язувала б організаційну структуру, функції, процеси та ресурси органів влади регіону з очікуваними результатами для громади, призводить до дублювання зусиль, неефективного витрачання й без того обмежених коштів, а також до розчарування як службовців, так і мешканців, чиї очікування від цифровізації залишаються невиправданими. Це зумовлює потребу в розробленні концептуально обґрунтованої організаційно-функціональної моделі, здатної впорядкувати цифрову трансформацію регіональних органів влади, надати їй системного характеру та підпорядкувати завданням регіонального розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концептуальні засади цифрової трансформації публічного сектору представлені у працях I. Mergel, N. Edelmann та N. Haug [11], які на основі експертних інтерв'ю розмежовують оцифрування, цифровізацію процесів та власне цифрову трансформацію як зміну організаційних моделей. T. Janowski [7] пропонує розглядати еволюцію цифрового врядування як рух від трансформації до контекстуалізації, наголошуючи на значенні локального контексту. V. Weerakkody, M. Janssen та Y. Dwivedi [15] аналізують реінжиніринг процесів у публічному секторі, показуючи відмінності радикальних та інкрементних змін.

Стадійні моделі розвитку електронного врядування закладені класичною чотиристадійною моделлю K. Layne та J. Lee [9] і розвинені у праці K. Andersen та H. Henriksen [1], які змістили акцент із технологічної складності на перебудову ключових процесів та орієнтацію на кінцевого користувача. Багатовимірне розуміння «розумності» врядування запропоновано J. Gil-Garcia, J. Zhang та G. Puron-Cid [6], а огляд підходів до врядування «розумного міста» здійснено A. Meijer та M. Bolívar [10].

Проблематика публічної цінності цифрових реформ розкрита A. Cordella та C. Bonina [3], які обґрунтовують перехід від суто ефективнісної логіки до створення суспільної цінності, а систематизацію вимірів публічної цінності електронного врядування здійснено J. Twizeyimana та A. Andersson [14]. Управлінський зсув від нового публічного менеджменту до врядування цифрової доби концептуалізовано P. Dunleavy, H. Margetts, S. Bastow та J. Tinkler [4].

Регіональний вимір розвитку ґрунтовно опрацьований у теорії місцево-орієнтованого підходу F. Barca, P. McCann та A. Rodríguez-Pose [2] і в концепції «розумної спеціалізації» D. Foray [5]; проблему територіальної нерівності та її політичних наслідків загострює A. Rodríguez-Pose [13]. Питання управління даними та переходу до врядування на основі даних систематизовано в аналітичних доповідях OECD [12] та дослідженнях інтеграції даних J. Gil-Garcia, S. Dawes і T. Pardo [8].

Попри значний доробок, аналіз літератури засвідчує, що дослідження цифрового врядування та студії регіонального розвитку розвиваються переважно паралельно. Бракує цілісних організаційно-функціональних моделей, які інтегрували

б архітектуру, функції та процеси саме регіональних органів влади з механізмами впливу цифровізації на розвиток території, що й визначає напрям цього дослідження.

Мета статті полягає у розробленні організаційно-функціональної моделі цифрової трансформації регіональних органів публічної влади через визначення її структури, принципів побудови, інституційного ядра, каналів впливу на регіональний розвиток та дорожньої карти впровадження.

Застосована методологія і методи. Методологічною основою дослідження є системний підхід, що дозволяє розглядати регіональні органи влади як цілісну сукупність взаємопов'язаних структур, функцій та процесів, а їх цифрову трансформацію – як зміну цієї системи загалом. Інституційний підхід застосовано для аналізу формальних і неформальних правил, що опосередковують цифрову трансформацію та визначають її реальні межі. Провідним є метод моделювання, використаний для побудови організаційно-функціональної моделі; структурно-функціональний аналіз застосовано для виокремлення та обґрунтування її блоків, порівняльний аналіз – для узагальнення зарубіжного досвіду, а метод сходження від абстрактного до конкретного – для розгортання моделі від принципів до дорожньої карти впровадження. Емпіричним підґрунтям слугують стратегічні та програмні документи цифрового розвитку, аналітичні доповіді міжнародних організацій, а також узагальнення української практики цифровізації врядування.

Виклад основного матеріалу. Цифрова трансформація регіональних органів публічної влади являє собою системну зміну їхньої організаційної архітектури, функцій та управлінських процесів під впливом цифрових технологій, спрямовану на створення публічної цінності для територіальної громади та активізацію регіонального розвитку. Принципово важливо відрізняти таку трансформацію від простої автоматизації: якщо автоматизація переводить наявні паперові процедури у цифровий формат, не змінюючи їхньої внутрішньої логіки, то трансформація передбачає реінжиніринг процесів, перегляд розподілу функцій між підрозділами та формування якісно нових організаційних спроможностей [11, 15]. Дослідники розмежовують у цьому зв'язку три послідовні рівні змін – оцифрування окремих операцій, цифровізацію цілісних процесів та власне трансформацію організаційних моделей, – наголошуючи, що лише останній рівень дає стійкий управлінський ефект [11]. У цьому сенсі цифрова зрілість органу влади визначається не кількістю впроваджених інформаційних систем чи наявністю вебсайту, а глибиною перебудови самого способу, у який орган ухвалює рішення, надає послуги та взаємодіє з мешканцями [1; 9]. Саме тому цифрову трансформацію регіональних органів влади доцільно розглядати передусім як управлінське, організаційне завдання, для якого технології є засобом, а не самоціллю.

Запропонована організаційно-функціональна модель ґрунтується на кількох взаємопов'язаних принципах, що визначають логіку її побудови та впровадження. По-перше, це стратегічна узгодженість, за якої цифрові пріоритети регіону не є самодостатніми, а прямо підпорядковані цілям регіонального розвитку та узгоджені із загальнонаціональною цифровою політикою, стандартами й інфраструктурою; без такої узгодженості цифровізація вироджується в набір ізольованих іні-

ціатив. По-друге, це орієнтація на потреби мешканця та бізнесу, коли відправною точкою проєктування послуг є життєва чи ділова ситуація користувача, а не внутрішня відомча логіка та зручність апарату [3; 14]. По-третє, це інтероперабельність та повторне використання даних, що втілює принцип одноразового звернення й унеможливлює повторний збір із мешканця вже наявної в органів влади інформації. По-четверте, це субсидіарність, за якої рішення ухвалюються на найближчому до проблеми рівні за наявності відповідної спроможності, а централізуються лише ті функції, що потребують масштабу. По-п'яте, це вимірюваність результатів та ощадливість ресурсів, які вимагають оцінювати цифрові ініціативи за їхнім реальним впливом на розвиток території та якість послуг, а не за формальним фактом освоєння коштів чи запуску системи.

Ядром моделі виступає сукупність семи взаємопов'язаних функціональних блоків, кожен з яких відповідає за окремий аспект цифрової спроможності регіональних органів влади й водночас перебуває у постійній взаємодії з рештою. Такий блоковий устрій має принципову перевагу перед лінійними стадійними моделями: він дозволяє розглядати трансформацію не як послідовне «сходження сходинками» від нижчого рівня до вищого, а як паралельний і збалансований розвиток кількох вимірів організаційної спроможності, відставання в будь-якому з яких стримує систему загалом. Це узгоджується із сучасним уявленням про цифрову зрілість як багатовимірну характеристику, що не зводиться до єдиної шкали [1, 7]. Блоки не є ізольованими «відсіками»: стратегічні рішення визначають наповнення сервісів, якість даних зумовлює обґрунтованість політики, а рівень компетентностей персоналу опосередковує ефективність усіх інших блоків. Нижче послідовно розкрито зміст кожного з блоків, а також показано, як вони поєднуються в цілісну конструкцію, орієнтовану на регіональний розвиток, і які саме управлінські рішення потрібні для розбудови кожного з них.

Стратегічно-цільовий блок є вихідним і визначає, заради чого взагалі здійснюється цифровізація. Він охоплює регіональну стратегію цифрової трансформації, органічно узгоджену зі стратегією розвитку області чи громади, систему цілей та вимірюваних індикаторів, а також механізм пріоритезації ініціатив за критерієм їхнього внеску в розвиток території. Саме на цьому рівні цифровізація змістовно пов'язується з політикою регіонального розвитку: цифрові інструменти розглядаються не як самоцінне технічне оновлення, а як засіб посилення конкурентних переваг території. Продуктивною рамкою тут є концепція розумної спеціалізації, що орієнтує регіон на цифрову підтримку саме тих секторів і напрямів, де він має реальний потенціал та порівняльні переваги, замість розпорошення ресурсів на універсальні рішення [5]. Відсутність або слабкість цього блоку є найпоширенішою причиною фрагментарної, «клаптикової» цифровізації, коли окремі сервіси впроваджуються без розуміння їхнього місця в загальній логіці розвитку території та без відповіді на питання, який саме результат вони мають забезпечити.

Інституційно-організаційний блок відповідає на питання, хто саме керує трансформацією та несе за неї відповідальність. Його стрижнем є офіс цифрової трансформації регіону – спеціалізований підрозділ на чолі з керівником із питань цифрового розвитку, наділений реальними повноваженнями стратегування, коор-

динації міжвідомчих ініціатив та управління змінами. На відміну від традиційного відділу інформатизації, орієнтованого переважно на технічну підтримку та обслуговування обладнання, такий офіс виконує управлінську, а не сервісну функцію: він володіє портфелем цифрових проєктів, узгоджує архітектурні рішення різних підрозділів, послідовно усуває дублювання та несумісність, а також виступає посередником між політичним керівництвом, службовцями і зовнішніми партнерами – бізнесом, донорами, громадськістю. Наявність інституційно закріпленого, а не номінального суб'єкта змін є однією з ключових умов переходу від розрізнених точкових ініціатив до цілісної трансформації, оскільки саме брак виразного центру відповідальності найчастіше знецінює задекларовані цифрові стратегії [4].

Інфраструктурно-технологічний блок формує матеріально-технічну основу трансформації. Він включає мережеву та обчислювальну інфраструктуру, зокрема хмарні рішення, платформи міжвідомчої взаємодії та захищеного обміну даними, засоби електронної ідентифікації й підпису, а також механізми кібербезпеки та резервування. Ключовою вимогою до цього блоку є не стільки повнота власного технологічного стеку регіону, скільки здатність під'єднуватися до національних платформ і повторно використовувати вже створені загальнодержавні компоненти, що особливо актуально для ресурсно обмежених громад, які об'єктивно не спроможні утримувати складні системи самотужки. Архітектурний принцип «уряду як платформи» дозволяє регіональним органам не відтворювати дороговартісні рішення власними силами, а розбудовувати відносно прості сервіси поверх спільної інфраструктури, зосереджуючи власні зусилля на змістовній частині послуг. Такий підхід не лише знижує вартість, а й забезпечує технологічну узгодженість та безпеку, які важко гарантувати за умов кустарної розробки на місцях.

Сервісно-функціональний блок є найбільш видимою для мешканця частиною моделі й охоплює цифрові адміністративні та публічні послуги, а також внутрішні цифрові процеси органу влади. Саме тут реалізується перехід від відомчо-орієнтованого до ситуаційно-орієнтованого надання послуг, коли розрізнені процедури різних підрозділів поєднуються навколо життєвих подій мешканця чи ділових ситуацій бізнесу, а не навколо внутрішньої структури апарату. Розвиток цього блоку доцільно оцінювати за логікою стадійних моделей електронного врядування – від простої присутності інформації в мережі через двосторонню інтерактивну взаємодію до повної трансакційності та вертикальної й горизонтальної інтеграції послуг [1, 9]. Проте сучасне розуміння зрілості вже виходить за межі суто трансакційної логіки й наголошує на перебудові самих процесів та орієнтації на кінцевого користувача як мірилі справжньої трансформації [1]. Саме на цьому рівні цифровізація найбільш безпосередньо конвертується у публічну цінність – заощаджений час мешканця, зниження корупційних ризиків завдяки усуненню особистого контакту, підвищення якості та передбачуваності послуг [14].

Дата-аналітичний блок перетворює дані з побічного продукту діяльності на повноцінний управлінський ресурс. Він передбачає перехід від епізодичної паперової звітності до систематичного збору, інтеграції та аналізу даних про стан території та діяльність органів влади, створення регіональних аналітичних панелей і геоінформаційних систем, а також запровадження практик врядування на основі

даних у щоденній управлінській роботі. Інтеграція даних із різнорідних джерел є однією з найскладніших управлінських задач, оскільки вимагає спільних форматів і стандартів, семантичної узгодженості термінів між підрозділами та чітких механізмів управління доступом і захисту [8]. Належне управління даними, як послідовно наголошується в аналітичних оглядах, є передумовою, а не наслідком цифрової зрілості: без упорядкованого управління даними навіть найдосконаліші аналітичні інструменти не дають надійних результатів і можуть навіть дезорієнтувати рішення [12]. Тому розбудова цього блоку передбачає не лише технічні рішення, а й формування політики даних – правил їх збору, зберігання, якості, оприлюднення та повторного використання.

Партисипативний блок відповідає за цифрові механізми участі мешканців у виробленні та реалізації регіональної політики. Він охоплює інструменти електронних консультацій, партисипативного бюджетування, електронних петицій, публікації відкритих даних та систематичного зворотного зв'язку. Значення цього блоку виходить далеко за межі суто сервісної логіки: цифрова участь підвищує легітимність регіональної влади, посилює її підзвітність і формує в мешканців відчуття причетності до розвитку власної території, що є важливим складником соціального капіталу. У ширшому теоретичному розумінні врядування «розумного» типу трактується саме як формування нових форм співпраці між владою, мешканцями та бізнесом за допомогою цифрових технологій задля кращих результатів і відкритіших процесів, а не як впровадження технологій самих по собі [10]. У цьому сенсі партисипативний блок пов'язує внутрішню ефективність апарату із зовнішньою демократичною якістю врядування, не дозволяючи звести цифрову трансформацію до суто технократичного проєкту.

Компетентнісно-кадровий блок є наскрізною умовою функціонування всіх попередніх. Він охоплює цифрові компетентності службовців та систему їх розвитку, механізми залучення й утримання фахівців із цифрових спеціальностей в умовах гострої конкуренції з приватним сектором, а також формування організаційної культури, відкритої до змін, співпраці та обґрунтованих експериментів. Практика переконливо свідчить, що саме дефіцит спроможностей і опір усталених практик, а не брак технологій як таких, найчастіше виявляються справжнім обмеженням трансформації [4]. Традиційна бюрократична культура цінує стабільність, дотримання процедур та ієрархічну субординацію, тоді як цифрова трансформація вимагає гнучкості, міжфункціональної взаємодії та готовності переглядати звичні способи роботи. Через це розвиток кадрового блоку не може бути відкладений «на потім» як допоміжний чи другорядний: без нього інвестиції в інфраструктуру та сервіси систематично не дають очікуваної віддачі, а сучасні системи використовуються лише частково або імітативно.

Взяті разом, сім блоків утворюють цілісну організаційно-функціональну модель, у якій стратегічно-цільовий блок задає напрям, інституційно-організаційний забезпечує суб'єктність та керованість змін, інфраструктурний і сервісний створюють технологічну та сервісну основу, дата-аналітичний та партисипативний посилюють якість рішень і легітимність влади, а компетентнісно-кадровий підтримує життєздатність усієї конструкції в часі. Принциповою є теза про збалансованість

розвитку блоків: надмірна увага до технологічного та сервісного вимірів за слабкості стратегічного, інституційного чи кадрового породжує добре знаний ефект «цифрового фасаду», коли зовні сучасні рішення не змінюють якості врядування по суті, а подекуди навіть маскують застарілі практики. Саме тому модель наголошує не на максимізації окремого блоку, а на узгодженому підтягуванні найслабшої ланки, що й визначає реальний рівень цифрової зрілості регіону.

Центральним для обґрунтування практичної значущості моделі є питання про те, як саме цифрова трансформація органів влади впливає на регіональний розвиток. Проведений аналіз дозволяє виокремити щонайменше сім каналів такого впливу, які в сукупності перетворюють цифровізацію апарату на чинник розвитку території. Перший канал – зниження трансакційних витрат управління та взаємодії: цифрові процеси суттєво скорочують час і вартість отримання послуг, узгодження рішень та обміну інформацією як усередині влади, так і між владою, бізнесом та мешканцями, вивільняючи ресурси території для продуктивного використання. Другий канал – підвищення інвестиційної привабливості: прозорість регуляторного середовища, передбачуваність, швидкість і несуб'єктивність адміністративних процедур є вагомими чинниками локаційних рішень бізнесу, оскільки знижують невизначеність та корупційні ризики входу на територію [3].

Третій канал пов'язує цифровізацію з людським капіталом: доступність якісних цифрових послуг та зручних сервісів знижує «тертя» повсякденного життя в регіоні й тим самим впливає на рішення мешканців, насамперед освічених та мобільних, залишатися на території, а не мігрувати до великих агломерацій у пошуках кращої якості врядування [13]. Четвертий канал – зростання прозорості та довіри: відкриті дані, електронна підзвітність і цифрові механізми контролю зменшують простір для зловживань, підвищують сприйняту справедливість влади та зміцнюють суспільний капітал території. П'ятий канал – перехід до планування регіонального розвитку на основі даних: аналітичні інструменти дозволяють точніше діагностувати проблеми території, обґрунтовано спрямовувати обмежені ресурси та об'єктивно оцінювати результати реалізованої політики, замінюючи інтуїтивні рішення доказовими [12, 8].

Шостий канал – підтримка малого й середнього підприємництва: цифрові послуги, відкриті реєстри та онлайн-взаємодія з органами влади знижують бар'єри входу й адміністративне навантаження на бізнес, що особливо важливо для малих населених пунктів, де кожне нове підприємство відчутно впливає на місцеву економіку та зайнятість. Сьомий канал – посилення легітимності через партисипацію: залучення мешканців до вироблення рішень за допомогою цифрових інструментів підвищує якість, обґрунтованість і суспільну сприйнятливість політики, а також формує підтримку розвиткових ініціатив, знижуючи опір змінам [10, 14]. Важливо підкреслити, що ці канали не діють ізольовано, а взаємно підсилюються: прозорість живить довіру, довіра полегшує партисипацію, партисипація підвищує якість рішень, а якісні рішення зміцнюють інвестиційну привабливість, замикаючи позитивний цикл розвитку території. Сукупна дія цих каналів означає, що цифрова трансформація органів влади є не лише внутрішньоуправлінським удосконаленням заради ефективності апарату, а й повноцінним, самостійним чинником регіо-

нального розвитку, який заслуговує на включення до порядку денного регіональної політики нарівні з традиційними інструментами підтримки територій.

Практичне впровадження моделі доцільно організувати як послідовність із п'яти етапів, що утворюють дорожню карту трансформації та надають їй керованого, поетапного характеру. Перший етап – діагностика цифрової зрілості регіону, у межах якої оцінюється наявний стан за всіма сімома блоками моделі, виявляються критичні розриви та визначаються точки прикладання зусиль; без такої чесної діагностики стратегії ризикують ґрунтуватися на хибних припущеннях про наявний стан. Другий етап – стратегування, тобто формування регіональної стратегії цифрової трансформації, узгодженої зі стратегією розвитку території та національною цифровою політикою, з визначенням вимірюваних цілей, індикаторів і пріоритетних ініціатив. Третій етап – пілотування, коли обрані рішення апробуються на обмеженому масштабі, що дозволяє перевірити припущення, отримати зворотний зв'язок та мінімізувати ризики перед широким і дороговартісним розгортанням.

Четвертий етап – масштабування успішних пілотів на рівень усього регіону з одночасною стандартизацією рішень та інтеграцією їх у спільну архітектуру, що запобігає породженню нових «острівців» несумісності. П'ятий етап – інституціоналізація, за якої нові цифрові процеси, ролі, регламенти та стандарти закріплюються в організаційній структурі й культурі органів влади, перетворюючись із тимчасових проєктів на усталену повсякденну практику, стійку до зміни політичного керівництва. Важливим інструментом супроводу цієї дорожньої карти є індекс цифрової зрілості регіону – зведений показник, що вимірює прогрес за блоками моделі й уможливлює порівняння територій, бенчмаркінг кращих практик та обґрунтоване, а не довільне спрямування підтримки. Такий індекс перетворює абстрактну ідею зрілості на керований і вимірюваний параметр управління, що узгоджується з логікою багатовимірного оцінювання «розумності» врядування [1, 6].

Реалістичне впровадження моделі неможливе без тверезого врахування ризиків та обмежень. Насамперед це цифрова нерівність територій: розрив у інфраструктурі, ресурсах і компетентностях між великими містами та малими громадами може не зменшуватися, а навпаки – поглиблюватися внаслідок нерівномірної цифровізації, відтворюючи саме той територіальний розкол, який модель покликана долати [13]. Далі – дефіцит фінансових і кадрових ресурсів громад, фрагментація успадкованих інформаційних систем та їхня взаємна несумісність, а також опір організаційних культур, що традиційно цінують стабільність і процедуру понад гнучкість та ініціативу [4]. Окремим і критичним обмеженням є кібербезпека та захист персональних даних: концентрація даних і зростання залежності врядування від цифрових систем неминуче підвищують уразливість, а отже, вимагають вбудованих механізмів безпеки й відповідального управління даними від самого початку проєктування, а не як запізнілого доповнення [12].

Подолання цих обмежень потребує комплексного підходу з урахуванням особливостей України. Ключовим активом є розвинена національна інфраструктура цифрових послуг та електронної ідентифікації, яка дозволяє регіональним органам не створювати рішення «з нуля», а розбудовувати власні сервіси поверх спільних загальнодержавних компонентів, суттєво знижуючи вартість і поріг входу

для ресурсно обмежених громад. Вагомим ресурсом виступає донорська та міжнародна підтримка відновлення, яку доцільно спрямовувати не лише на відбудову фізичної інфраструктури, а й цілеспрямовано на розвиток цифрової спроможності органів влади як довгострокової інвестиції в якість врядування. Нарешті, завдання повоєнної реконструкції регіонів створюють водночас і серйозний виклик, і унікальне «вікно можливостей»: відновлення систем управління фактично з чистого аркуша дозволяє одразу закладати сучасну цифрову архітектуру, орієнтовану на розвиток та інтероперабельність, уникаючи відтворення застарілих бюрократичних практик і технологічного спадку, який в інших умовах доводиться довго й дорого демонтувати.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження показує, що цифрова трансформація регіональних органів публічної влади є не технічним, а насамперед управлінським завданням, розв'язання якого потребує цілісної організаційно-функціональної моделі, здатної впорядкувати цифровізацію, надати їй системного характеру та підпорядкувати цілям регіонального розвитку. Сутність такої трансформації полягає не в накопиченні інформаційних систем, а в системній зміні організаційної архітектури, функцій та управлінських процесів органів влади регіону задля створення публічної цінності для територіальної громади. Такий погляд зміщує акцент із технологій на спосіб організації врядування, для якого технології є засобом, а не результатом.

Запропонована модель інтегрує сім взаємопов'язаних функціональних блоків – стратегічно-цільовий, інституційно-організаційний, інфраструктурно-технологічний, сервісно-функціональний, дата-аналітичний, партисипативний та компетентнісно-кадровий, – збалансований розвиток яких є необхідною умовою реальної, а не фасадної цифровізації. Модель ґрунтується на принципах стратегічної узгодженості, орієнтації на потреби мешканця та бізнесу, інтероперабельності й повторного використання даних, субсидіарності, вимірюваності результатів та ощадливості ресурсів. Її інституційним ядром виступає офіс цифрової трансформації регіону на чолі з керівником із питань цифрового розвитку, що забезпечує суб'єктність змін, координацію ініціатив та управління ними.

Обґрунтовано, що цифрова трансформація органів влади впливає на регіональний розвиток через сукупність взаємопідсилюючих каналів: зниження трансакційних витрат управління, підвищення інвестиційної привабливості території, утримання людського капіталу, зростання прозорості й довіри, перехід до планування на основі даних, підтримку малого й середнього підприємництва та посилення легітимності влади через партисипацію. Саме сукупна дія цих каналів дозволяє трактувати цифровізацію апарату як самостійний чинник розвитку території. Практичне впровадження моделі доцільно організувати як дорожню карту з п'яти етапів – діагностики цифрової зрілості, стратегування, пілотування, масштабування та інституціоналізації, – із використанням індексу цифрової зрілості регіону як інструмента вимірювання прогресу та порівняння територій.

Водночас впровадження моделі об'єктивно обмежене цифровою нерівністю територій, дефіцитом фінансових і кадрових ресурсів громад, фрагментацією успадкованих систем, опором організаційних культур та ризиками кібербезпеки й захи-

сту даних. Подолання цих обмежень потребує комплексних механізмів з опертям на розвинену національну цифрову інфраструктуру, цілеспрямовану донорську підтримку відновлення та можливості, які відкриває повоєнна реконструкція регіонів для закладання сучасної цифрової архітектури управління від самого початку.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною верифікацією моделі на матеріалі конкретних областей та територіальних громад, розробленням деталізованої методики розрахунку індексу цифрової зрілості регіону з обґрунтуванням системи показників за блоками, а також кількісним вимірюванням впливу цифрової трансформації органів влади на об'єктивні показники регіонального розвитку, що дозволило б перейти від концептуального обґрунтування моделі до доказової оцінки її результативності.

Стаття надійшла до редакції 19.02.2026 р.
Стаття рекомендована до друку 21.03.2026 р.
Опубліковано 30.05.2026 р.

Kolomiiets S. A.,
PhD Student, Department of Public Policy,
Education and Research Institute «Institute of Public Administration»
of V. N. Karazin Kharkiv National University,
4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine
https://orcid.org/0009-0005-3315-9936

ORGANIZATIONAL AND FUNCTIONAL MODEL
OF DIGITAL TRANSFORMATION OF REGIONAL PUBLIC AUTHORITIES

Abstract. The article develops an organizational and functional model of the digital transformation of regional public authorities as a tool for activating regional development. It is substantiated that digitalization at the subnational level cannot be reduced to the automation of separate administrative procedures, but is a systemic reconfiguration of the organizational architecture, functions and management processes of regional authorities aimed at creating public value for the territorial community. The essence of the proposed model is revealed, integrating seven interconnected functional blocks: strategic-target, institutional-organizational, infrastructural-technological, service-functional, data-analytical, participatory and competence-personnel. The principles of building the model are defined: strategic alignment of regional digital priorities with national ones, orientation towards the needs of residents and business, interoperability and reuse of data, subsidiarity of decisions, measurability of results and resource efficiency. The institutional core of the model is substantiated – a regional digital transformation office headed by a chief digital transformation officer, which performs the functions of strategizing, coordination and change management. The channels through which the digital transformation of authorities influences regional development are identified and systematized: reduction of transaction costs of governance, increased investment attractiveness of the territory, accessibility of services and retention of human capital, growth of transparency and trust, transition to data-driven planning, support for small and medium-sized enterprises, and strengthening of legitimacy through participation. A roadmap for implementing the model is proposed, covering five stages: diagnostics of digital maturity, strategizing, piloting, scaling and institutionalization, as well as an assessment tool – the regional digital maturity index. The risks and limitations of implementation are revealed: the digital divide between territories, the shortage of human and financial resources of communities, the fragmentation of information systems, the resistance of organizational cultures, and

issues of cybersecurity and data protection. Mechanisms for overcoming them are proposed, taking into account the specifics of Ukraine, in particular the potential of the national digital services infrastructure, donor support for recovery and the tasks of post-war reconstruction of regions. Prospects for further research related to the empirical verification of the model and the measurement of its impact on regional development indicators are formulated.

Keywords: digital transformation, regional development, public authorities, public administration, digital governance, organizational and functional model, digital maturity, public value.

REFERENCES

1. Andersen, K. V., & Henriksen, H. Z. (2006). E-government maturity models: Extension of the Layne and Lee model. *Government Information Quarterly, 23(2), 236–248*.

2. Barca, F., McCann, P., & Rodríguez-Pose, A. (2012). The case for regional development intervention: place-based versus place-neutral approaches. *Journal of Regional Science*, *52(1), 134–152*.

3. Cordella, A., & Bonina, C. M. (2012). A public value perspective for ICT enabled public sector reforms: A theoretical reflection. *Government Information Quarterly, 29(4), 512–520*.

4. Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead – long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *16(3), 467–494*.

5. Foray, D. (2015). *Smart specialisation: Opportunities and challenges for regional innovation policy*. Abingdon: Routledge.

6. Gil-Garcia, J. R., Dawes, S. S., & Pardo, T. A. (2018). Digital government and public management research: Finding the crossroads. *Public Management Review, 20(5), 633–646.*

7. Gil-Garcia, J. R., Zhang, J., & Puron-Cid, G. (2016). Conceptualizing smartness in govern /ment: An integrative and multi-dimensional view. *Government Information Quarterly*, *33(3), 524–534.*

8. Janowski, T. (2015). Digital government evolution: From transformation to contextualization. *Government Information Quarterly*, *32(3), 221–236*.

9. Layne, K., & Lee, J. (2001). Developing fully functional e-government: A four stage model. *Government Information Quarterly*, *18(2), 122–136*.

10. Meijer, A., & Bolívar, M. P. R. (2016). Governing the smart city: A review of the literature on smart urban governance. *International Review of Administrative Sciences, 82(2), 392–408*.

11. Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly, 36(4), 101385.*

12. OECD. (2019). *The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector. OECD Digital Government Studies*. Paris: OECD Publishing.

13. Rodríguez-Pose, A. (2018). The revenge of the places that don't matter (and what to do about it). *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society, 11(1), 189–209*.

14. Twizeyimana, J. D., & Andersson, A. (2019). The public value of e-government – A literature review. *Government Information Quarterly, 36(2), 167–178*.

15. Weerakkody, V., Janssen, M., & Dwivedi, Y. K. (2011). Transformational change and business process reengineering (BPR): Lessons from the British and Dutch public sector. *Government Information Quarterly, 28(3), 320–328*.

The article was received by the editors 19.02.2026.
The article is recommended for printing 21.03.2026.
Published 30.05.2026.

Наукове видання

ДЕРЖАВНЕ БУДІВНИЦТВО

№ 1 (39)/2026

збірник наукових праць
Електронний ресурс

Заснований у 2006 році

Засновником є Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна.
Видається двічі на рік – у травні та грудні

Відповідальні за випуск:
Д. В. Карамишев, В. В. Богатова

Комп'ютерна верстка *В. В. Богатова*

Автори опублікованих матеріалів несуть повну відповідальність
за достовірність наведених фактів, власних імен тощо.

Підписано до друку 30.05.2026.
Обл.–вид. арк. 54,4. Ум. друк. арк. 59,24. Зам. 28/26.

Хареівський національний університет імені В. Н. Каразіна
61022, Харків, майдан Свободи, 4.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи.
ДК № 3367 від 13.01.09