ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ВІСНИК ПОЛТАВСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО АГРАРНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Серія «Публічне управління та адміністрування»

Випуск 5

Видавничий дім
«Гельветика»
2026

Виходить два рази на рік.

Засновник – Полтавський державний аграрний університет.

Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення
від 09 травня 2024 року № 1554 (Ідентифікатор медіа в Реєстрі суб'єктів у сфері медіа R30-04992).

Суб'єкт у сфері друкованих медіа: Полтавський державний аграрний університет
(вул. Сковороди, буд. 1/3, м. Полтава, 36003, pdau@pdau.edu.ua, тел. (0532) 500273).

Журнал включений до Переліку наукових фахових видань України відповідно до Наказу
МОН України № 928 від 11 червня 2026 року (додаток 13) строком на три роки з 01 червня 2026 року
по 31 травня 2029 року з присвоєнням категорії «Б».
Кластер: Економічні перетворення, бізнес та адміністрування.
Спеціальність: D4 Публічне управління та адміністрування.

Рекомендовано Вченою радою Полтавського державного аграрного університету
до друку та поширення через мережу Інтернет (Протокол № 16 від 01.08.2026).

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

Бондарчук Н. В., доктор наук з державного управління, професор, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Україна

Дорофєєв О. В., доктор економічних наук, професор, Полтавський державний аграрний університет, Україна

Євсюкова О. В., доктор наук з державного управління, доцент, Державний торговельно-економічний університет, Україна

Зось-Кіор М. В. (технічний секретар), доктор економічних наук, професор, Полтавський державний аграрний університет, Україна

Зубро Тетяна, доктор філософії з теорії політики, Братиславський університет економіки та бізнесу, Словаччина

Лозинська Т. М. (головний редактор), доктор наук з державного управління, професор, Полтавський державний аграрний університет, Україна

Парубчак І. О., доктор наук з державного управління, професор, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. З. Ґжицького, Україна

Сердюк О. І., кандидат економічних наук, доцент, Полтавський державний аграрний університет, Україна

Харченко Т. О., доктор наук з державного управління, доцент, Сумський національний аграрний університет, Україна

Чайко Єлена, доктор інженерних наук, Ризький технологічний університет, Латвія

У статтях висловлено позицію авторів, яку не завжди підтримує редакційна колегія. За достовірність фактів, статистичних даних, точність викладеного матеріалу відповідають автори і рецензенти. Під час передруку матеріалів посилання на Вісник ПДАУ обов'язкове.

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

Мова видання: українська, англійська.

Офіційний сайт видання: https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/pma

ISSN 3083-5992 (print)
ISSN 3083-600X (online)

© Полтавський державний аграрний університет, 2026
© Оформлення «Видавничий дім «Гельветика», 2026

УДК 004.89:35.072.1(477)
DOI https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2026.5.1

РОЗРОБКА ПРОТОТИПУ ЛОКАЛЬНОЇ НЕЙРОННОЇ МЕРЕЖІ ДЛЯ АВТОМАТИЧНОГО АНАЛІЗУ ЕМОЦІЙНОГО ЗАБАРВЛЕННЯ ЗВЕРНЕНЬ ГРОМАДЯН ДО ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Поночовний Юрій Леонідович,
доктор технічних наук, професор,
професор кафедри інформаційних систем та технологій
Полтавського державного аграрного університету
ORCID ID: 0000-0002-6856-2013

Тищенко Олександр Володимирович,
асистент кафедри інформаційних систем та технологій
Полтавського державного аграрного університету
ORCID ID: 0009-0001-9962-0570

Панченко Ярослав Юрійович,
студент III курсу
Навчально-наукового інституту економіки, управління, права та інформаційних технологій
Полтавського державного аграрного університету
ORCID ID: 0009-0001-2918-2253

У статті представлено прототип локальної нейронної мережі для автоматичного визначення емоційного забарвлення звернень громадян до органів місцевого самоврядування та ЦНАПів, який функціонує в повністю автономному режимі, потребує мінімальних обчислювальних ресурсів на стандартному офісному комп'ютері без підключення до інтернету. Розроблено модель повнозв'язної нейронної мережі прямого поширення, архітектура якої містить один прихований шар і має 9924 треновані параметри, при цьому використано Python у середовищі Google Colab та бібліотеку TensorFlow. Для навчання моделі за допомогою автоматичної генерації україномовних текстів на основі заготовлених словників з подальшою аугментацією сформовано набір даних з 10000 прикладів. Структурування вхідного тексту здійснено за методом TF-IDF з обмеженням словника до 150 найбільш інформативних ознак. Виконано процес навчання мережі, який завершено після досягнення середньої точності та впевненості прогнозування оптимальних значень. Розроблено додаток на мові C++ з використанням Qt Creator, який забезпечує інтерфейс для взаємодії з нейромережею. На етапі прототипування для прискорення демонстрації функціоналу реалізовано режим імітації роботи нейронної мережі, що дозволяє проводити презентації та тестування інтерфейсу без використання додаткових обчислювальних ресурсів. Тестування прототипу на контрольних прикладах, що імітують звернення громадян, показало стабільну якість класифікації з впевненістю 82–95%, при цьому модель коректно визначає пріоритет ключових слів, що відповідають емоційному забарвленню тексту. Проведено порівняльний аналіз розробленої моделі з альтернативними архітектурами. Запропонована модель має переваги в плані мінімальних апаратних вимог, повної автономності роботи, високої швидкості відповіді (1–5 мс) та інтерпретованості результатів. Додаток з прототипом підтверджує доцільність застосування спеціалізованих нейронних мереж для автоматизованого аналізу емоційного забарвлення текстів у сфері публічного управління та є основою для подальшого впровадження.

Ключові слова: *автоматизована обробка звернень громадян; локальна нейронна мережа; аналіз емоційного забарвлення; місцеве самоврядування; TensorFlow; прототип класифікатора.*

Ponochovnyi Yuri, Tyshchenko Oleksandr, Panchenko Yaroslav. DEVELOPMENT OF A PROTOTYPE OF A LOCAL NEURAL NETWORK FOR AUTOMATIC ANALYSIS OF THE EMOTIONAL COLORING OF CITIZENS' APPEALS TO LOCAL GOVERNMENT BODIES

The article presents a prototype of a local neural network for the automatic detection of the emotional tone of citizens' appeals to local self-government bodies and Administrative Service Centers (CNAPs). The system operates

in a fully autonomous mode, requires minimal computational resources, runs on a standard office computer, and does not need an internet connection. A fully connected feed-forward neural network model was developed with a one-layer architecture containing 9924 trainable parameters. The model was implemented in Python using Google Colab environment and the TensorFlow library. For training, a dataset of 10000 examples was created through automatic generation of Ukrainian-language texts based on pre-prepared dictionaries, followed by data augmentation. Input text structuring was performed using the TF-IDF method, with the vocabulary limited to the 150 most informative features. The network training process was completed after achieving optimal values of average accuracy and prediction confidence. A desktop application was developed in C++ using Qt Creator, providing a user interface for interaction with the neural network. During the prototyping stage, a simulation mode of the neural network operation was implemented to accelerate demon strations and allow presentation and interface testing without additional computational resources. Testing of the prototype on control examples simulating real citizen appeals showed stable classification quality with confidence levels ranging from 82% to 95%. The model correctly identifies the priority of keywords corresponding to the emotional tone of the text. A comparative analysis of the developed model with alternative architectures was conducted. The proposed model has advantages in terms of minimal hardware requirements, full operational autonomy, high response speed (1–5 ms), and result interpretability. The application with the prototype confirms the feasibility of using specialized neural networks for automated analysis of the emotional tone of texts in the field of public administration and serves as a foundation for further implementation.

Key words: *automated processing of citizens' appeals; local neural network; emotional tone analysis; local self-government; TensorFlow; classifier prototype.*

Вступ. Сучасний етап цифрової трансформації публічного управління в Україні характеризується активним впровадженням інструментів автоматизованої обробки звернень громадян. Одним із перспективних напрямів є аналіз емоційного забарвлення текстів звернень, що дає змогу оперативно виявляти рівень задоволеності чи невдоволення громадян наданням адміністративних послуг, станом інфраструктури та роботою посадових осіб.

Матеріали та методи. Великі універсальні мовні моделі (ChatGPT, DeepSeek, Llama 3.1, Gemma та ін.) містять мільярди параметрів [1; 2] і потребують постійного підключення до інтернету та значних обчислювальних ресурсів (рис. 1). Це суттєво обмежує їхнє використання в більшості центрів надання адміністративних послуг та органів місцевого самоврядування, особливо в умовах нестабільного інтернет-зв'язку або застарілої комп'ютерної техніки.

Альтернативним підходом є розробка компактних спеціалізованих нейронних мереж, які навчаються на обмежених тематичних даних, мають мінімальну кількість параметрів (у даній роботі – менше 10 тисяч) і здатні працювати повністю офлайн на звичайних офісних комп'ютерах. Такі моделі швидко створюються й навчаються навіть на безкоштовних хмарних платформах, а після навчання легко інтегруються в настільні або локальні застосунки.

Теоретичні засади побудови нейронних мереж, особливості прямого та зворотного поширення, принципи вибору архітектури та оптимізаторів розглянуто в [3, 4]. Практичні аспекти швидкого прототипування моделей із використанням TensorFlow та середовища Google Colab висвітлено в [5, 6]. Питання збереження навчених моделей і їх інтеграції в настільні додатки на C++/Qt проаналізовано в [7, 8]. Сучасні тенденції розвитку локального штучного інтелекту, зокрема можливість офлайн-запуску та використання Transfer Learning для створення спеціалізованих рішень, узагальнено в [9, 10].

Разом із тим залишаються недостатньо дослідженими окремі аспекти повного циклу «навчання – розгортання» для надмалих нейронних мереж, зокрема:

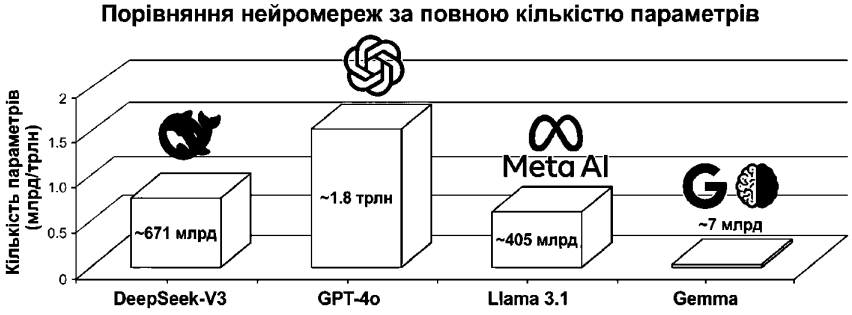

Рис. 1. Діаграма порівняння моделей за кількістю параметрів

Джерело: складено авторами на основі [1; 2]

– оптимізація архітектури з жорстким обмеженням кількості параметрів під задачі класифікації українськомовного тексту;

– інтеграція моделей TensorFlow у застосунки на C++ з можливістю повністю автономної роботи;

– створення демонстраційного прототипу, який уже на етапі пілотного тестування дозволяє візуалізувати процес прийняття рішення та проводити презентації функціоналу.

Метою статті є розроблення прототипу локальної нейронної мережі для автоматичного визначення емоційного забарвлення звернень громадян до органів місцевого самоврядування та ЦНАПів, який працює автономно, потребує мінімальних обчислювальних ресурсів і може бути розгорнутий на стандартному офісному комп'ютері.

Методи. У роботі застосовано комплекс методів машинного навчання та інженерії програмного забезпечення. Для класифікації емоційного забарвлення текстів обрано архітектуру повнозв'язної нейронної мережі прямого поширення з одним прихованим шаром, функцією активації ReLU та регуляризацією Dropout, що забезпечує баланс між обчислювальною ефективністю й достатньою виразністю моделі. Навчальний набір даних сформовано методом автоматичної генерації україномовних текстів на основі тематичних словників з подальшою аугментацією: комбінуванням слів, контрольованим додаванням шуму та перемішуванням порядку слів. Перетворення вхідного тексту у числовий вектор здійснено за методом TF-IDF зі словником із 150 найбільш інформативних ознак. Навчання моделі виконано в середовищі Google Colab із використанням бібліотеки TensorFlow; як оптимізатор застосовано Adam, функцію втрат – Sparse Categorical Crossentropy. Для розробки настільного додатку з інтерфейсом взаємодії використано мову C++ та фреймворк Qt Creator.

Результати. Розроблено прототип локальної нейронної мережі для автоматичного визначення емоційного забарвлення україномовних звернень громадян до органів місцевого самоврядування. Модель класифікує текст за чотирма класами – радість, сум, злість, нейтрально – і призначена для роботи в повністю автономному режимі на стандартних офісних комп'ютерах без доступу до інтернету.

Навчання моделі виконано в середовищі Google Colab з використанням бібліотеки TensorFlow. Архітектура мережі містить один прихований шар з 64 нейронами і має 9924 треновані параметри (рис. 2). Для формування навчального набору обсягом 10000 прикладів застосовано автоматичну генерацію текстів на основі тематичних словників українською мовою з подальшою аугментацією даних шляхом комбінування слів, контрольованого додавання шуму та перемішування порядку слів. Векторизація тексту здійснювалась за методом TF-IDF з обмеженням словника до 150 найбільш інформативних ознак.

Навчання завершилось після того, як було взято найрезультативнішу версію нейромережі з усіх епох, кінцева точність прогнозування якої перевищує 85 % (рис. 3). За весь період навчання показник впевненості передбачень не був нижчим за 57 %,

Архітектура моделі (спрощена):

```
/usr/local/lib/python3.12/dist-packages/keras/src/layers/core/dense.py:93: Us
  super().__init__(activity_regularizer=activity_regularizer, **kwargs)
```

Model: "sequential_4"

Layer (type)	Output Shape	Param #
dense_14 (Dense)	(None, 64)	9,664
dropout_10 (Dropout)	(None, 64)	0
dense_15 (Dense)	(None, 4)	260

Total params: 9,924 (38.77 KB)
Trainable params: 9,924 (38.77 KB)
Non-trainable params: 0 (0.00 B)

```
Починаємо навчання спрощеної моделі...
Epoch 1/100
208/219 ━━━━━━━━━━━━━━━━━━━━ 0s 3ms/step - accuracy: 0.7611 - loss: 1.0390
Epoch 1: val_accuracy improved from -inf to 1.00000, saving model to best_sim
WARNING:absl:You are saving your model as an HDF5 file via `model.save()` or
219/219 ━━━━━━━━━━━━━━━━━━━━ 2s 6ms/step - accuracy: 0.7697 - loss: 1.0173 -
```

Рис. 2. Структура та параметри нейронної мережі під час навчання в Google Colab

Джерело: розроблено авторами

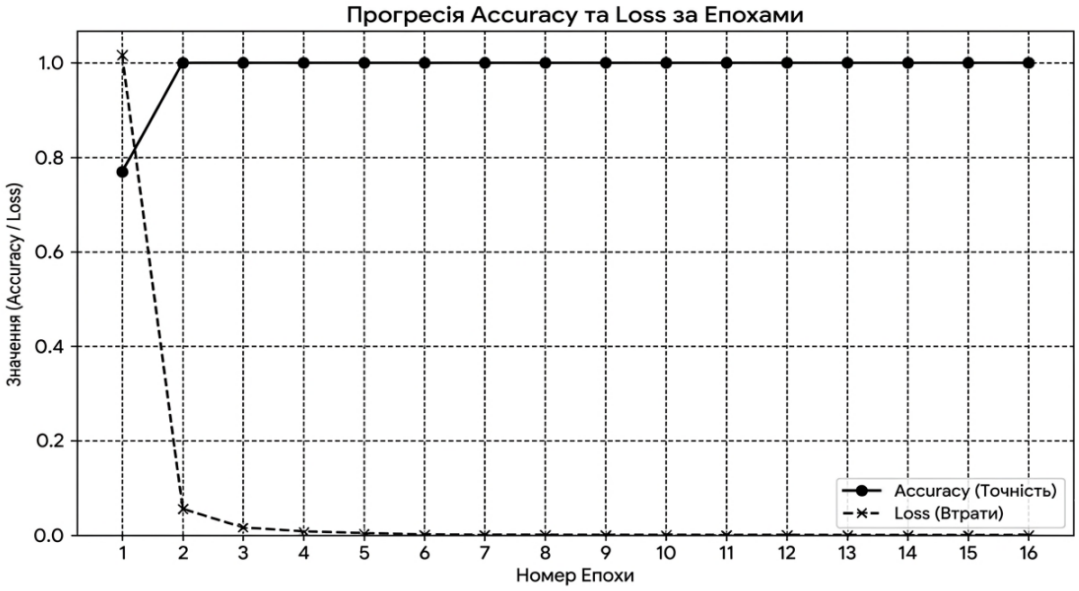

Рис. 3. Графік зміни точності та втрат під час навчання

Джерело: розроблено авторами

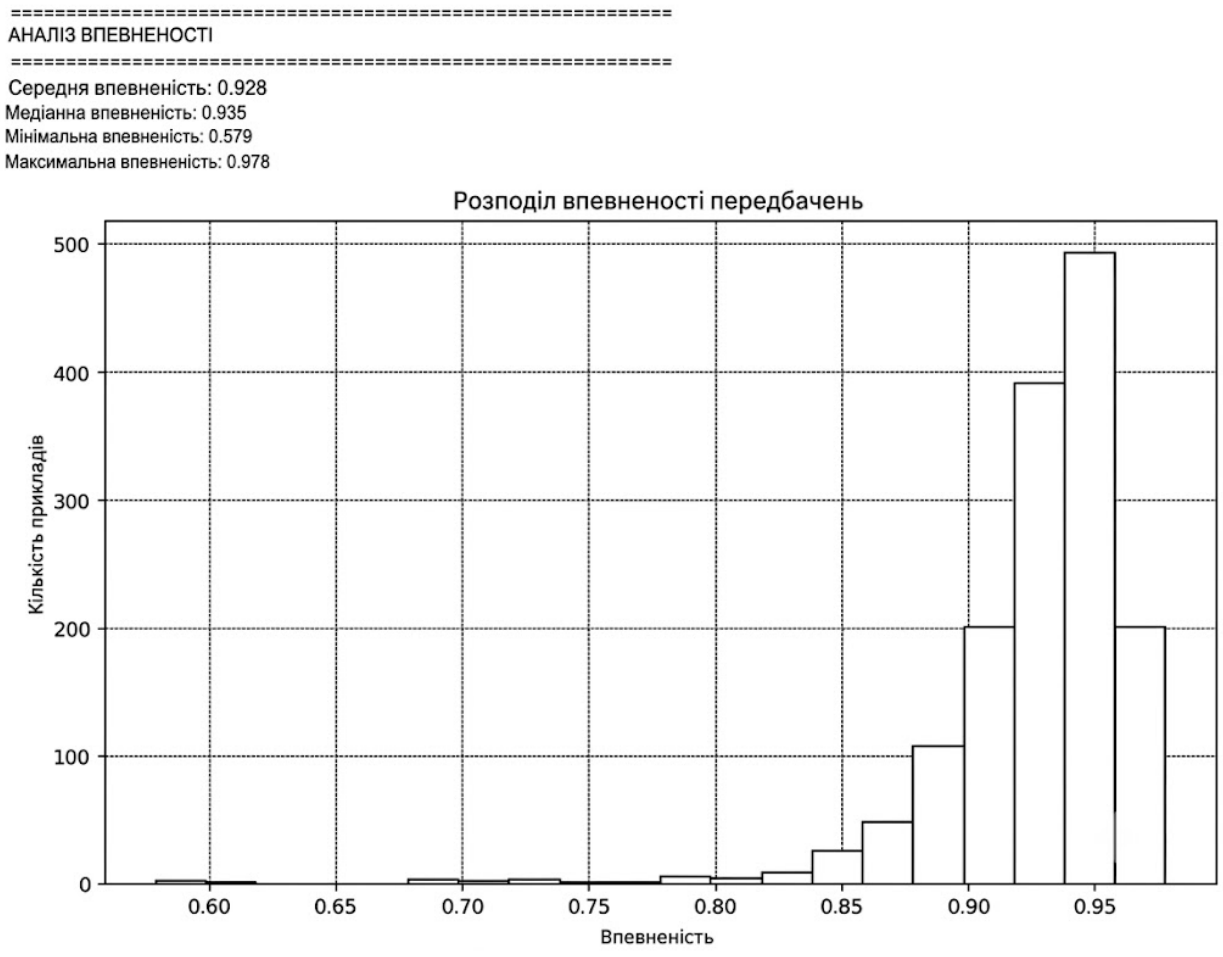

Рис. 4. Діаграма розподілу впевненості моделі за весь період навчання

Джерело: розроблено авторами

а цілому середня впевненість моделі дорівнювала 92,8 % (рис. 4). Після цього модель та супровідні файли (токенізатор, словник) зберігались у форматі, придатному для подальшої інтеграції (рис. 5).

Для демонстрації практичного використання розроблено додаток на мові C++ з використанням фреймворку Qt Creator. Додаток забезпечує введення тексту звернення, відображення визначеного емоційного класу, рівня впевненості моделі та візуалізацію внеску окремих слів у прийняте рішення (рис. 6, 7). На етапі прототипування для прискорення демонстрації функціоналу застосовано режим імітації роботи нейронної мережі, що дозволяє проводити презентації та тестування інтерфейсу без залучення додаткових обчислювальних ресурсів.

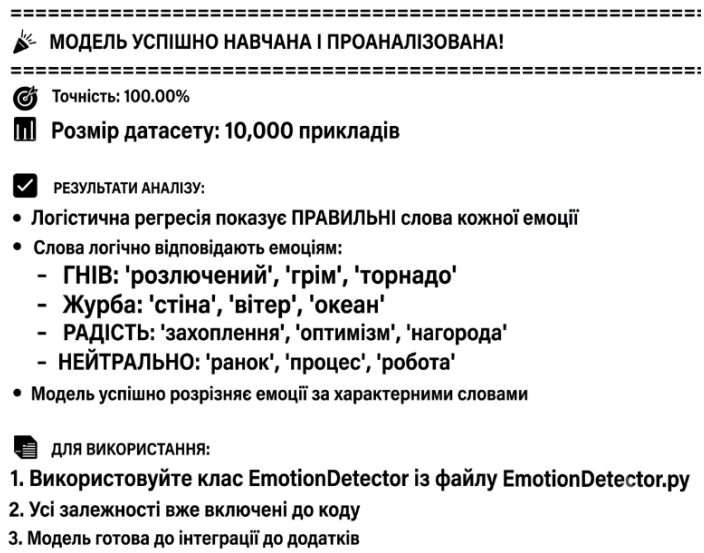

Рис. 5. Завершення навчання та досягнуті метрики

Джерело: розроблено авторами

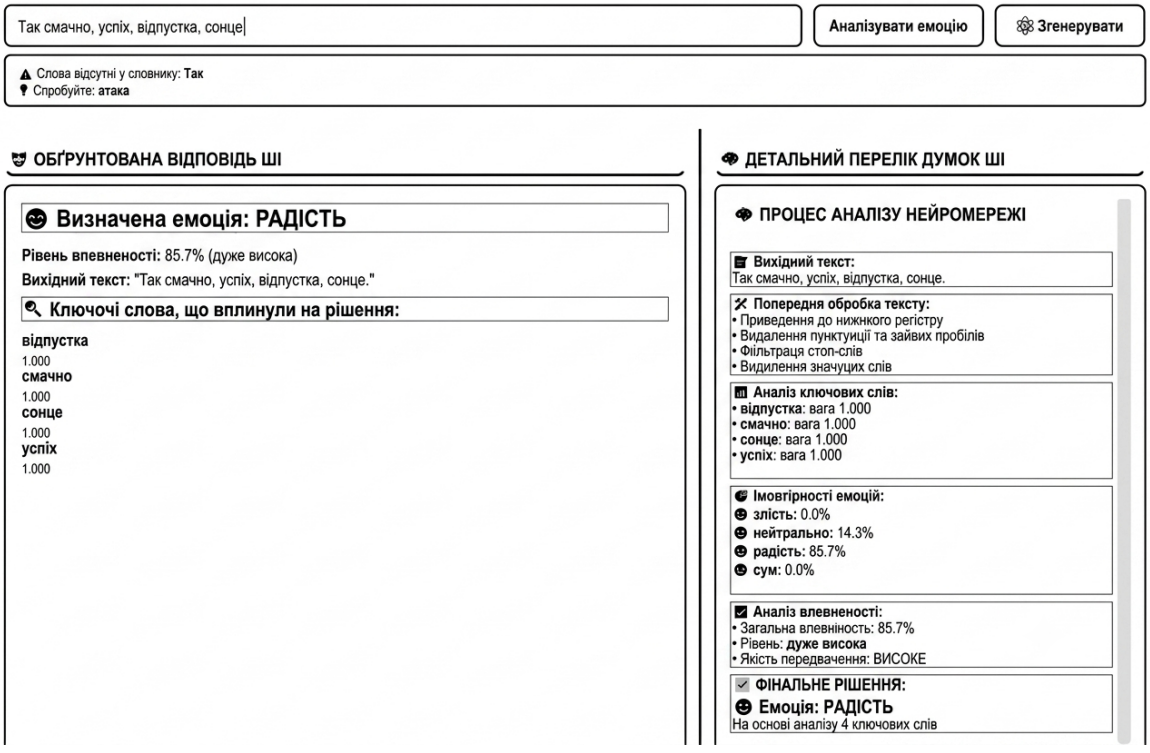

Рис. 6. Інтерфейс розробленого прототипу (основне вікно)

Джерело: розроблено авторами

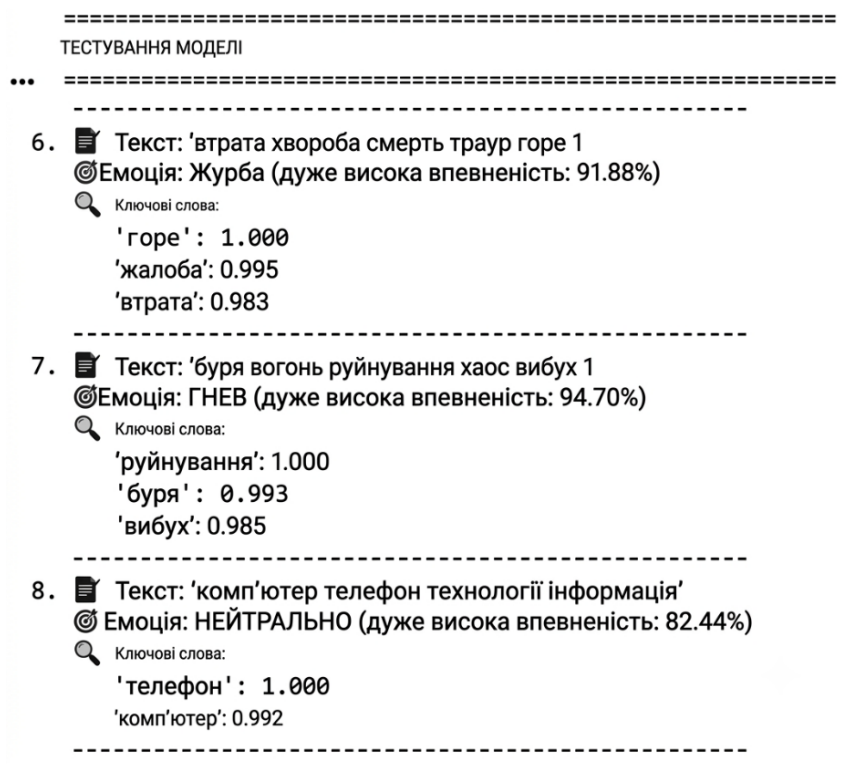

Рис. 7. Приклад роботи прототипу з візуалізацією процесу класифікації

Джерело: розроблено авторами

Тестування на контрольних прикладах, що імітують слова реальних звернень громадян, показало відсутність помилок класифікації при мінімальній впевненості 82,44 % та максимальній 94,7 % (рис. 7). Модель правильно визначає пріоритет ключових слів, що відповідають емоційному забарвленню тексту.

Розроблена модель є повнозв'язною нейронною мережею прямого поширення з такими параметрами: вхідна розмірність – 150 (TF-IDF ознаки), функцією активації ReLU, регуляризація Dropout 0.3, вихідний шар з 4 нейронами та функцією активації Softmax, оптимізатор Adam, функція втрат – Sparse Categorical Crossentropy. Загальна кількість параметрів становить 9924.

Порівняльний аналіз з іншими підходами до класифікації емоційного забарвлення тексту наведено в табл. 1.

Перевагами розробленого прототипу є мінімальні вимоги до апаратного забезпечення, швидке навчання на обмежених, але репрезентативних тематичних наборах даних українською мовою [11], повна автономність роботи (офлайн-режим) та достатня точність для первинного скринінгу та категоризації звернень громадян. Використання таких спеціалізованих локальних моделей є практичним кроком у реалізації завдань цифрової трансформації публічного управління [12, 13]. Це набуває особливої актуальності в контексті стратегії розвитку електронних комунікацій, спрямованої на покращення доступу до послуг [13], та пошуку ефективних шляхів впровадження штучного інтелекту в діяльність органів влади [14]. Запропонований підхід прагне подолати обмеження, характерні для багатьох органів місцевого самоврядування, що працюють у сільській місцевості, – нестабільний інтернет-зв'язок та застарілу комп'ютерну техніку. Він також узгоджується із загальною тенденцією посилення уваги до безпеки даних шляхом використання локальних, а не хмарних, AI-рішень для обробки інформації [15].

Отриманий прототип підтверджує доцільність застосування спеціалізованих нейронних мереж для автоматизованого аналізу емоційного забарвлення звернень громадян і може слугувати основою для подальшого розгортання в реальних умовах органів публічної влади.

Висновки. У результаті дослідження розроблено прототип локальної нейронної мережі для автоматичного визначення емоційного забарвлення україномовних звернень громадян до органів місцевого самоврядування та центрів надання адміністративних послуг. Модель має компактну архітектуру з менш ніж 10 тисячами параметрів, навчається за кілька хвилин у середовищі Google Colab і здатна

Таблиця 1

Порівняння розробленої моделі з альтернативними архітектурами

Параметр	Розроблена модель	Логістична регресія	BERT/ трансформери	SVM	RNN/LSTM
Точність	85–90 %	80–85 %	90–95 %	82–87 %	87–92 %
Швидкість навчання	Висока	Дуже висока	Низька	Середня	Середня
Вимоги до ресурсів	CPU	CPU	GPU/TPU	CPU	GPU
Час інференсу	1–5 мс	<1 мс	10–50 мс	2–10 мс	5–20 мс
Інтерпретованість	Висока	Дуже висока	Низька	Висока	Низька
Можливість роботи офлайн	Повна	Повна	Обмежена	Повна	Обмежена

Джерело: узагальнено авторами на основі власної розробки та [3–10]

працювати повністю офлайн на звичайному офісному комп'ютері з мінімальним навантаженням на процесор. Тестування показало стабільну точність класифікації понад 85% та рівень впевненості від 82% до 95%, що достатньо для первинного скринінгу звернень і оперативного виявлення негативних настроїв громадян. Створений програмний додаток забезпечує зручне введення тексту, відображення результату класифікації та візуалізацію процесу прийняття рішення. Реалізований режим прототипної імітації дозволяє вже на поточному етапі проводити демонстрації функціоналу в реальних умовах роботи органів публічного управління. Отримані результати підтверджують практичну можливість і доцільність використання спеціалізованих нейронних мереж для автоматизованого аналізу звернень громадян в умовах обмеженого доступу до інтернету та застарілої техніки, характерних для організацій, що функціонують у сільській місцевості. Подальші дослідження доцільно спрямувати на заміну режиму імітації повноцінним локальним інференсом у форматі TensorFlow Lite, збільшення розміру вхідного контексту та на навчання моделі на реальних анонімізованих масивах звернень громадян з подальшим пілотним впровадженням у окремих центрах надання адміністративних послуг.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Cardillo A. Best 44 Large Language Models (LLMs) in 2025. *Exploding Topics*: веб-сайт. URL: https://explodingtopics.com/blog/list-of-llms (дата звернення: 20.11.2025).

2. Cole. Most powerful LLMs (Large Language Models) in 2025. *Codingscape* : веб-сайт. URL: https://codingscape.com/blog/most-powerful-llms-large-language-models (дата звернення: 20.11.2025).

3. Steps to Create and Develop Your Own Neural Network. *Codewave* : веб-сайт. URL: https://codewave.com/insights/how-to-develop-a-neural-network-steps/ (дата звернення: 20.11.2025).

4. Nascimento P. Building Neural Networks from Scratch. *Cheesecake Labs*: веб-сайт. https://cheesecakelabs.com/blog/building-neural-networks-from-scratch/ (дата звернення: 21.11.2025).

5. Bourke D. Building and Training TensorFlow Models to Create a Neural Network. *Zero To Mastery* : веб-сайт. URL: https://zerotomastery.io/blog/how-to-make-a-neural-network/ (дата звернення: 21.11.2025).

6. Izchak E. How does a neural network work? Implementation and 5 examples. *Mize.Tech*: веб-сайт. URL: https://mize.tech/blog/how-does-a-neural-network-work-implementation-and-5-examples/ (дата звернення: 21.11.2025).

7. Hammad M. H. How to use a trained model in an application using tensorflow. *Medium*: веб-сайт. URL: https://medium.com/@hammad.ai/how-to-use-a-trained-model-in-an-application-using-tensorflow-cd8b4024bb28 (дата звернення: 21.11.2025).

8. Shubham P. Creating Desktop Apps For TensorFlow Models With Qt. *Medium*: веб-сайт. URL: https://medium.com/geekculture/creating-desktop-apps-for-tensorflow-with-qt-7b23d57c6557 (дата звернення: 21.11.2025).

9. Implementing Local AI: A Step-by-Step Guide. *DockYard*: веб-сайт. URL: https://dockyard.com/blog/2025/03/20/implementing-local-ai-step-by-step-guide (дата звернення: 21.11.2025).

10. Build AI Apps With Transfer Learning. *App Academy*: веб-сайт. URL: https://www.appacademy.io/blog/transfer-learning-to-build-ai-applications-a-guide-for-software-developers/ (дата звернення: 21.11.2025).

11. Dementieva D., Babakov N., Fraser A. EMOBENCH-UA: A Benchmark Dataset for Emotion Detection in Ukrainian. *ACL Anthology*. URL: https://aclanthology.org/2025.findings-emnlp.107.pdf (дата звернення: 20.11.2025).

12. Про звернення громадян. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 20.11.2025).

13. Про схвалення Стратегії розвитку сфери електронних комунікацій України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/546-2025-%D1%80#Text (дата звернення: 20.11.2025).

14. Магиляс Ю., Корсун В., Миргородська М. Пріоритетні напрямки впровадження штучного інтелекту в публічне управління. *Public administration aspects*. 2023. Т. 11, № 4. С. 97–103. URL: https://doi.org/10.15421/152358 (дата звернення: 01.12.2025).

15. Слюсар В. Локальні великі мовні моделі для обробки конфіденційної інформації. *Озброєння та військова техніка*. 2024. №4(44). С. 79–91. URL: https://doi.org/1034169/2414-0651.2024.4(44).79-91 (дата звернення: 20.11.2025).

REFERENCES:

1. Cardillo, A. (2025). *Best 44 Large Language Models (LLMs) in 2025*. Exploding Topics. https://explodingtopics.com/blog/list-of-llms

2. Cole. (2025). *Most powerful LLMs (Large Language Models) in 2025*. Codingscape. https://codingscape.com/blog/most-powerful-llms-large-language-models

3. *Steps to Create and Develop Your Own Neural Network*. CodeWave. (2023). https://codewave.com/insights/how-to-develop-a-neural-network-steps/

4. Nascimento, P. (2023). *Building Neural Networks from Scratch*. Cheesecake Labs. https://cheesecakelabs.com/blog/building-neural-networks-from-scratch/

5. Bourke, D. (2023). *Building and Training TensorFlow Models to Create a Neural Network*. Zero To Mastery. https://zerotomastery.io/blog/how-to-make-a-neural-network/

6. Izchak, E. (2023). *How does a neural network work? Implementation and 5 examples*. Mize.Tech. https://mize.tech/blog/how-does-a-neural-network-work-implementation-and-5-examples/

7. Hammad, M. H. (2023). *How to use a trained model in an application using tensorflow*. Medium. https://medium.com/@hammad.ai/how-to-use-a-trained-model-in-an-application-using-tensorflow-cd8b4024bb28

8. Shubham, P. (2023). *Creating Desktop Apps For TensorFlow Models With Qt*. Medium. https://medium.com/geekculture/creating-desktop-apps-for-tensorflow-with-qt-7b23d57c6557

9. *Implementing Local AI: A Step-by-Step Guide*. DockYard. (2025, March 20). https://dockyard.com/blog/2025/03/20/implementing-local-ai-step-by-step-guide

10. *Build AI Apps With Transfer Learning*. App Academy. (2023). https://www.appacademy.io/blog/transfer-learning-to-build-ai-applications-a-guide-for-software-developers/

11. Dementieva, D., Babakov, N., & Fraser, A. (2025). *EMOBENCH-UA: A Benchmark Dataset for Emotion Detection in Ukrainian*. ACL Anthology. https://aclanthology.org/2025.findings-emnlp.107.pdf

12. *Pro zvernennia hromadian*. Ofitsiynyy vebportal parlamentu Ukrayiny. (1996). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text

13. *Stratehiia rozvytku sfery elektronnykh komunikatsii Ukrainy na period do 2030 roku*. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2025). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/546-2025-%D1%80#Text

14. Mahylias, Y., Korsun, V., & Myrhorodska, M. (2023). *Priority Areas for the Implementation of Artificial Intelligence in Public Administration*. Public administration aspects. 11(4), 97–103. https://doi.org/10.15421/152358

15. Slyusar, V. (2024). *Local large language models for confidential information processing*. Armament and military equipment. 4(44), 79–91 https://doi.org/1034169/2414-0651.2024.4(44).79-91

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Дата першого надходження статті до видання: 03.07.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 04.08.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 03.09.2026

УДК 35.071:351.74
DOI https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2026.5.2

PATRIOTISM AND HUMAN RIGHTS AS FOUNDATIONS OF DEMOCRATIC GOVERNANCE

Naida Inna Volodymyrivna,
Candidate of Science in Public Administration, Associate Professor,
Dean of the Faculty of Economics and Law
Kyiv Cooperative Institute of Business and Law
ORCID ID: 0000-0001-7296-7884

Goletiani Ketevan,
Doctor of Business Administration, Professor,
Dean of the Faculty of Business and Logistics,
Batumi Navigation University, Batumi, Georgia
ORCID ID: 0000-0002-3074-4794

Gechbaia Badri,
Doctor of Economics, Professor,
Director of Vocational Program
Management and Lifelong Learning Centre,
Batumi Shota Rustaveli State University, Georgia
ORCID ID: 0000-0003-2815-2228

The article examines the interconnection between patriotism and human rights as key value-oriented principles of democratic governance in contemporary Ukraine. It analyzes the concept of civic patriotism as a form of national identity that combines love for the homeland with democratic values, active civic engagement, and respect for human rights. It is shown that civic patriotism differs from declarative or ethnic patriotism, as it is aimed at forming a mature society capable of monitoring the activities of state institutions and counteracting authoritarian practices. The article explores the role of patriotism as a motivational factor for civic activity, while human rights serve as its legal foundation, ensuring the protection of human dignity and the rule of law in public administration. Special attention is paid to the conditions of martial law and post-war reconstruction, where issues of national unity, the resilience of state institutions, and the role of citizens in defending the state become critically important. The experience of de-occupied and frontline territories demonstrates that involving citizens in public administration processes contributes to restoring trust in government, strengthening social cohesion, and fostering responsible patriotism. It is emphasized that the combination of patriotism and human rights becomes not only a moral but also a practical instrument for ensuring the stability, efficiency, and transparency of state institutions. The article highlights the importance of developing the legal culture of public servants, for whom serving the state must be combined with adherence to democratic standards and respect for human rights. It is shown that the competence, ethical standards, and legal awareness of public servants ensure effective public administration, counter corruption and abuse of power, and contribute to building citizens' trust in state institutions and the development of a democratic society. The article also considers analytical materials from Ukrainian scientific and expert centers regarding the post-war development of the public administration system, emphasizing the need to expand mechanisms of civic participation and strengthen institutional protection of human rights as conditions for stable state recovery. It is argued that the combination of patriotism based on democratic values and human rights as legal guarantees of citizen participation in public life provides a foundation for the sustainable development of a democratic state, the consolidation of the rule of law, and the enhancement of public administration effectiveness. A comprehensive approach to forming civic responsibility and the legal awareness of public servants is proposed as a necessary condition for implementing democratic principles in contemporary Ukraine, including the period of post-war reconstruction.

Key words: *patriotism, civic patriotism, human rights, democratic governance, public administration, civic participation, rule of law, post-war recovery.*

ISSN 3083-5992 (print), ISSN 3083-600X (online)

Найда Інна Володимирівна, Голетіані Кетеван, Гечбая Бадрі. ПАТРІОТИЗМ І ПРАВА ЛЮДИНИ ЯК ЗАСАДИ ДЕМОКРАТИЧНОГО ВРЯДУВАННЯ

У статті досліджено взаємозв'язок патріотизму та прав людини як ключових ціннісних орієнтирів демократичного врядування в сучасній Україні. Проаналізовано концепцію громадянського патріотизму як форми національної ідентичності, що поєднує любов до Батьківщини з демократичними цінностями, активною громадянською позицією та повагою до прав людини. Показано, що громадянський патріотизм відрізняється від декларативного та етнічного, оскільки спрямований на формування зрілого суспільства, яке здатне контролювати діяльність державних інституцій та протидіяти авторитарним практикам. Проаналізовано роль патріотизму як мотиваційного чинника громадянської активності, а прав людини — як правової основи такої активності, що забезпечує захист людської гідності та верховенство права в публічному управлінні. Особливу увагу приділено умовам воєнного стану та післявоєнного відновлення, коли питання національної єдності, стійкості державних інституцій і ролі громадян у захисті держави набувають критичного значення. Розглянуто досвід деокупованих і прифронтових територій, який демонструє, що залучення громадян до процесів публічного управління сприяє відновленню довіри до влади, зміцненню соціальної згуртованості та формуванню відповідального патріотизму. Вказано, що поєднання патріотизму та прав людини стає не лише моральним, а й практичним інструментом забезпечення стабільності, ефективності та прозорості діяльності державних інституцій. В статті висвітлено значення розвитку правової культури публічних службовців, для яких служіння державі повинно поєднуватися з дотриманням демократичних стандартів та повагою до прав людини. Проаналізовано, що компетентність, етичність та правова свідомість державних службовців забезпечують ефективність публічного управління, протидію корупції та зловживанням владою, сприяючи формуванню довіри громадян до інституцій влади та розвитку демократичного суспільства. У статті також розглянуто аналітичні матеріали українських наукових і експертних центрів щодо післявоєнного розвитку системи публічного управління, підкреслено необхідність розширення механізмів громадянської участі та посилення інституційного захисту прав людини як умов стабільного відновлення держави. Обґрунтовано, що поєднання патріотизму, заснованого на демократичних цінностях, та прав людини як правових гарантій участі громадян у публічному житті створює підґрунтя для стійкого розвитку демократичної держави, утвердження верховенства права та підвищення ефективності державного управління. Запропоновано комплексний підхід до формування громадянської відповідальності та правової свідомості державних службовців, що є необхідною умовою реалізації демократичних принципів у сучасних умовах України, включно з періодом післявоєнної відбудови.

Ключові слова: *патріотизм, громадянський патріотизм, права людини, демократичне врядування, публічне управління, громадянська участь, верховенство права, післявоєнне відновлення.*

Introduction. Democratic governance in modern conditions of Ukraine requires the integration of key values that determine both the effectiveness of public administration and the level of public trust in government institutions. Among such values, patriotism and human rights occupy a special place. Patriotism, based on democratic principles, forms an active civic position, motivation to participate in public life and responsibility for the state of state institutions. Human rights, in turn, determine the legal framework for the activities of government, ensure the protection of personal dignity and set the limits of possible state interference in the lives of citizens.

The relevance of the study is due to modern challenges, including armed aggression against Ukraine, the need to restore and build democratic institutions in the post-war period, as well as the search for mechanisms to strengthen civic participation and the formation of legal awareness of public servants. Studying the relationship between patriotism and human rights allows us to assess the effectiveness of public administration, ensure the rule of law and promote social cohesion.

Materials and methods. The issue of the relationship between patriotism, human rights and democratic governance is becoming particularly relevant in the context of modern security challenges, democratic transformations and European integration of Ukraine. In modern scientific literature, research covers the issues of the development of civic patriotism, the establishment of democratic values, ensuring human rights, good governance and increasing the efficiency of public authorities. A significant contribution to the development of the concept of civic patriotism was made by I. A. Semenets-Orlova and O. V. Mykhailych, who substantiate it as a modern model of patriotism, based on the principles of a democratic state, civic responsibility, the rule of law and respect for human rights. According to the authors, it is civic patriotism that acts as an integrating value of a democratic society and contributes to the formation of an active civic position [1]. A similar approach is also observed in the research of I. Semenets-Orlova, who considers civic patriotism as an important factor in peacebuilding and democratic development of Ukrainian society.

The issue of public participation as a necessary component of democratic governance is highlighted in the works of A. Mazowita, who emphasizes that the effectiveness of public administration directly depends on the level of citizen involvement in the processes of administrative decision-making, the development of partnership between the state and civil society, as well as ensuring openness and transparency of the activities of government bodies [2]. Practical aspects of the development of public participation in the conditions of martial law and post-war reconstruction of Ukraine are analyzed in detail in an analytical report on public governance in de-occupied and frontline territories [4].

The issue of democratic governance is inextricably linked with ensuring the rule of law and the implementation of human rights. A. M. Kolodiy justifies the need to consider democracy, the rule of law and human rights as interrelated institutional foundations of a modern state, ensuring its resilience to external and internal challenges [3]. A similar position is held by I. L. Zhuk, who defines human rights as the fundamental value basis for the functioning of the public service system and the development of modern public administration [6].

In the conditions of a full-scale war, research devoted to the protection of national values, democratic institutions and the provision of human rights acquire special importance. L. Honiukova, N. Larina, and S. Larin offer a theoretical and methodological approach to public administration with the protection of national values, emphasizing the combination of patriotism, social justice, tolerance, and democratic principles as the basis for the functioning of public administration under martial law [8].

Modern researchers pay considerable attention to the implementation of the principles of good governance. A. Antonov, I. Prykhodko and L. Antonova prove that the implementation of the principles of openness, accountability, citizen participation and the rule of law is one of the key tools for strengthening democracy in Ukraine and increasing public trust in state authorities [9].

A separate direction of modern research is related to the impact of war on the transformation of the population's democratic consciousness and attitude to human rights. The latest studies show that even under martial law, Ukrainian society maintains a high level of support for democratic values, freedom of speech, fair elections and protection of human rights, which indicates the strengthening of civic identity and democratic culture.

At the same time, the analysis of scientific works shows that the majority of studies consider patriotism, human rights and democratic governance mainly as separate areas of scientific analysis. Insufficient attention is paid to the comprehensive study of the interrelationship of civic patriotism, the provision of human rights and the implementation of the principles of democratic governance as a single system of value bases for the functioning of a modern democratic state. It is this that determines the need for further research in this direction.

The purpose of the article is to analyze patriotism and human rights as the value bases of democratic governance, to determine their role in the formation of an active civil society, and to substantiate the mechanisms of integration of these values into the practice of public administration in the conditions of martial law and post-war reconstruction of Ukraine.

A comprehensive approach combining theoretical analysis, comparative research and empirical study of public administration practices in modern Ukraine was used to prepare the article. The main sources of material were scientific publications by Ukrainian authors, analytical reports of state and expert institutions, as well as the results of research on public participation in the de-occupied and front-line territories.

The methodological basis of the study is a systemic analysis, which allows considering patriotism and human rights as interconnected elements of democratic governance. A comparative method was used to compare the concepts of civic patriotism and traditional forms of patriotism, as well as a method of documentary analysis to evaluate legislative, regulatory and expert materials regulating human rights and mechanisms of civic participation.

In addition, an inductive-deductive approach was used, which allows, on the basis of specific cases and analytical reports, to formulate general conclusions about the role of patriotism and human rights in ensuring the effectiveness of public administration, the stability of state institutions and the development of a democratic society in the conditions of martial law and post-war recovery.

Results. The study confirmed that patriotism and human rights are interrelated value orientations of democratic governance and determine the effectiveness of public administration in modern Ukraine. The analysis of literature and analytical materials showed that civic patriotism, which combines national identity with democratic values, active civic participation and respect for human rights, is a key factor in the formation of a mature society. Unlike declarative or ethnic patriotism, it contributes to control over the activities of state institutions and prevents authoritarian practices. The results of the analysis of mechanisms of public participation under martial law showed that the active participation of citizens in elections, public discussions,

the work of self-organization bodies of the population and control over the activities of the authorities significantly increases trust in state institutions. The experience of de-occupied and frontline territories shows that involving citizens in public administration processes contributes to social cohesion and the formation of responsible patriotism, which is not only a moral, but also a practical tool for ensuring the stability and transparency of the state's activities.

Analysis of the legal culture of public servants has shown that its development is a necessary condition for effective democratic governance. Competent, ethical and legally aware civil servants ensure compliance with democratic standards, counteract corruption and abuse of power, building citizens' trust in government institutions. The combination of patriotism with legal awareness allows creating professionally active and morally responsible civil servants, which contributes to the sustainable development of the state even in crisis conditions.

Patriotism and human rights are the basic value orientations of democratic governance, which determine the directions of development of the modern state and the nature of interaction between government and society. In the system of public administration, patriotism acquires the content not only of emotional attachment to the Motherland, but also of conscious civic responsibility for the state of state institutions, observance of democratic procedures and the rule of law. Human rights, in turn, serve as a universal criterion for assessing the effectiveness of governance, since they determine the limits of permissible state intervention in the life of an individual and ensure the protection of human dignity.

In modern scientific research, the concept of civic patriotism, which combines national identity with democratic values, is gaining increasing popularity. Unlike ethnic or declarative patriotism, civic patriotism is based on the active participation of citizens in public life, respect for human rights and freedoms, and the willingness to bear responsibility for public decisions. I. A. Semenets-Orlova and O. V. Mykhailych emphasize that this model of patriotism meets the requirements of democratic governance, as it contributes to the formation of a mature civil society and prevents the use of patriotic rhetoric to justify authoritarian practices [1].

Democratic governance involves openness, accountability, and citizen involvement in the processes of making administrative decisions. In this context, patriotism is manifested through participation in elections, public discussions, the activities of self-organization bodies of the population, and control over the activities of the government.

As A. Mazowita notes, public participation is a key factor in effective governance, as it ensures a balance between the state's powers and the interests of society, and also contributes to the establishment of human rights as a practical, rather than declarative value [2].

Without an active civic position, democratic institutions lose their meaning and turn into formal mechanisms.

Human rights occupy a central place in the democratic model of governance, as they determine the legal and moral standards of public authority. Ensuring freedom of speech, freedom of association, the right to a fair trial and equality before the law creates conditions for the implementation of civic patriotism in a legitimate manner. Violation of human rights, even under the slogans of national interests, undermines trust in the state and contradicts the principles of democracy. Ukrainian researchers emphasize that the rule of law is a necessary condition for combining patriotism with democratic practices of governance [3].

The relationship between patriotism and human rights acquires particular importance in conditions of martial law. Armed aggression against Ukraine has actualized the issues of national unity, the stability of state institutions and the role of citizens in protecting the state. At the same time, even in crisis conditions, democratic governance must maintain a people-centered character.

Studies of public participation in de-occupied and frontline territories show that involving citizens in public governance processes contributes to restoring trust in government, strengthening social cohesion, and forming responsible patriotism [4] (Table 1).

In conditions of martial law, the combination of patriotism and human rights becomes not only a moral but also a practical tool for protecting the state. Active citizens who are aware of their rights are able to effectively participate in the restoration of state institutions and the maintenance of public order, which strengthens the resilience of society.

The experience of de-occupied and frontline territories shows that democratic governance, which takes into account the voice of every citizen, stimulates the formation of conscious and responsible patriotism. Such an approach not only helps restore social trust, but also creates the basis for the stable development of the state even in difficult crisis conditions.

Analytical materials of Ukrainian scientific and expert centers emphasize that democratic governance in the post-war period should be based on expanding mechanisms for citizen participation and strengthening institutional protection of human rights [5].

The emphasis on expanding citizen participation and strengthening institutional protection of human rights is critically important in the post-war period. Citizen involvement in decision-making processes not only

Table 1

Forms of public participation and their impact on trust in government and the formation of responsible patriotism

Public participation factor	Implementation level	Impact on social trust	Impact on patriotism
Participation in local elections	Active	Helps strengthen trust in government	Strengthens a sense of responsibility for the community
Participation in public discussions	Moderate	Increases the legitimacy of decisions	Forms a responsible civic position
Involvement in self-organization bodies	Moderate	Promotes social cohesion	Strengthens conscious patriotism
Control over government activities	Regular	Ensures transparency and accountability	Stimulates an active civic position
Participation in restoration projects	Moderate	Supports social cohesion	Strengthens responsible patriotism

Source: [4] – research on public participation in de-occupied and frontline territories

increases the legitimacy of government, but also helps restore trust in state institutions.

In addition, systemic protection of human rights creates a stable legal basis for transformational processes in the state. When democratic mechanisms are combined with legal guarantees, society is able to control government, prevent abuses and actively participate in policymaking, which ensures the sustainable post-war reconstruction of the country.

In this sense, patriotism acts as a motivating factor for civic activity, and human rights are its legal basis. An important role is also played by the development of the legal culture of public servants, for whom serving the state should be combined with respect for human dignity and democratic standards [6].

The development of the legal culture of public servants is a fundamental factor in effective democratic governance. It is their competence, ethics and awareness of the value of human rights that ensure that the civil service does not turn into a mechanism of repression or formalities. When an employee understands that his role is not only to carry out orders, but also to protect the rights of citizens, this creates conditions for transparent and responsible decision-making.

In addition, the combination of patriotism with legal awareness allows for the formation of professionally active and morally responsible employees who are able to counteract corruption and abuse of power. Such integration of the values of civil service and respect for human dignity increases citizens' trust in government institutions, strengthens social cohesion and contributes to the sustainable development of a democratic state.

Patriotism and human rights are interrelated principles of democratic governance. Patriotism, based on democratic values, forms active and responsible citizens who are able to influence public policy. Human rights provide legal guarantees for such participation and limit possible abuses of power. Their harmonious combination creates the basis for the sustainable development of a democratic state, strengthening trust in government institutions and establishing the rule of law in the system of public administration [7].

It is also important to note that public administration in the field of protection of national values and public rights is one of the key areas of modern administrative practice. In particular, research into the problems of public protection of national values under conditions of military operations in Ukraine shows that effective management of these processes contributes to strengthening social cohesion and the formation of a holistic national identity, which in turn strengthens the mechanisms of civic participation and trust in public authorities [8].

The implementation of the principles of good governance as a means of strengthening democracy in Ukraine is also important. Research shows that the application of the principles of good governance – openness, transparency, accountability and citizen involvement – contributes to more effective interaction between government and society and the strengthening of democratic practices in public administration [9].

In the context of the development of public policy on the protection of human and civil rights, it is important to note that the organizational and legal foundations of such protection should be oriented towards the participation of citizens in the formation and implementation of relevant policies. Studies indicate that it is the ability of state bodies to ensure the protection of human rights through public policy that increases the level of legitimacy of government and citizens' trust in the public administration system [10].

The combination of patriotism and human rights is key to true democracy: conscious citizens not only support the state, but also monitor its activities, preventing abuse. Such interaction contributes to the development of a responsible political culture, strengthens social solidarity and increases the efficiency of public administration.

Conclusions. The study found that patriotism and human rights are interrelated value orientations of democratic governance that determine the effectiveness of public administration and the level of citizens' trust in state institutions. Civic patriotism, which combines national identity with democratic values, active civic participation and respect for human rights, contributes to the formation of a mature society capable of controlling the activities of government and counteracting authoritarian practices.

The study showed that the combination of patriotism and human rights in the practice of public administration ensures: active civic participation in decision-making processes; social cohesion and the formation of responsible patriotism; increased transparency, efficiency and stability of state institutions; development of legal culture and ethical responsibility of public servants.

As a result of the study, it was found that the combination of patriotism based on democratic values and human rights as legal guarantees of citizens' participation in public life creates the basis for the sustainable development of a democratic state, the establishment of the rule of law and increasing the efficiency of public administration. Such a comprehensive approach to the formation of civic responsibility and legal awareness of civil servants is critically important for the implementation of democratic principles in the conditions of martial law and post-war reconstruction of Ukraine.

Prospects for further research are related to the development of practical mechanisms for integrating patriotism and human rights into the activities of public administration bodies, assessing the effectiveness of these mechanisms in different regions of Ukraine and developing methodological recommendations for training public servants to work in the conditions of post-war reconstruction.

Thus, the combination of patriotism and human rights is a key factor in the sustainable development of a democratic state and the formation of a mature civil society capable of actively and responsibly influencing the processes of public administration.

BIBLIOGRAPHY:

1. Семенець-Орлова І. А., Михайлич О. В. Громадянський патріотизм як нова модель патріотизму: теоретико-методологічне обґрунтування. *Copernicus Political and Legal Studies*. 2022. № 1. С. 28–37.

2. Мазовіта А. Громадська участь як фактор ефективного врядування і зміцнення демократії в умовах системних змін. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Юридичні науки.* 2025. № 1(45). С. 147–154.

3. Колодій А. М. Демократія, верховенство права та права людини в умовах сучасних викликів. *Український соціум.* 2022. № 4. С. 33–38.

4. Громадська участь у публічному врядуванні на деокупованих і прифронтових територіях України: аналітичний звіт. Київ, 2025. URL: https://samoorg.com.ua/blog/2025/11/22/rezultaty-doslidzhennya-gromadska-uchast-u-publichnomu-vryaduvanni-na-tymchasovo-okupovanyh-deokupovanyh-i-pryfrontovyh-terytoriyah (дата звернення: 06.02.2026).

5. Данилишин Б. М. Публічне управління та демократичні трансформації в Україні в умовах війни. *Економіка України*. 2023. URL: https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/index (дата звернення: 08.02.2026).

6. Жук І. Л. Права людини як ціннісна основа діяльності публічної служби. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. URL: https://du-development.org.ua/article/rights-in-public-service (дата звернення: 08.02.2026).

7. Рябченко О. П. Демократичне врядування та громадянська відповідальність у післявоєнному розвитку України. Наукові записки Національної академії державного управління при Президентові України. 2024. URL: https://nadu.edu.ua/research/notes/vryaduvannia-2024 (дата звернення: 16.02.2026).

8. Honiukova L., Larina N., Larin S. Public administration of the protection of national values in the conditions of military actions in Ukraine: theoretical and methodological approach. *Public Administration and Regional Development.* 2022. № 16. DOI: https://doi.org/10.34132/pard2022.16.04.

9. Antonov A., Prykhodko I., Antonova L. Implementation of good governance principles as a tool for strengthening democracy in Ukraine. *Public Administration and Regional Development.* 2023. № 20. DOI: https://doi.org/10.34132/pard2023.20.01.

10. Філімонов О. С. Публічна політика у сфері захисту прав людини та громадянина. URL: https://ekhnuir.karazin.ua/items/19e46e3e-e7fc-485a-ade6-81935c36ff0b/full (дата звернення: 09.02.2026).

REFERENCES:

1. Semenets-Orlova I.A., Mykhailych O.V. (2022) Hromadianskyi patriotyzm yak nova model patriotyzmu: teoretyko-metodolohichne obgruntuvannia [Civic patriotism as a new model of patriotism: theoretical and methodological substantiation]. *Copernicus Political and Legal Studies*, no. 1, pp. 28–37 [in Ukrainian].

2. Mazovita A. (2025) Hromadska uchast yak faktor efektyvnoho vriaduvannia i zmitsnennia demokratii v umovakh systemnykh zmin [Public participation as a factor of effective governance and strengthening democracy under systemic changes]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». Seriia: Yurydychni nauky*, no. 1(45), pp. 147–154 [in Ukrainian].

3. Kolodii A.M. (2022) Demokratiia, verkhovenstvo prava ta prava liudyny v umovakh suchasnykh vyklykiv [Democracy, rule of law and human rights under contemporary challenges]. *Ukrainskyi sotsium*, no. 4, pp. 33–38 [in Ukrainian].

4. Hromadska uchast u publichnomu vriaduvanni na deokupovanykh i pryfrontovykh terytoriiakh Ukrainy: analitychnyi zvit [Public participation in public governance in the de-occupied and frontline territories of Ukraine: analytical report]. (2025). Kyiv. URL: https://samoorg.com.ua/blog/2025/11/22/rezultaty-doslidzhennya-gromadska-uchast-u-publichnomu-vryaduvanni-na-tymchasovo-okupovanyh-deokupovanyh-i-pryfrontovyh-terytoriyah (accessed: 06.02.2026) [in Ukrainian].

5. Danylyshyn B.M. (2023) Publichne upravlinnia ta demokratychni transformatsii v Ukraini v umovakh viiny [Public administration and democratic transformations in Ukraine under wartime conditions]. *Ekonomika Ukrainy*. URL: https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/index (accessed: 08.02.2026) [in Ukrainian].

6. Zhuk I.L. (2024) Prava liudyny yak tsinnisna osnova diialnosti publichnoi sluzhby [Human rights as the value basis of public service]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. URL: https://du-development.org.ua/article/rights-in-public-service (accessed: 08.02.2026) [in Ukrainian].

7. Riabchenko O.P. (2024) Demokratychne vriaduvannia ta hromadianska vidpovidalnist u pisliavoiennomu rozvytku Ukrainy [Democratic governance and civic responsibility in the post-war development of Ukraine]. *Naukovi zapysky Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*. URL: https://nadu.edu.ua/research/notes/vryaduvannia-2024 (accessed: 16.02.2026) [in Ukrainian].

8. Honiukova L., Larina N., Larin S. (2022) Public administration of the protection of national values in the conditions of military actions in Ukraine: theoretical and methodological approach. *Public Administration and Regional Development*, no. 16. URL: https://doi.org/10.34132/pard2022.16.04 (accessed: 09.02.2026) [in English].

9. Antonov A., Prykhodko I., Antonova L. (2023) Implementation of good governance principles as a tool for strengthening democracy in Ukraine. *Public Administration and Regional Development*, no. 20. URL: https://doi.org/10.34132/pard2023.20.01 (accessed: 09.02.2026) [in English].

10. Filimonov O.S. (2024) Publichna polityka u sferi zakhystu prav liudyny ta hromadianyna [Public policy in the field of protection of human and civil rights]. URL: https://ekhnuir.karazin.ua/items/19e46e3e-e7fc-485a-ade6-81935c36ff0b/full (accessed: 09.02.2026) [in Ukrainian].

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Дата першого надходження статті до видання: 03.07.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 04.08.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 03.09.2026

ISSN 3083-5992 (print), ISSN 3083-600X (online)

УДК 35.073.51
DOI https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2026.5.3

ДЕРЖАВНА ІНФОРМАЦІЙНА ПОЛІТИКА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА: СТРАТЕГІЧНИЙ ВИМІР ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

Гавкалова Наталія Леонідівна,
доктор економічних наук, професор,
професор
Інституту управління та якості Варшавського технологічного університету
ORCID ID: 0000-0003-1208-9607

Стаття вміщує результати дослідження значення державної інформаційної політики у забезпеченні транскордонного співробітництва як чинника сталого розвитку територій України. Дослідження побудовано на припущенні, що в умовах цифровізації управління та існування безпекових викликів інформаційний супровід державної політики набуває стратегічного значення для міждержавної та міжрегіональної взаємодії. Акцентовано увагу на сутності державної інформаційної політики як системи механізмів, методів, принципів і суб'єктів публічного управління, спрямованої на створення відкритого інформаційного середовища і зміцнення довіри між учасниками транскордонних процесів. Визначено основні напрями інформаційного забезпечення транскордонного співробітництва: цифровізація управлінських процедур, розвиток спільних інформаційних ресурсів, підтримка відкритих даних, координація стратегічних комунікацій та протидія дезінформації. Наголошено на значенні міжінституційної взаємодії органів державної влади, місцевого самоврядування, громадянського суспільства та міжнародних партнерів у формуванні інформаційного простору транскордонного співробітництва. Систематизовано вплив цифрової комунікації на підвищення інвестиційної привабливості регіонів, активізацію участі у транскордонному співробітництві та покращення координації спільних програм і проєктів. Обґрунтовано необхідність подальшого формування напрямів удосконалення механізму публічного управління регіональним розвитком громад і регіонів України через взаємодію та партнерство з Асоціацією європейських прикордонних регіонів. Вивчення практик Асоціації європейських прикордонних регіонів дозволило наполягати на доцільності впровадження принципів інформаційного забезпечення діяльності Асоціації в державну інформаційну політику. Запропоновано підходи до удосконалення державної інформаційної політики у контексті стратегії сталого розвитку, інституційної спроможності територій і посилення соціально-економічної інтеграції. Зроблено висновок, що розвиток державної інформаційної політики у сфері транскордонного співробітництва потребує системного нормативного, організаційного та технологічного забезпечення.

Ключові слова: *державна інформаційна політика, транскордонне співробітництво, сталий розвиток, стратегія, публічне управління, цифрова взаємодія.*

Gavkalova Natalia. STATE INFORMATION POLICY IN ENSURING CROSS-BORDER COOPERATION: A STRATEGIC DIMENSION FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TERRITORIES

The article presents the results of a study on the importance of state information policy in ensuring cross-border cooperation as a factor of sustainable territorial development in Ukraine. The research is based on the assumption that under conditions of governance digitalization and growing security challenges, the information support of public policy acquires strategic significance for interstate and interregional interaction. Particular attention is paid to the essence of state information policy as a system of mechanisms, methods, principles, and actors of public administration aimed at creating an open information environment and strengthening trust among participants in cross-border processes. The main directions of information support for cross-border cooperation are identified, including the digitalization of administrative procedures, development of shared information resources, support for open data, coordination of strategic communications, and counteraction to disinformation. The importance of interinstitutional interaction between public authorities, local self-government bodies, civil society, and international partners in shaping the information space of cross-border cooperation is emphasized. The impact of digital communication on increasing regional investment attractiveness, intensifying participation in cross-border cooperation, and improving coordination of joint programs and projects is systematized. The necessity of further developing directions for improving the public management mechanism of regional development of communities

and regions of Ukraine through interaction and partnership with the Association of European Border Regions is substantiated. The study of the Association of European Border Regions' practices supports the feasibility of incorporating its principles of information support into state information policy. Approaches to improving state information policy in the context of sustainable development strategy, territorial institutional capacity, and enhanced socio-economic integration are proposed. It is concluded that the development of state information policy in the field of cross-border cooperation requires comprehensive regulatory, organizational, and technological support.

Key words: *state information policy, cross-border cooperation, sustainable development, strategy, public administration, digital interaction.*

Вступ. У контексті європейської інтеграції України транскордонне співробітництво (ТКС) розглядається не лише як форма міжнародної взаємодії, а і як можливість модернізації публічного управління та один із ключових інструментів стратегічного розвитку територіальних громад України. У стратегічному вимірі територіальні громади отримують скорочення часу на інтеграцію до європейських управлінських практик, формування нових моделей просторового розвитку та використання додаткових фінансових механізмів підтримки регіонального розвитку. Оскільки на концептуальному рівні ТКС ґрунтується на принципах багаторівневого врядування загальної політики Європейського Союзу, залучення до відповідної взаємодії українських територіальних громад передбачає координацію дій місцевих, регіональних, національних і наднаціональних суб'єктів, що передбачає знання нормативно-правових основ і стандартів ТКС. Однак державна інформаційна політика у сфері ТКС залишається в Україні недостатньо впорядкованою, що ускладнює повноцінне впровадження європейських стандартів транскордонного співробітництва і потребує наукового пошуку шляхів її удосконалення.

Матеріали та методи. Основи транскордонного співробітництва як діяльності, спрямованої на розвиток добросусідських відносин між територіальними громадами або органами влади двох або більше суб'єктів договірних відносин, були закладені Мадридською конвенцією ще в 1980 році [2]. Генеральний секретар Асоціації європейських прикордонних регіонів М. Г. Рамірес розглядає транскордонне співробітництво в контексті багаторівневого управління, яке забезпечує консультативну підтримку місцевих, регіональних і національних політиків в питаннях територіального розвитку на принципах належного урядування та сталості [12].

Для територіальних громад України, які різною мірою потерпають від російської агресії, завдання щодо забезпечення сталого розвитку мають стратегічне значення, оскільки фактично стосуються відновлення життя в зруйнованих населених пунктах, а отже втілення в життя стандартів належного врядування в межах транскордонного співробітництва є практичним кейсом для усіх громад України. До того ж Україна в межах Угоди про асоціацію взяла на себе зобов'язання сприяти двосторонньому співробітництву щодо багаторівневого управління та партнерства, з особливим наголосом на розвитку відсталих територій та на територіальному співробітництві, створюючи при цьому канали зв'язку та активізуючи обмін інформацією між національними, регіональними та місцевими органами влади, соціально-економічними утвореннями та представниками громадянського суспільства [14]. Виходячи з даного контексту Угоди, привертає увагу зростання значення державної інформаційної політики, оскільки завданням саме цієї політики є формування зв'язків для забезпечення багаторівневого інформаційного обміну.

Мета статті – окреслити стратегічні напрями державної інформаційної політики щодо забезпечення транскордонного співробітництва.

Методологія дослідження державної інформаційної політики щодо забезпечення транскордонного співробітництва ґрунтувалася на міждисциплінарному підході, тобто поєднанні правових, управлінських, інституційних та аналітичних дослідницьких методів. При проведенні дослідження були використані нормативно-правові акти щодо державної інформаційної політики та ТКС, зокрема Закон України «Про міжнародне територіальне співробітництво України» [1]; міжнародні документи з урегулювання ТКС (Європейська рамкова конвенція про транскордонне співробітництво між територіальними общинами або властями [2]); публікації зарубіжних авторів з питань багаторівневості та належного врядування в межах ТСК: Н. Кроссі та Ф. Вебер [3], Дж. Л. Вонг Вільянуєва, Т. Кідокоро, та Ф. Сета [4]; праці українських і зарубіжних науковців з питань державної інформаційної політики (Ю. Нестеряк, Т. Савосько, С. Браман, К. Ансворт) [5–8]; результати досліджень щодо розвитку транскордонного співробітництва (Н. Гавкалова, Дж. Бек, С. Бенталеб, Г. Рамірес, Х. Притула) [9–13], а також результати власних емпіричних досліджень.

Застосовані методи: *формально-юридичний* – для аналізу законодавчих актів, міжнародних договорів та підзаконних нормативних документів; *інституційний* (з метою дослідження системи суб'єктів формування та реалізації державної інформаційної політики та політики транскордонного співробітництва);

компаративного та контент-аналізу – при порівнянні практики та змісту політики транскордонного співробітництва в Україні та країнах Європейського Союзу (ЄС) дозволили виявити проблеми інформаційного забезпечення транскордонного співробітництва і сприяли пошуку можливостей удосконалення державної інформаційної політики у сфері транскордонного співробітництва в контексті стратегічного розвитку територіальних громад України.

Результати. Передусім, державна інформаційна політика забезпечує відкритість і прозорість імплементації положень Європейської рамкової конвенції про транскордонне співробітництво між територіальними общинами або властями, яка закладає фундаментальні принципи взаємодії територіальних громад прикордонних держав.

За даними Міністерства розвитку громад і територій України на серпень 2022 року, після розгортання повномасштабних бойових дій, лише близько половини громад мали партнерські відносини з муніципальними утвореннями інших країн (46%) [15] і здебільшого це були зв'язки між прикордонними громадами. До 2024 року законодавство України врегульовувало лише транскордонне співробітництво [16], тобто співробітництво громад, прилеглих до кордонів. Інформаційна політика уряду періоду 2004–2024 років щодо розвитку транскордонного співробітництва будувалася в партнерстві з Програмою Ради Європи «Децентралізація і реформа публічної адміністрації в Україні». Спираючись на методологію Ради Європи City to City Cooperation (співпраця між містами [17], Міністерством розвитку громад і територій України були розроблені Методичні рекомендації щодо міжнародного муніципального партнерства**,** у яких викладена систематизована інформація щодо практик публічного управління в прикордонних європейських країнах [18]. Складові державної інформаційної політики України щодо транскордонного співробітництва наведено в табл. 1. У процесі реалізації Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом [14] особливого значення набуває аналітичне опрацювання норм права ЄС, методичних рекомендацій та програмних документів Європейської Комісії. Інформаційно-аналітична підтримка цього процесу дозволяє систематизувати стандарти ТКС і забезпечити їх адаптацію до національних умов.

Таблиця 1

Етапи розвитку та складові державної інформаційної політики щодо транскордонного співробітництва

Етапи	Складові	Заходи
2004–2013 рр. – формування нормативної та інституційної бази	1. Нормативно-правове забезпечення	– імплементація положень Ради Європи щодо міжтериторіального співробітництва; – прийняття Закону України «Про транскордонне співробітництво»; – узгодження інформаційної політики з програмами ЄС (зокрема Interreg)
	2. Інституційне забезпечення	– координація через центральні органи виконавчої влади (Мінрегіон, МЗС, інші); – створення структур підтримки єврорегіонів; – формування спільних інформаційних центрів та контактних пунктів програм ЄС
	3. Комунікаційна складова	– висвітлення результатів транскордонних проєктів у ЗМІ; – проведення форумів, конференцій, круглих столів; – формування позитивного іміджу прикордонних територій
2014–2021 рр. – цифровізація, цифрова безпека	1. Цифровізація	– розвиток відкритих даних; – використання онлайн-платформ для координації міжнародних проєктів; – розвиток електронних сервісів
	2. Інформаційна безпека	– протидія інформаційним впливам РФ у прикордонних регіонах; – інтеграція інформаційної складової до політики національної безпеки; – міжнародна координація в межах європейських інформаційних мереж
	3. Освітньо-наукова складова	– реалізація спільних освітніх і наукових проєктів; – підготовка кадрів для управління транскордонними проєктами; – участь університетів та аналітичних центрів у формуванні інформаційної підтримки співробітництва
2022–2024 рр. – трансформація в умовах воєнного стану	1. Координація та адаптація	– оперативне інформування партнерів про безпекову ситуацію; – координація гуманітарної допомоги через цифрові канали; – інформування щодо програм відновлення прикордонних територій; – посилення прозорості використання міжнародної допомоги.

Джерело: узагальнено і систематизовано автором.

Державна інформаційна політика формує інституційну спроможність органів державної влади та органів місцевого самоврядування щодо застосування правових норм у сфері ТКС шляхом поширення роз'яснень, методичних матеріалів, практик реалізації транскордонних програм (зокрема Interreg), а також цифрових навчальних ресурсів, що сприяє формуванню єдиного правозастосовного підходу. Зокрема, реальним практичним втіленням положень Протоколу № 2 стало прийняття у 2024 році Закону України «Про міжнародне територіальне співробітництво» [1].

Основні види міжнародного територіального співробітництва представлено в табл. 2.

Доцільно окреслити основні напрями трансформації інформаційної політики у контексті її спрямованості на підтримку міжнародного територіального співробітництва:

– запровадження системної підготовки кадрів, зокрема мовної підготовки, для осіб, залучених до транскордонного та міжтериторіального співробітництва, зокрема працівників органів місцевого самоврядування;

– запровадження механізму періодичних консультацій між органами влади сусідніх держав з метою вироблення узгоджених рішень, виявлення нормативно-правових і практичних бар'єрів та визначення шляхів їх усунення;

– створення координаційної платформи для взаємодії центральних органів влади з суб'єктами місцевого рівня, залученими до транскордонного співробітництва, з метою врахування їхніх потреб і поширення інформації про національні та європейські ініціативи у цій сфері;

– забезпечення належного інформування територіальних громад і органів місцевої влади щодо можливостей і механізмів транскордонного та міжтериторіального співробітництва.

Стратегічно важливим аспектом державної інформаційної політики залишається економічний вимір транскордонного співробітництва, який полягає у створенні додаткових можливостей для залучення інвестицій, міжнародної технічної допомоги та грантових ресурсів, зокрема через програми типу Interreg (Interreg NEXT Польща – Україна 2021–2027 [20]). Ухвалення Закону та прийняття Державної програми розвитку міжнародного територіального співробітництва на 2025–2027 роки [21] активізувало співпрацю територіальних громад України із зарубіжними партнерами за декількома напрямами: а) в межах реалізації проєктів міжнародної технічної допомоги, спрямованих на ліквідацію наслідків війни, насамперед, гуманітарних; б) у процесі реалізації програм відновлення, як складових стратегічних планів громад, на засадах спільної участі; в) в рамках партнерських договорів для впровадження кращих європейських практик самоврядування на принципах субсидіарності, партиципаторності, належного урядування та багаторівневості [22].

Показовим є поступове збільшення кількості угод про міжнародне територіальне співробітництво під час дії воєнного стану, що характеризує як готовність общин європейських країн надавати допомогу українським громадам, так і спроможність територіальних громад України розвиватися в напрямі забезпечення сталого розвитку в умовах воєнного конфлікту (табл. 3).

Таблиця *2*

Види міжнародного територіального співробітництва

Параметри	Види міжнародного територіального співробітництва		
	Транскордонне	**Міжтериторіальне**	**Транснаціональне**
1. Просторове охоплення	Охоплює прикордонні регіони та громади	Охоплює території, що безпосередньо не прилягають до кордону	Поширюється на всі території
2. Рівень інтеграції	У межах громад, прилеглих до кордону	Зміцнення потенціалу регіонів і територій, які не є прикордонними	Найвищий рівень інтеграції широкого кола суб'єктів та учасників на національному, регіональному і місцевому рівнях
3. Програми співробітництва	Interreg VI-A NEXT: – Польща-Україна; – Угорщина-Словаччина-Румунія-Україна; – Румунія-Україна	– Interreg Europe: спрямована на зменшення нерівності у рівнях розвитку; – URBAC: спрямована на підтримку сталого міського розвитку; – ESPON: орієнтована на розвиток регіонального розвитку та просторового планування	VI-B NEXT: – Чорноморський басейн; – Дунайська регіональна програма

Джерело: складено автором за [1; 2; 14; 19].

Попри значні зусилля уряду і місцевих органів публічної влади з проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи щодо правових основ формування добросусідських відносин і можливостей поглиблення взаємодії територіальних громад України з подібними суб'єктами країн ЄС для сприяння місцевому й регіональному розвитку, експерти відмічають й недостатню її ефективність, що проявляється в низькому рівні обізнаності громад про проекти і програми міжнародного партнерства [19] – табл. 4.

Крім недоліків, наведених у табл. 4, слід також звернути увагу, що невеликі або віддалені територіальні громади не мають достатнього доступу до методичних матеріалів, консультацій та роз'яснень щодо участі в програмах міжнародного співробітництва, зокрема Interreg. Усунення окреслених проблем потребує:

– створення єдиної інформаційно-аналітичної платформи міжнародного територіального співробітництва;

– посилення міжвідомчої координації;

– розвитку відкритих баз даних проектів і кращих практик;

– інтеграції цифрових рішень із європейськими стандартами відкритості та прозорості.

У стратегічній перспективі вдосконалення інформаційної політики має стати важливою умовою ефективної імплементації стандартів транскордонного співробітництва та зміцнення спроможності територіальних громад України.

Таблиця 3

Угоди міжнародного територіального співробітництва, укладені територіальними громадами Полтавської області під час воєнного стану

Громади Полтавської обл.	Громади-партнери	Підписаний документ
1. Терешківська ТГ	Ґміна Старий Сонч, Республіка Польща	Договір партнерського співробітництва
2. м. Глобине	м. Графенверт, Австрія	Угода про партнерські відносини
3. Миргородська ТГ	Об'єднана громада Лангенлонгсгайм-Штромберг, Федеративна Республіка Німеччина	Договір про партнерство
4. м. Полтава	м. Велико Тирново, Республіка Болгарія	Декларація про партнерство
5. м. Полтава	м. Свентохловіце, Республіка Польща	Лист про наміри
6. м. Кременчук	м. Клеймон – Ферран, Франція	Угода про співпрацю
7. с. Нехвороща	Комуна Стаффансторп, Швеція	Договір про побратимство
8. Нехворощанська ТГ	громада с. Гробники гміни Глубчиці Опольського воєводства, Республіка Польща	Договір про встановлення партнерських відносин

Джерело: складено за [23]

Таблиця 4

Недоліки державної інформаційної політики у сфері забезпечення міжнародного територіального співробітництва

Недоліки	Наслідки
1. Фрагментарність інформаційного забезпечення	Інформація про нормативно-правові акти, міжнародні угоди, програми та проєкти ТКС розміщена на різних вебресурсах органів влади без належної координації та єдиного стандарту структурування. Відсутність централізованої платформи ускладнює доступ до актуальної інформації та знижує якість управлінських рішень на місцевому рівні
2. Недостатня аналітична підтримка імплементації європейських стандартів	Нерідко відсутні роз'яснення щодо застосування норм міжнародного права, зокрема положень Європейської рамкової конвенції про міжнародне територіальне співробітництво між територіальними общинами або властями, а отже територіальні громади України не можуть ними скористатися
3. Недостатній рівень міжвідомчої координації	Інформаційні потоки між центральними органами виконавчої влади, обласними військовими адміністраціями та ОМС часто не є синхронізованими. Це призводить до дублювання інформації або, навпаки, до її втрати, а також ускладнює формування єдиної інформаційної політики у сфері міжнародного територіального співробітництва
4. Обмежений доступ до результатів реалізованих проєктів	Інформація про результати транскордонних ініціатив, фінансові показники, досягнуті індикатори ефективності публікується нерегулярно або у звітній формі, що не сприяє поширенню кращих практик. Відсутність відкритих баз кейсів обмежує можливість навчання громад на основі успішного досвіду

Джерело: узагальнено автором за результатами дослідження

Висновки. Отже, державна інформаційна політика у сфері міжнародного територіального співробітництва виступає системоутворювальним чинником забезпечення належного врядування, оскільки саме через неї здійснюється правове тлумачення норм європейського законодавства, інформаційно-аналітичний супровід імплементації міжнародних зобов'язань, координація міжвідомчої взаємодії та поширення кращих практик. Її еволюція у 2004–2024 рр. демонструє перехід від формування нормативної бази до цифровізації, інтеграції компонентів інформаційної безпеки та адаптації до умов воєнного стану.

Прийняття у 2024 році Закону України «Про міжнародне територіальне співробітництво» стало практичним кроком до реалізації положень Протоколу № 2 до Мадридської конвенції та розширило можливості українських громад для участі в європейських програмах, зокрема ініціативах типу Interreg. Позитивна динаміка укладення міжнародних угод у 2022–2025 рр., у тому числі громадами Полтавської області, свідчить про зростання інституційної спроможності органів місцевого самоврядування та їхню готовність діяти в умовах підвищених ризиків.

Водночас збереження фрагментарності інформаційного забезпечення, недостатньої аналітичної підтримки імплементації європейських стандартів і обмеженого доступу громад до методичних ресурсів стримує повною мірою реалізацію потенціалу міжнародного територіального співробітництва. Це актуалізує потребу у створенні єдиної інформаційно-аналітичної платформи, посиленні міжвідомчої координації, розвитку відкритих баз даних проєктів та інтеграції національних цифрових рішень з європейськими інформаційними системами.

Таким чином, удосконалення державної інформаційної політики має розглядатися як стратегічна передумова ефективної імплементації стандартів транскордонного та міжнародного територіального співробітництва, зміцнення інституційної спроможності територіальних громад України та їх повноцінної участі в процесах європейської згуртованості, сталого розвитку й повоєнної відбудови.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Про міжнародне територіальне співробітництво України: Закон України від 24.04.2024 № 3668-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3668-20?lang=uk#Text (дата звернення 23.02.2026).

2. Європейська рамкова конвенція про транскордонне співробітництво між територіальними общинами або властями: Конвенція, Міжнародний документ від 21.05.1980 № 995_106. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_106?lang=uk#Text (дата звернення 23.02.2026).

3. Crossey N., Weber F. Borderlands of governance – multilevel cross-border governance and trajectories of local cross-border ties in the Franco-German Moselle-Saarland Region. *Journal of Borderlands Studies*. 2023. vol. 39 (6), P. 1061–1081. URL: https://ideas.repec.org/a/taf/rjbsxx/v39y2024i6p1061-1081.html (дата звернення 23.02.2026).

4. Wong Villanueva J. L., Kidokoro T., Seta F. Cross-border integration, cooperation and governance: A systems approach for evaluating "good" governance in cross-border regions. *Journal of Borderlands Studies*. 2022. 37(5), 1047–1070. URL: https://www.researchgate.net/publication/347793423_Cross-Border_Integration_Cooperation_and_Governance_A_Systems_Approach_for_Evaluating_Good_Governance_in_Cross-Border_Regions (дата звернення 23.02.2026).

5. Нестеряк Ю. В. Державна інформаційна політика та державне управління в умовах інформаційного суспільства. *Інвестиції: практика та досвід.* 2011. № 23. С. 111–114. URL: http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=1651&i=28 (дата звернення 23.02.2026).

6. Савосько Т. Особливості формування державної інформаційної політики. *Аспекти публічного управління*. 2024. № 12(1). С. 22-28. URL: https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1046 (дата звернення 23.02.2026).

7. Braman S. Defining Information Policy. *Journal of Information Policy*. 2011. № 1–5. Issue 1. P. 1–5. URL: https://www.researchgate.net/publication/281600906_Defining_Information_Policy (дата звернення 23.02.2026).

8. Unsworth K. Information policy: Global issues and opportunities for engagement. *Bulletin of the Association for Information Science and Technology*. 2014. V. 40. Issue 5. P. 46–49. URL: https://asistdl.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/bult.2014.1720400512 (дата звернення 23.02.2026).

9. Gavkalova N., Syromolot E., Ramírez M. G., Mullan C., Lytovchenko Y. The significance of the Council of Europe's governance tool «Territorial and cross-border cooperation» for regional development: Literature review. *Development Management.* 2024. № 23(2). P. 56–69. URL: https://repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/33573 (дата звернення 23.02.2026).

10. Beck J. Open government and cross-border cooperation – perspectives for the context of transnational policy-making in border regions. *Central and Eastern European EDem and EGov Days*. 2022. P. 141–159. URL: https://www.researchgate.net/publication/359344339_Open_Government_and_Cross-border_Cooperation_-_Perspectives_for_the_Context_of_Transnational_Policy-Making_in_Border_Regions (дата звернення 23.02.2026).

11. Bentaleb S. Cross-border cooperation territorial strategy in the context of soft border as a modern perspective. *World Politics*. 2021. № 5(1). P. 219–235.

12. Ramírez G. M. Institutionalization of cross-border cooperation: The role of the Association of European Border Regions. *Borders in Central Europe after the Schengen Agreement*. 2018. P. 93–102. URL: https://www.researchgate.net/publication/319856853_Institutionalisation_of_Cross-order_Cooperation_The_Role_of_the_Association_of_European_Border_Regions (дата звернення 23.02.2026).

13. Prytula. K. Cross-Border Cooperation of Ukraine with the EU Countries: Current Challenges and Possibilities: monograph / NAS of Ukraine. SI «Institute of Regional Research named after M. I. Dolishniy of NASU». Lviv, 2019. 220 p. URL: https://ird.gov.ua/irdp/p20190002.pdf (дата звернення 23.02.2026).

14. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Угода, Міжнародний документ від 27.06.2014 № 984_011. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011?lang=uk#Text (дата звернення 24.02.2026).

15. Партнерство задля відновлення та розвитку. URL: https://decentralization.ua/twincities (дата звернення 25.02.2026).

16. Про транскордонне співробітництво: Закон України від 24.06.2004 № 1861-IV (втратив чинність). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1861-15/ed20181011?lang=uk#Text (дата звернення 25.02.2026).

17. City-to-City Cooperation: Council of Europe – C2C Toolkit, 2015. URL: https://rm.coe.int/1680747067 (дата звернення 25.02.2026).

18. Міжнародне муніципальне партнерство: методичні рекомендації. 2022. URL: https://rm.coe.int/metodychni-rekomendatsii-partnerstvo-2022-2-/1680aedfd8 (дата звернення 25.02.2026).

19. Головка А., Химинець В. Спроможність громад до участі в транскордонних проєктах ЄС: поточний стан та шляхи зміцнення: Аналітична доповідь; за наук. ред. В. Потапенка. Київ: НІСД, 2025. 36 с. URL: https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2025.12 (дата звернення 26.02.2026).

20. Офіційний сайт Interreg NEXT Польща – Україна 2021–2027. URL: https://pl-ua.eu/en/programme/about-the-programme/ (дата звернення 27.02.2026).

21. Про затвердження Державної програми розвитку міжнародного територіального співробітництва на 2025-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 12.12.2025 № 1647. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1647-2025-%D0%BF?lang=uk#Text (дата звернення 27.02.2026).

22. Зареєстровані угоди про міжнародне територіальне співробітництво. URL: https://data.gov.ua/dataset/6c460279-bac0-45ba-ab71-b255289a49f2 (дата звернення 27.02.2026).

23. Про Програму сприяння залученню інвестицій, формуванню позитивного іміджу та розвитку міжнародного економічного співробітництва Полтавської області на 2024–2027 роки: Рішення Полтавської обласної ради від 22.12.2023 № 726. URL: https://media.poda.gov.ua/docs/y3ibytwm/pro-programu-na-2024-2027-roky.pdf (дата звернення 27.02.2026).

REFERENCES:

1. Pro mizhnarodne terytorialne spivrobitnytstvo Ukrainy (2024) [On International Territorial Cooperation of Ukraine]: Zakon Ukrainy № 3668-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3668-20?lang=uk#Text (data zvernennia 23.02.2026). [in Ukrainian].

2. Yevropeiska ramkova konventsiia pro transkordonne spivrobitnytstvo mizh terytorialnymy obshchynamy abo vlastiamy (1980) [European Outline Convention on Transfrontier Co-operation between Territorial Communities or Authorities]: Konventsiia, Mizhnarodnyi dokument № 995_106. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_106?lang=uk#Text (data zvernennia 23.02.2026). [in Ukrainian].

3. Crossey N., Weber F. (2023). Borderlands of governance – multilevel cross-border governance and trajectories of local cross-border ties in the Franco-German Moselle-Saarland Region *Journal of Borderlands Studies*. vol. 39 (6), P. 1061–1081. URL: https://ideas.repec.org/a/taf/rjbsxx/v39y2024i6p1061-1081.html (data zvernennia 23.02.2026).

4. Wong Villanueva J. L., Kidokoro T., Seta F. (2022). Cross-border integration, cooperation and governance: A systems approach for evaluating "good" governance in cross-border regions. *Journal of Borderlands Studies.* 37(5). P. 1047–1070. URL: https://www.researchgate.net/publication/347793423_Cross-Border_Integration_Cooperation_and_Governance_A_Systems_Approach_for_Evaluating_Good_Governance_in_Cross-Border_Regions (data zvernennia 23.02.2026).

5. Nesteriak Yu. V. (2011). Derzhavna informatsiina polityka ta derzhavne upravlinnia v umovakh informatsiinoho suspilstva [State Information Policy and Public Administration in the Information Societ]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. № 23. S. 111–114. URL: http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=1651&i=28 (data zvernennia 23.02.2026). [in Ukrainian].

6. Savosko T. (2024). Osoblyvosti formuvannia derzhavnoi informatsiinoi polityky [Peculiarities of the Formation of State Information Policy]. *Aspekty publichnoho upravlinnia.* № 12(1). S. 22–28. URL: https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1046 (data zvernennia 23.02.2026). [in Ukrainian].

7. Braman S. (2011). Defining Information Policy *Journal of Information Policy*. № 1–5. Issue 1. P. 1–5. URL: https://www.researchgate.net/publication/281600906_Defining_Information_Policy (data zvernennia 23.02.2026).

8. Unsworth K. (2014). Information policy: Global issues and opportunities for engagement *Bulletin of the Association for Information Science and Technology*. V. 40. Issue 5. P. 46–49. URL: https://asistdl.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/bult.2014.1720400512 (data zvernennia 23.02.2026).

9. Gavkalova N., Syromolot E., Ramírez M. G., Mullan C., Lytovchenko Y. (2024). The significance of the Council of Europes governance tool "Territorial and cross-border cooperation" for regional development: Literature review. *Development Management.* № 23(2). R. 56–69. URL: https://repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/33573 (data zvernennia 23.02.2026).

10. Beck J. (2022). Open government and cross-border cooperation – perspectives for the context of transnational policy-making in border regions *Central and Eastern European EDem and EGov Days.* P. 141–159. URL: https://www.researchgate.net/publication/359344339_Open_Government_and_Cross-border_Cooperation_-_Perspectives_for_the_Context_of_Transnational_Policy-Making_in_Border_Regions (data zvernennia 23.02.2026).

11. Bentaleb S. (2021). Cross-border cooperation territorial strategy in the context of soft border as a modern perspective *World Politics*. 2021. № 5(1). R. 219-235.

12. Ramírez G. M. (2018). Institutionalization of cross-border cooperation: The role of the Association of European Border Regions. *Borders in Central Europe after the Schengen Agreement*. P. 93–102. URL: https://www.researchgate.net/publication/319856853_Institutionalisation_of_Cross-order_Cooperation_The_Role_of_the_Association_of_European_Border_Regions (data zvernennia 23.02.2026).

13. Prytula. K. (2019). Cross-Border Cooperation of Ukraine with the EU Countries: Current Challenges and Possibilities: monograph / NAS of Ukraine. SI "Institute of Regional Research named after M. I. Dolishniy of NASU". Lviv. 220 p. URL: https://ird.gov.ua/irdp/p20190002.pdf (data zvernennia 23.02.2026).

14. Uhoda pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu, z odniiei storony, ta Yevropeiskym Soiuzom, Yevropeiskym spivtovarystvom z atomnoi enerhii i yikhnimy derzhavamy-chlenamy, z inshoi storony (2014): Uhoda, Mizhnarodnyi dokument № 984_011. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011?lang=uk#Text (data zvernennia 24.02.2026).

15. Partnerstvo zadlia vidnovlennia ta rozvytku (2025) [Partnership for Recovery and Development]. URL: https://decentralization.ua/twincities (data zvernennia 25.02.2026). [in Ukrainian].

16. Pro transkordonne spivrobitnytstvo (2004) [On Transfrontier Cooperation]: Zakon Ukrainy № 1861-IV (vtratyv chynnist). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1861-15/ed20181011?lang=uk#Text (data zvernennia 25.02.2026). [in Ukrainian].

17. City-to-City Cooperation (2015) Council of Europe – C2C Toolkit. URL: https://rm.coe.int/1680747067 (data zvernennia 25.02.2026).

18. Mizhnarodne munitsypalne partnerstvo: metodychni rekomendatsii [Mizhnarodne munitsypalne partnerstvo: metodychni rekomendatsii] URL: https://rm.coe.int/metodychni-rekomendatsii-partnerstvo-2022-2-/1680aedfd8 (data zvernennia 25.02.2026). [in Ukrainian].

19. Holovka A., Khymynets V. (2025). Spromozhnist hromad do uchasti v transkordonnykh proiektakh YeS: potochnyi stan ta shliakhy zmitsnennia [Capacity of Communities to Participate in EU Cross-Border Projects: Current State and Ways of Strengthening]: Analitychna dopovid; za nauk. red. V. Potapenka. Kyiv: NISD. 36 s. URL: https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2025.12 (data zvernennia 26.02.2026). [in Ukrainian].

20. Ofitsiinyi sait Interreg NEXT Polshcha – Ukraina 2021–2027 [Official website of Interreg NEXT Poland – Ukraine 2021–2027]. URL: https://pl-ua.eu/en/programme/about-the-programme/ (data zvernennia 27.02.2026). [in Ukrainian].

21. Pro zatverdzhennia Derzhavnoi prohramy rozvytku mizhnarodnoho terytorialnoho spivrobitnytstva na 2025-2027 roky (2025) [On the Approval of the State Program for the Development of International Territorial Cooperation for 2025–2027]: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 1647. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1647-2025-%D0%BF?lang=uk#Text (data zvernennia 27.02.2026). [in Ukrainian].

22. Zareiestrovani uhody pro mizhnarodne terytorialne spivrobitnytstvo (2025) [Registered Agreements on International Territorial Cooperation]. URL: https://data.gov.ua/dataset/6c460279-bac0-45ba-ab71-b255289a49f2 (data zvernennia 27.02.2026). [in Ukrainian].

23. Pro Prohramu spryiannia zaluchenniu investytsii, formuvanniu pozytyvnoho imidzhu ta rozvytku mizhnarodnoho ekonomichnoho spivrobitnytstva Poltavskoi oblasti na 2024 – 2027 roky (2023) [On the Program for Promoting Investment Attraction, Shaping a Positive Image, and Developing International Economic Cooperation of Poltava Region for 2024–20]: Rishennia Poltavskoi oblasnoi rady № 726. URL: https://media.poda.gov.ua/docs/y3ibytwm/pro-programu-na-2024-2027-roky.pdf (data zvernennia 27.02.2026). [in Ukrainian].

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Дата першого надходження статті до видання: 03.07.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 04.08.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 03.09.2026

ISSN 3083-5992 (print), ISSN 3083-600X (online)

УДК 364.6:005.8
DOI https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2026.5.4

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ СТВОРЕННЯ ФАНДРАЙЗИНГОВОГО ПРОЄКТУ У КОНТЕКСТІ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ

Продіус Оксана Іванівна,
доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри менеджменту
Національного університету «Одеська політехніка»
ORCID ID: 0000-0002-0619-7567

Серебрянська Віра Дмитрівна,
студентка магістратури
Національного університету «Одеська політехніка»
ORCID ID: 0009-0009-1854-3605

Стаття присвячена розробці концептуальної моделі фандрайзингового соціального проєкту у сфері надання психологічної допомоги населенню в умовах воєнного стану. Актуальність зумовлена зростанням потреби у доступних і якісних психологічних послугах та необхідністю ефективного фінансового забезпечення таких ініціатив у межах неприбуткового сектору. Соціальні проєкти стикаються з системними викликами: обмежені фінансові ресурси, потреба збереження високих професійних стандартів і формування довіри до сервісів. Наукові дослідження недостатньо висвітлюють інтеграцію фандрайзингу з управлінням якістю послуг, що обумовлює актуальність роботи. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка концептуальної моделі Центру «Політех-Ресурс», який планується на базі Національного університету «Одеська політехніка» та надає психологічну підтримку населенню. Модель базується на інституційному потенціалі закладу та залученні інтердисциплінарного студентського ресурсу як ключового чинника сталості проєкту. Методологію дослідження становлять системний аналіз, узагальнення та статистична інтерпретація, а також управління якістю послуг на основі моделі SERVQUAL. Управління соціальним проєктом розглядається як адаптивний процес узгодження фінансових, кадрових та комунікаційних стратегій із потребами аудиторії. Особлива увага приділяється формуванню гібридної моделі, яка поєднує безкоштовні соціальні ініціативи з частковим фінансуванням через фандрайзинг. Проаналізовано проблему домінування безоплатних послуг, що може призводити до професійного вигорання фахівців. Запропоновано управлінські рішення щодо підтримки рівня спеціалістів, оптимізації ресурсів та розвитку партнерств із донорами й громадськими організаціями. Окремо розглянуто роль комунікаційної політики у формуванні репутації, подоланні недовіри та забезпеченні анонімності клієнтів. Результати свідчать, що інтеграція університетської бази та інтердисциплінарної взаємодії студентів і фахівців створює ефективний ресурс для розвитку соціальних ініціатив і підвищення доступності психологічної допомоги, забезпечуючи сталий функціонал проєкту та високий рівень надання послуг у кризових умовах.

Ключові слова: *фандрайзинг, соціальний проєкт, психологічна допомога, соціальні послуги, концептуальна модель, управління якістю, неприбутковий сектор, воєнний стан, заклад вищої освіти; комунікаційна стратегія; фінансова стійкість соціальних ініціатив.*

Prodius Oksana, Serebrianska Vira. CONCEPTUAL MODEL OF CREATING A FUNDRAISING PROJECT IN THE CONTEXT OF PROVIDING SOCIAL SERVICES

The article is devoted to the development of a conceptual model of a fundraising social project in the field of providing psychological assistance to the population under martial law. The relevance is due to the growing need for accessible and high-quality psychological services and the need for effective financial support for such initiatives within the non-profit sector. Social projects face systemic challenges: limited financial resources, the need to maintain high professional standards and build trust in services. Scientific research does not sufficiently highlight the integration of fundraising with service quality management, which determines the relevance of the work. The purpose of the article is the theoretical justification and development of a conceptual model of the Polytech-Resource Center, which operates on the basis of the Odesa Polytechnic National University and provides psychological support to the population. The model is based on the institutional potential of the institution and the involvement of interdisciplinary student resources as a key factor in the sustainability of the project. The research

methodology consists of systemic analysis, generalization and statistical interpretation, as well as service quality management based on the SERVQUAL model. Social project management is considered as an adaptive process of harmonizing financial, personnel and communication strategies with the needs of the audience. Special attention is paid to the formation of a hybrid model that combines free social initiatives with partial financing through fundraising. The problem of the dominance of free services, which can lead to professional burnout of specialists, is analyzed. Management solutions are proposed to support the level of specialists, optimize resources and develop partnerships with donors and public organizations. The role of communication policy in forming a reputation, overcoming mistrust and ensuring the anonymity of clients is separately considered. The results show that the integration of the university base and interdisciplinary interaction of students and specialists creates an effective resource for the development of social initiatives and increasing the availability of psychological assistance, ensuring sustainable project functionality and a high level of service provision in crisis conditions.

Key words: *fundraising, social project, psychological assistance, social services, conceptual model, quality management, non-profit sector, martial law, higher education institution; communication strategy; financial sustainability of social initiatives.*

Вступ. Сучасний етап розвитку українського суспільства відбувається в умовах повномасштабної військової агресії, що супроводжується значними викликами для системи державного управління та менеджменту соціальної сфери. Одним із ключових викликів є зростання потреб населення у психологічній підтримці на тлі економічного спаду, підвищення рівня соціальної напруги та загальної нестабільності.

У регіонах із підвищеним рівнем безпекових ризиків, зокрема у місті Одеса, яке виступає об'єктом цього дослідження, зазначена проблема потребує оперативного реагування шляхом розроблення стійких і ефективних організаційно-функціональних моделей надання соціальних послуг. Системний характер кризи ментального здоров'я зумовлює необхідність відмови від застарілих статичних управлінських стратегій. Умови швидкої зміни соціально-економічних та безпекових сценаріїв вимагають, щоб управлінські рішення, пов'язані з реалізацією нових соціальних проєктів, були адаптивними, гнучкими та ресурсно забезпеченими. Це сприятиме визначенню найбільш ефективних моделей функціонування соціальних інституцій, здатних забезпечити соціальну стабільність та підвищення якості життя громади.

У цьому контексті особливої актуальності набуває розроблення фандрайзингових проєктів, спрямованих на створення інституцій психологічної підтримки населення. Відтак предметом дослідження виступає процес менеджменту соціального проєкту, спрямованого на створення Центру психологічної підтримки в умовах воєнного стану. Основним завданням такого проєкту є прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що сприятимуть формуванню ефективної організаційної моделі функціонування центру та забезпеченню його стійкості й результативності.

Матеріали та методи. Теоретичне обґрунтування якості соціальних послуг базується на загальновизнаних моделях, зокрема Європейській рамці якості соціальних послуг (The Social Protection Committee), яка є сучасною альтернативою SERVQUAL. Так, О. Столярик та Т. Семігіна [4] зазначають, що висока якість послуг залежить від розвитку людського капіталу та професійної автономії фахівців, що потребує значних фінансових ресурсів. Т. Шаповалова [5] підкреслює, що фінансова стійкість НПО та ефективність залучення коштів значною мірою визначаються прозорістю управління та системами моніторингу якості, включно з процедурами консультування та розгляду скарг.

Модель SERVQUAL застосовується в різних сферах, зокрема медичній, що створює основу для її адаптації у психологічній підтримці. Дослідження Tahereh Sharifi et al. [7] демонструє ефективність SERVQUAL у підвищенні якості медичних послуг та дозволяє виділити ключові фактори якості для соціальних проєктів.

В. Горін та Н. Карпун [8] розглядають фандрайзинг у публічному секторі як індикатор соціальної зрілості, наголошуючи на його соціальній відповідальності. В. Нагайчук [1] підкреслює комплексність ресурсів (фінансових, людських, інформаційних, матеріально-технічних) і доцільність залучення студентського волонтерства, що підвищує ефективність проєктів через стратегічні партнерства та якісне планування.

Дослідження студентського волонтерства (Л. Полівко, Д. Цоголь [3]; Т. Лях, В. Литий, В. Жуков [2]) показують його значення для розвитку професійних, лідерських та комунікаційних навичок, активного соціального залучення та формування людського капіталу як елементу непрямого фінансування.

Проблематика організаційної стійкості НПО досліджується Г. Кайтанджіаном [10], який наголошує на значенні адаптивного, партисипативного та етичного лідерства у кризових умовах. Н. Бушуєва та О. Черниш [9] доводять необхідність гнучких

підходів, методології Agile та комплексних моделей управління ризиками і стейкхолдерами.

Ще один напрям – комунікаційний менеджмент у кризових умовах. О. Качкова [12] відзначає домінування соціальних мереж для мобілізації громадської думки, водночас вказуючи на ризики дезінформації. А. Завербний та П. Налутка [13] підкреслюють потребу комплексних стратегій управління репутацією та оперативного реагування. Н. Коляденко та Х. Живаго [11] зазначають, що телемедицина обмежена проблемами конфіденційності та захисту даних, формує додаткові вимоги до анонімності та адміністративного забезпечення.

Аналіз теоретичних підходів до менеджменту соціальних інституцій свідчить, що дослідження зосереджені на окремих моделях функціонування неприбуткових організацій, тоді як комплексна управлінська модель, здатна інтегрувати ключові аспекти діяльності, залишається недостатньо розробленою. Зокрема, невирішеними залишаються проблеми узгодження фінансової стійкості та високої якості соціальних послуг, формування гібридних організаційно-функціональних моделей, що поєднують офлайн-ресурси та цифрові платформи, а також ефективного комунікаційного менеджменту з урахуванням репутаційних стратегій і захисту персональних даних.

Метою дослідження є розробка та обґрунтування на основі емпіричного аналізу потреб і очікувань населення міста Одеси концептуальної моделі фандрайзингового проєкту, спрямованого на забезпечення сталої безоплатності та високої якості психологічних послуг шляхом залучення потенціалу університетської інфраструктури та інтердисциплінарного волонтерського ресурсу.

Для досягнення поставленої мети використано комплекс методів дослідження. Метод аналізу та узагальнення застосовано для опрацювання наукових праць з проблематики фандрайзингу та управління соціальними проєктами. Системний метод використано для обґрунтування концептуальної моделі Центру «Політех-Ресурс» як цілісної управлінської системи. Метод емпіричного дослідження застосовано для виявлення потреб і очікувань цільової аудиторії щодо психологічної підтримки. Методи статистичного аналізу та інтерпретації використано для опрацювання результатів опитування й оцінювання отриманих даних. Метод моделювання застосовано для розроблення концептуальної моделі фандрайзингового проєкту та визначення взаємозв'язків між його ключовими елементами.

Результати. На основі проведеного аналізу потреб цільової аудиторії та огляду наукових джерел було ідентифіковано три ключові управлінські дилеми, які потребують комплексного інтегрованого розв'язання. Існуючі дослідження розглядають їх лише в окремих управлінських площинах, проте для забезпечення сталості та ефективності соціального проєкту в умовах кризового ризику необхідна синхронізація цих аспектів, що дозволяє створити адаптивну модель управління.

Аналіз зазначених управлінських проблем орієнтований на розробку концептуальної моделі Центру «Політех-Ресурс», яка передбачає інтеграцію інституційних, людських та фінансових ресурсів із гнучкими механізмами управління, що забезпечує ефективність і фінансову стійкість надання соціальних послуг у кризових умовах. Подальший виклад структуровано навколо трьох взаємопов'язаних управлінських аспектів, що випливають із невирішених частин загальної проблеми та формують основу адаптивної організаційної моделі: удосконалення управління якістю послуг, формування гібридної організаційно-функціональної структури та оптимізація комунікаційного менеджменту.

Аналіз конкурентного середовища соціо-психологічних послуг в Одесі демонструє критичну необхідність обґрунтування унікальності та життєздатності концептуальної моделі Центру. Наразі місто характеризується наявністю державних і територіальних центрів, таких як Одеський міський центр соціальних служб та Обласний центр психічного здоров'я, діяльність яких обмежується штатним фінансуванням та територіальною прив'язкою, що унеможливлює швидку адаптацію та впровадження гібридних організаційних рішень. Інша група – громадські та благодійні організації, наприклад Благодійний фонд «Голоси дітей», які успішно залучають гранти, проте їхня діяльність залежить від зовнішніх фінансових циклів, що створює ризики нестабільності та обмежує довгострокове забезпечення якості послуг.

Жоден із наявних центрів не інтегрує інституційну базу закладу вищої освіти та волонтерський ресурс студентів як постійну складову забезпечення якості. Унікальність моделі Центру «Політех-Ресурс» полягає у поєднанні інституційного потенціалу (Одеська політехніка та «Політех-Консалт») з інтердисциплінарним студентським волонтерським ресурсом, що дозволяє перетворити університетські можливості на привабливу інвестиційну пропозицію для цільового фандрайзингу. Це забезпечує поєднання безоплатності послуг із високими стандартами якості, підтвердженими методикою SERVQUAL та супервізією фахівців.

Концептуальна модель базується на інтеграції інституційних ресурсів та людського капіталу, а стратегічна назва «Політех-Ресурс» відображає

мету створення стабільної ресурсної платформи для надання соціальних послуг у кризових умовах. Залучення студентів, аспірантів і випускників різних спеціальностей до волонтерської діяльності як елементу непрямого фінансування відповідає стратегічному підходу до фандрайзингу, що передбачає мобілізацію не лише фінансових, а й людських та інформаційних ресурсів.

Волонтерська діяльність стимулює активну участь студентів у суспільному житті, сприяє розвитку професійних компетенцій та лідерських якостей, мотивуючи їх до самореалізації та набуття практичного досвіду. Комплексне поєднання ресурсів дозволяє Центру вирішити ключову дилему – узгодження безоплатності та високої якості послуг: фандрайзинг спрямовується на фінансування критичних компонентів якості, зокрема оплати праці ключових фахівців і супервізорів, тоді як студенти-волонтери виконують операційні та адміністративні завдання, що мінімізує витрати донорів та забезпечує стабільність і інвестиційну привабливість Центру. Інтердисциплінарний ресурс та його взаємна користь деталізовані в табл. 1.

Аналіз тріади управлінських проблем спрямований на розробку концептуальної моделі Центру «Політех-Ресурс», яка, інтегруючи необхідні ресурси та адаптивні механізми, забезпечує максимально ефективну та фінансово стійку модель надання соціальних послуг у кризових умовах.

Необхідно зазначити, що удосконалення управління соціальними проєктами неможливе без забезпечення високої якості послуг, що обґрунтовується сучасними моделями оцінювання, зокрема Європейською рамкою якості соціальних послуг, яка є розвитком класичних підходів SERVQUAL [4]. Ця рамка формалізує принципи надійності, матеріальності, запевнення, реагування та емпатії у соціальні стандарти, а компоненти «Людський капітал» та «Відносини» трансформують принципи запевнення та емпатії в управлінські вимоги щодо кваліфікації, етики та конфіденційності. Забезпечення якості залежить від професійної автономії фахівців та вимагає значних фінансових інвестицій, тоді як адаптація SERVQUAL до етичних і соціальних потреб НПО робить її специфічно релевантною для цього сектору. Перша управлінська дилема полягає у суперечності між домінуючим запитом на безоплатність та потребою фінансувати високу якість, оскільки фінансова стійкість організації залежить від демонстрації якості та прозорого адміністрування для залучення донорських коштів [5].

Емпіричною основою для визначення критеріїв якості послуг стало онлайн-опитування цільової аудиторії Одеси (N=16), що дозволило оцінити актуальні проблеми психічного здоров'я та ефективні способи організації підтримки. Респонденти (переважно 18–24 роки, 75%, студенти та працюючі по 56%) відзначали значні труднощі у матеріальній стабільності та професійній самореалізації, перевагу комбінованої організаційної моделі надання допомоги та пріоритетність індивідуальних консультацій у поєднанні з безоплатністю та анонімністю. Виявлено, що 75% респондентів регулярно відчувають емоційне виснаження або тривогу, а 88% страждають від наслідків війни, що підкреслює необхідність створення Центру та обґрунтовує інтерпретацію очікувань клієнтів за моделлю SERVQUAL.

Аналіз очікувань клієнтів дозволив визначити ключові напрями інвестування у компетентність фахівців, інфраструктуру та технологічну підтримку онлайн-платформи, що передбачає прозорий фінансовий менеджмент і цільову фандрайзингову стратегію [6, 7]. Так, залучення студентів-волонтерів для виконання адміністративних та операційних завдань міні-

Таблиця 1

Інтердисциплінарний ресурс Центру «Політех-Ресурс» та його користь

Спеціальність	Функції у Центрі	Користь для студента	Користь для клієнта та Центру
Психологи, соціологи	Пряме консультування під супервізією, розробка психоедукаційних матеріалів, первинний скринінг потреб.	Професійна ідентифікація та виробнича практика; досвід роботи з травматичним контингентом.	Кваліфікована та безоплатна допомога під контролем.
Менеджери, маркетологи	Грантрайтинг, фінансовий та проєктний менеджмент, аналіз ключових показників ефективності (KPI), ведення комунікацій.	Управління проєктами, фандрайзинг, перевага при працевлаштуванні; практичні навички бізнес-планування.	Забезпечення фінансової стійкості та прозорого адміністрування.
IT-спеціалісти	Розробка та адміністрування безпечної онлайн-платформи, забезпечення протоколів шифрування, технічна підтримка.	Практична робота з кібербезпекою та захистом персональних даних; спеціалізована технічна практика.	Гарантія безпеки даних, необхідна для подолання недовіри до онлайн-послуг та цифровізація роботи Центру.

Джерело: власна розробка авторів

Таблиця 2

Аналіз очікувань клієнтів за моделлю SERVQUAL

Вимір SERVQUAL	Аспект якості	Емпіричні дані	Управлінські задачі
Запевнення (Assurance)	Компетентність та довіра	Професійні фахівці (70%); гарантована анонімність (44%).	Високі витрати на HR-менеджмент та забезпечення кібербезпеки для підтвердження компетентності.
Реагування (Responsiveness)	Гнучкість та оперативність	Комбінована модель (75%); онлайн-консультації (12,5%).	Інвестиції в технічне адміністрування (платформа запису) та оперативну доступність персоналу.
Матеріальність (Tangibles)	Інфраструктура та оточення	Зручне розташування (63%); вимоги до IT-інфраструктури.	Витрати на оренду/обслуговування якісного офлайн-приміщення та розробку/підтримку онлайн-платформи.
Надійність (Reliability)	Послідовність та стабільність	Регулярно звертаються за допомогою та хотіли б отримати психологічну підтримку (63%); відсутність підтримки як аспект, що найбільше заважає вирішувати психологічні проблеми (38%).	Забезпечення стабільності послуг та управління графіками в умовах ризику (для подолання відчуття “відсутності підтримки”).
Емпатія (Empathy)	Індивідуальний підхід, розуміння та увага до клієнта.	Побажання щодо ндивідуальних консультацій (62%); групові зустрічі (38%); бажання щодо допомоги в налагодженні відносин з близькими та брак спілкування (19%).	Витрати на персонал (забезпечення індивідуального підходу) та навчання фахівців (тренінги з емпатії та роботи з родинними системами)

Джерело: складено авторами за матеріалами [6, 7]

мізує витрати та дозволяє спрямовувати донорські кошти на ключових фахівців і супервізорів, забезпечуючи високу якість послуг при їх безоплатності.

Таким чином, управління соціальними проєктами в умовах воєнного стану потребує гнучких організаційних структур, які інтегрують офлайн- і онлайн-обслуговування та відповідають принципам Agile і менеджменту проєктів сталого розвитку [9, 10]. Гібридна модель забезпечує матеріальність та безпеку офлайн-складової та цілодобову доступність і оперативність онлайн-консультування, ефективність якого залежить від управління потоками пацієнтів та захисту інформації [11]. Ключовими управлінськими рішеннями є створення адміністративної посади для координації графіків і підтримки платформи та залучення студентів IT-спеціальностей для мінімізації кіберризиків. Така структура одночасно задовольняє основні потреби аудиторії щодо безпеки, доступності та якості послуг.

Ефективність соціального проєкту у сфері ментального здоров’я значною мірою визначається комунікаційним менеджментом, який здатен подолати системну недовіру та забезпечити конфіденційність. Дані дослідження свідчать, що 68,8% респондентів дізнаються про ініціативи через соціальні мережі, а 44% потребують гарантованої анонімності, що обумовлює необхідність комплексної стратегії управління інформацією та репутацією, де прозоре гарантування конфіденційності та демонстрація компетентності фахівців взаємопов’язані з фандрайзингом і мобілізацією волонтерів [6, 12, 13].

Аналіз потреб клієнтів також підтвердив, що індивідуальні консультації є найбільш пріоритетним форматом, а зручне розташування – ключовим мотиватором для відвідування Центру. У цьому контексті інвестиції у якість офлайн-приміщення та технічну базу онлайн-платформи є стратегічно важливими. Враховуючи, що 62,5% опитаних потребують безоплатності, Центр не може повністю покласти витрати на клієнтів. Розташування університету у центрі міста Одеса дозволяє мінімізувати витрати на оренду та задовольнити вимогу зручності для користувачів, тоді як потреба у безоплатності послуг підтверджує необхідність цільової фандрайзингової стратегії, що спрямовує кошти на ключові управлінські пріоритети, такі як запевнення та матеріальність, забезпечуючи фінансову стійкість Центру.

Успіх фандрайзингового проєкту значною мірою визначається стратегічним плануванням та здатністю ефективно залучати людські ресурси. У рамках створення концептуальної моделі Центру «Політех-Ресурс» цей принцип набуває ключового значення, оскільки аналіз очікувань клієнтів за моделлю SERVQUAL показав, що найбільш критичними та водночас найбільш ресурсозатратними є виміри запевнення та матеріальності. Відповідно, фандрайзингова стратегія повинна концентруватися на забезпеченні фінансування заробітних плат та програм супервізії, що є основою довіри та високої якості послуг. Одночасно інтеграція інтердисциплінарних ресурсів, зокрема залучення студен-

тів-волонтерів до виконання адміністративних та операційних завдань, мінімізує операційні витрати та дозволяє спрямовувати донорські кошти на ключових фахівців і супервізорів, забезпечуючи високу якість послуг при їх безоплатності.

Управління соціальними проєктами в умовах військового стану передбачає відмову від традиційних статичних організаційних структур на користь адаптивних і гнучких моделей, що відповідає вимогам теорії менеджменту проєктів сталого розвитку у ризиковому середовищі. Ефективне функціонування НПО в кризових умовах вимагає гнучкості, застосування методології Agile та побудови комплексної концептуальної моделі управління, здатної забезпечити оперативність, стабільність і стійкість соціальних послуг за умов динамічних змін зовнішнього середовища [9].

Наукові праці підтверджують, що недостатньо розроблено моделі гібридних організаційних структур наразі недостатньо розроблені [10]. Проте запит цільової аудиторії є однозначним: 75% опитаних вважають комбіновану (онлайн + офлайн) модель найбільш ефективною для Центру [6].

У концептуальній моделі Центру «Політех-Ресурс» гібридна структура виступає не лише форматом надання послуг, але й моделлю інтердисциплінарної взаємодії студентів, що забезпечує ресурсну стійкість організації. Управління офлайн-складовою спрямоване на забезпечення безпеки та матеріальності, що передбачає ефективне адміністрування матеріально-технічної бази, а також впровадження системи супервізії та контролю дотримання етичних стандартів на базі Одеської політехніки. Онлайн-складова функціонує з метою забезпечення цілодобової доступності та оперативного реагування, ефективність якої визначається застосуванням технологій управління потоками клієнтів та захистом інформації. Одним із ключових управлінських рішень у рамках гібридної концепції є створення адміністративної посади, відповідальної за синхронізацію офлайн-графіків і підтримку онлайн-платформи, що забезпечує надійність і своєчасність надання послуг. Крім того, стратегічно важливим є інтердисциплінарне залучення студентів IT-спеціальностей для підтримки безпечної онлайн-платформи та мінімізації кіберризиків. Перехід до гібридної моделі є необхідністю для забезпечення одночасного виконання трьох основних вимог цільової аудиторії: безпеки, доступності та високої якості послуг.

Ефективність соціального проєкту у сфері ментального здоров'я значною мірою визначається комунікаційним менеджментом, здатним подолати системну недовіру та гарантувати конфіденційність. Емпіричний аналіз свідчить, що більшість респондентів (68,8%) дізнаються про ініціативи через соціальні мережі, водночас 44% користувачів потребують гарантованої анонімності, що вимагає комплексної стратегії управління інформацією та репутацією Центру [6].

Соціальні мережі водночас несуть ризики дезінформації, що обумовлює необхідність формування комплексної стратегії інформаційної безпеки та управління репутацією. Широке впровадження телемедицини обмежується відсутністю гарантій захисту інформації, що безпосередньо спричинює недовіру користувачів. Удосконалення комунікаційного менеджменту в Центрі «Політех-Ресурс» полягає у проактивному перетворенні технічної безпеки на репутаційний капітал, що передбачає забезпечення анонімності користувачів та ефективне управління репутацією організації. Проактивне гарантування конфіденційності реалізується через прозоре демонстрування адміністративних механізмів захисту даних, включно з протоколами шифрування, правилами доступу персоналу та організацією безпечного зберігання інформації, що підтримується студентами-IT-спеціальностей. Паралельно управління репутацією та мобілізація ресурсів здійснюються шляхом створення контенту студентами-менеджерами та маркетологами, який демонструє професійну компетентність фахівців і наявність системи супервізії, що відповідає очікуванням аудиторії. Ця комунікаційна стратегія синхронізується з фандрайзинговою діяльністю, забезпечуючи залучення волонтерів та підвищення довіри до Центру.

Висновки. Підсумовуючи вищевикладене можна зробити висновок, що інтеграція теоретичних засад управління якістю, принципів менеджменту НПО в кризових умовах та емпіричного аналізу потреб населення підтвердила ефективність запропонованої моделі та дозволила вирішити визначені управлінські дилеми. Відкриття Центру «Політех-Ресурс» із використанням інституційних і волонтерських ресурсів ЗВО забезпечує фінансову стійкість і дозволяє впроваджувати цільові фандрайзингові стратегії. Перспективи подальших досліджень у сфері управління соціальними проєктами в умовах кризи доцільно зосередити на практичній імплементації розроблених рішень, включаючи оцінювання ефективності гібридних моделей через ключові показники та метрики якості, формування життєздатних фінансових моделей та систем бюджетування, а також удосконалення програм мотивації та супервізії для фахівців і студентів-волонтерів, що сприятиме довгостроковій стійкості людського капіталу та підвищенню якості соціальних послуг.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Нагайчук В. Фандрайзинг та грантрайтинг: стратегії залучення фінансування. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2024. № 4. С. 260–263.

2. Лях Т., Лютий В., Жуков В. Волонтерська діяльність студентів як шлях до їхньої активної участі у суспільному житті громади. *Ввічливість. Humanitas*. 2024. Вип. 3. С. 68–76.

3. Полівко Л., Цоголь Д. Мотивація залучення студентської молоді України до волонтерської діяльності. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка.* 2023. С. 28-33.

4. Столярик О., Семігіна Т. Забезпечення якості соціальних послуг як завдання підготовки соціальних працівників. *Social Work and Education*. 2024. Vol. 11, № 3. С. 417–431.

5. Шаповалова Т. Роль моніторингу і оцінювання соціальних проектів та програм у підвищенні якості соціальних послуг. *Економічний аналіз.* 2020. Том 30. № 1. Частина 2. С. 180–186.

6. Опитування цільової аудиторії м. Одеса. Потреби населення у психологічній підтримці в умовах війни в Україні. *Емпіричне дослідження (соціальний проект).* URL: https://docs.google.com/forms/d/1DAQC_o4S_o14K2c1pHaE0stuL3BHsk6Px5te1BoIkG8/edit#responses.

7. Tahereh Sharifi, et al. Quality assessment of services provided by health centers in Mashhad, Iran: SERVQUAL versus HEALTHQUAL scales. *BMC Health Services Research.* 2021. Vol. 21. Article number: 397. URL: DOI: 10.1186/s12913-021-06405-4.

8. Горін В. П., Карпун Н. В. Особливості фандрайзингу у публічному секторі економіки. *Економічна наука.* 2024. С. 13–19.

9. Бушуєва Н. С., Черниш О. В. Менеджмент проєктів сталого розвитку неприбуткових організацій у ризиковому оточенні. *Управління розвитком складних систем.* 2023. Вип. 55. С. 13–18.

10. Кайтанджіан Г. С. Формування цінностей в умовах кризи: неприбуткова організаційна культура та її еволюціонуюча роль у 21-му столітті. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-125

11. Коляденко Н., Живаго Х. Можливості та перспективи дистанційного консультування осіб із порушеннями психічного здоров'я в умовах телемедицини. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Психологія.* 2021.Вип.1. С. 26–33.

12. Качкова О. А. Роль соціальних мереж у формуванні громадської думки: приклади України: кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»: спец. 061 «Журналістика» / О. А. Качкова; ЧНУ ім. Петра Могили. Миколаїв, 2025. 59 с.

13. Завербний А. С., Налутка П. В. Роль репутаційного менеджменту для підприємств під час кризових ситуацій: стратегія інформаційної війни. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 62. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-96

REFERENCES:

1. Nahaichuk V. (2024). Fandraizynh ta hrantraitynh: stratehii zaluchennia finansuvannia [Fundraising and grant-writing: strategies for attracting funding]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu,* № 4, P. 260–263. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-38 [in Ukrainian].

2. Liakh T., Liutyi V., Zhukov V. (2024). Volonterska diialnist studentiv yak shliakh do yikhnoi aktyvnoi uchasti u suspilnomu zhytti hromady [Student volunteering as a way to enhance their active participation in community life]. *Vvichlyvist. Humanitas*, 3, P. 68–76. https://doi.org/10.32782/humanitas/2024.3.10 [in Ukrainian].

3. Polivko L., Tsohol D. (2023). Motyvatsiia zaluchennia studentskoi molodi Ukrainy do volonterskoi diialnosti [Motivation of Ukrainian students to engage in volunteering]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*, P. 28–33. https://doi.org/10.17721/2616-7786.2023/9-1/4 [in Ukrainian].

4. Stoliaryk O., Semihina T. (2024) Zabezpechennia yakosti sotsialnykh posluh yak zavdannia pidhotovky sotsialnykh pratsivnykiv [Ensuring the quality of social services as a task of training social workers]. *Social Work and Education*. Vol. 11, № 3. P. 417–431.https://doi.org/10.25128/2520-6230.24.3.9

5. Shapovalova T. (2020). Rol monitorynhu i otsiniuvannia sotsialnykh proektiv ta prohram u pidvyshchenni yakosti sotsialnykh posluh [The role of monitoring and evaluation of social projects and programs in improving the quality of social services*]. Ekonomichnyi analiz*. 2020. Vol. 30. № 1,2. P. 180–186.https://doi.org/10.35774/econa2020.01.02.180 [in Ukrainian].

6. Opytuvannia tsilovoi audytorii m. Odesa. Potreby naselennia u psykholohichnii pidtrymtsi v umovakh viiny v Ukraini [Population needs for psychological support during the war in Ukraine]. Empirychne doslidzhennia (sotsialnyi proekt). Retrieved from https://docs.google.com/forms/d/1DAQC_o4S_o14K2c1pHaE0stuL3BHsk6Px5te1BoIkG8/edit#responses [in Ukrainian].

7. Sharifi, T., et al. (2021). Quality assessment of services provided by health centers in Mashhad, Iran: SERVQUAL versus HEALTHQUAL scales. BMC Health Services Research, 21, 397. https://doi.org/10.1186/s12913-021-06405-4

8. Horin V. P., Karpun N. V. (2024). Osoblyvosti fandraizynhu u publichnomu sektori ekonomiky [Features of fundraising in the public sector of the economy]. *Ekonomichna nauka*, P. 13–19 [in Ukrainian].

9. Bushuieva N. S., Chernysh O. V. (2023). Menedzhment proiektiv staloho rozvytku neprybutkovykh orhanizatsii u ryzykovomu otochenni [Project management for sustainable development of non-profit organizations in a risky environment]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*. 2023. № 55, P. 13–18. https://doi.org/10.32347/2412-9933.2023.55.12–17 [in Ukrainian].

10. Kaitandzhian H. S. (2025). Formuvannia tsinnostei v umovakh kryzy: neprybutkova orhanizatsiina kultura ta yii evoliutsionuiucha rol u 21-mu stolitti. [Formation of values in crisis conditions: Non-profit organizational culture and its evolving role in the 21st century]. *Ekonomika ta suspilstvo.* № 74. https://doi.org/10.32347/2412-9933.2025.86.12–17 [in Ukrainian].

11. Koliadenko N., Zhyvaho Kh (2021). Mozhlyvosti ta perspektyvy dystantsiinoho konsultuvannia osib iz porushenniamy psykhichnoho zdorovia v umovakh telemedytsyny [Opportunities and prospects for remote counseling of people with mental health disorders in telemedicine conditions]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi akademii upravlinnia personalom. Psykholohiia,* № 1, P. 26–33. https://doi.org/10.32629/mahp.psych.2021.1.5 [in Ukrainian].

12. Kachkova O. A. Rol sotsialnykh merezh u formuvanni hromadskoi dumky: pryklady Ukrainy [The role of social networks in shaping public opinion: examples from Ukraine]: kvalifikatsiina robota na zdobuttia osvitnoho stupenia "bakalavr": spets. 061 "Zhurnalistyka" / O. A. Kachkova; ChNU im. Petra Mohyly. Mykolaiv, 2025. 59 p. [in Ukrainian].

13. Zaverbnyi, A. S., & Nalutka, P. V. (2024). Rol reputatsiinoho menedzhmentu dlia pidpryiemstv pid chas kryzovykh sytuatsii: stratehiia informatsiinoi viiny. [The role of reputation management for enterprises during crises: Information warfare strategy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, №62. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-96 [in Ukrainian].

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Дата першого надходження статті до видання: 03.07.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 04.08.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 03.09.2026

ISSN 3083-5992 (print), ISSN 3083-600X (online)

УДК 614.2:617-089
DOI https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2026.5.5

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕДУРАМИ ПОСМЕРТНОГО ДОНОРСТВА В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Клепач Анна Миколаївна,
трансплант-координатор відділу органної трансплантації
Спеціалізованої державної установи «Український центр трансплант-координації»,
студентка ІІ курсу магістратури
Навчально-наукового інституту економіки, управління, права та інформаційних технологій
Полтавського державного аграрного університету
ORCID ID: 0009-0007-3212-1009

У дослідженні розглянуто можливості удосконалення організаційного механізму управління процедурами посмертного донорства в Україні з акцентом на регіональний аспект. Встановлено, що попри поступове зростання кількості трансплантацій в Україні (зокрема понад 650 операцій у 2025 році), система посмертного донорства залишається недостатньо ефективною, що зумовлено як інституційними, так і соціально-психологічними чинниками. Виявлено, що такі регіони, як Полтавська область, демонструють низькі показники розвитку посмертного донорства: мають обмежену кількість випадків донорства та критично малу частку осіб, які надали прижиттєву згоду (лише кілька осіб станом на 2025 рік), що свідчить про недостатню дієвість інформаційної політики та механізмів залучення населення. Водночас у регіоні існує об'єктивна потреба у трансплантації, оскільки понад сотню пацієнтів перебуває у листі очікування. На основі аналізу встановлено, що ключовими бар'єрами розвитку системи є інститут презумпції незгоди, низький рівень суспільної довіри, недостатня підготовка медичного персоналу щодо публічної комунікації з родичами потенційних донорів, а також обмежена кількість спеціалізованих центрів трансплантації. Водночас позитивним є поступове формування інфраструктури: впровадження трансплант-координації, проведення мультиорганних вилучень та підвищення професійної підготовки медиків. Обґрунтовано, що удосконалення організаційного механізму управління має передбачати комплексний підхід, який включає вдосконалення нормативно-правової бази, розвиток регіональних центрів трансплантації, цифровізацію процесів обліку донорів, активізацію інформаційно-просвітницької роботи та підвищення кваліфікації трансплант-координаторів. Зроблено висновок, що ефективне поєднання державного управління, медичної інфраструктури та суспільної підтримки є визначальним чинником підвищення рівня посмертного донорства як у Полтавській області, так і в Україні загалом.

Ключові слова: *державна політика, охорона здоров'я, організаційний механізм управління, трансплантація, посмертне донорство, публічна комунікація.*

Klepach Anna. IMPROVEMENT OF THE ORGANIZATIONAL MECHANISM FOR MANAGING PROCEDURES OF POSTHUMOUS DONATION WITHIN THE SYSTEM OF STATE HEALTH POLICY

The study examines the possibilities for improving the organizational mechanism for managing posthumous donation procedures in Ukraine, with a focus on the regional dimension. It has been established that despite a gradual increase in the number of transplantations in Ukraine (in particular, more than 650 operations in 2025), the system of posthumous donation remains insufficiently effective due to both institutional and socio-psychological factors. It has been found that regions such as Poltava oblast demonstrate low levels of development in posthumous donation: they have a limited number of donation cases and a critically small share of individuals who have given prior consent (only a few persons as of 2025), which indicates the insufficient effectiveness of information policy and public engagement mechanisms. At the same time, there is an objective need for transplantation in the region, as more than one hundred patients are on the waiting list. Based on the analysis, the key barriers to system development include the institution of presumed refusal (opt-in system), a low level of public trust, insufficient training of medical personnel in public communication with relatives of potential donors, and a limited number of specialized transplantation centers. At the same time, a positive trend is the gradual development of infrastructure, including the introduction of transplant coordination, the implementation of multi-organ procurement, and the improvement of medical professionals' qualifications. It is substantiated that improving the organizational management

mechanism requires a comprehensive approach, including the enhancement of the regulatory and legal framework, the development of regional transplantation centers, the digitalization of donor registries, the intensification of information and awareness campaigns, and the professional development of transplant coordinators. It is concluded that the effective integration of public administration, medical infrastructure, and societal support is a key factor in increasing the level of posthumous donation both in Poltava oblast and in Ukraine as a whole.

Key words: *public policy, healthcare, organizational management mechanism, transplantation, posthumous donation, public communication.*

Вступ. Розвиток трансплантації є одним із пріоритетних напрямів сучасної державної політики у сфері охорони здоров'я, що зумовлено як медичними, так і соціально-економічними чинниками. Особливої актуалізації питання державної політики щодо трансплантації набувають під час дії режиму воєнного часу, пов'язаного з безпрецедентним зростанням травматизму унаслідок війни, зростанням кількості пацієнтів із термінальними стадіями захворювань життєво важливих органів, для яких трансплантація часто є єдиним ефективним методом лікування та шансом на збереження життя. Важливість удосконалення процедур організації трансплантації також обумовлена її значним впливом на зниження рівня смертності та інвалідизації населення. Розвиток трансплантації є індикатором рівня інноваційності та ефективності державної політики у сфері охорони здоров'я, наявності релевантної нормативно-правової бази, розвитку медичної інфраструктури та суспільної довіри до інституту донорства.

Отже, актуальність удосконалення організаційних аспектів трансплантації в державній політиці охорони здоров'я зумовлена поєднанням медичних потреб населення, соціальної значущості, економічної ефективності та необхідності модернізації системи охорони здоров'я відповідно до сучасних викликів.

Методи дослідження. Трансплантація анатомічних матеріалів на сьогодні розглядається як високоефективний та часто безальтернативний метод радикального лікування, що дозволяє подовжити тривалість та покращити якість життя для пацієнтів. Ключовими принципами трансплантації є добровільність, гуманність, анонімність, безоплатність для донора та реципієнта, а також надання допомоги методом трансплантації потенційним реципієнтам виключно за медичними показаннями, визначеними консиліумом лікарів [8; 9]. У трансплантології застосовується два види донорства (передачі анатомічних матеріалів людини для інших людей): посмертне (за згодою особи за життя чи членів її сім'ї після її смерті) і прижиттєве (за згодою донора). Законом України «Про застосування трансплантації анатомічних матеріалів людині» встановлено, що основними етапами посмертного донорства є [1]:

– діагностика смерті головного мозку у пацієнтів із існуючими для цього передумовами;

– пошук прижиттєвої згоди на посмертне донорство у ЄДІСТ чи узгодження питання про згоду на посмертне донорство з представниками особи, у якої констатовано смерть головного мозку;

– у випадку отримання згоди – початок процесу розподілу анатомічних матеріалів та подальша доставка і трансплантація анатомічних матеріалів реципієнтам.

Протягом тривалого часу українці були змушені звертатися до закордонних центрів для отримання допомоги за методом трансплантації, а держава втрачала кошти на організацію цього процесу, тим самим інвестуючи їх у розвиток медичної галузі за кордоном замість розвитку вітчизняної трансплантології. Постійне збільшення потреби у трансплантації органів вимагає розширення донорського потенціалу регіону, що можливо лише за умови стабільного державного сприяння та високого рівня суспільної довіри до системи охорони здоров'я. Наприклад, в Україні станом на 2025 рік у національному листі очікування перебувають понад 4 тисячі пацієнтів, які потребують пересадки органів, тоді як фактична кількість виконаних операцій становить лише 658 на рік. Суттєвий розрив між потребою та можливостями системи охорони здоров'я свідчить, що підвищення ефективної системи донорства дозволить не лише рятувати життя, а й підвищувати його якість, зменшуючи витрати держави на довготривале лікування хронічних хвороб.

Помітний прорив у державній політиці розвитку галузі трансплантації в Україні закладено Постановою Кабінету Міністрів України «Деякі питання реалізації пілотного проекту щодо зміни механізму фінансового забезпечення оперативного лікування з трансплантації органів та інших анатомічних матеріалів» [3]. Одним із важливих наслідків цієї постанови стало утворення Спеціалізованої державної установи «Український центр трансплант-координації» (СДУ «УЦТК»), головним завданням якої стало організаційно-методичне керівництво закладами охорони здоров'я, що здійснюють діяльність, пов'язану з трансплантацією. СДУ «УЦТК» також відповідає за запуск Єдиної державної інформаційної системи трансплантації органів і тка-

нин (ЄДІСТ), яка містить інформацію про медичні заклади в галузі трансплантації, реєстр трансплант-координаторів, а також реєстри реципієнтів, живих і посмертних донорів та осіб, які прижиттєво дали згоду на вилучення органів після смерті та має функцію автоматизованого пошуку пар «донор-реципієнт» [11].

Нормативно-правове забезпечення реалізації державних гарантій щодо організації медичної допомоги із застосуванням трансплантації здійснювалося відповідно до Закону України «Про застосування трансплантації анатомічних матеріалів людині», а з 16 грудня 2021 року – на підставі Закону України «Про внесення змін до деяких законів України, що регулюють питання трансплантації анатомічних матеріалів людині» [2]. Підзаконні нормативні документи – Постанови Кабінету Міністрів України та Накази Міністерства охорони здоров'я України унормували велику кількість питань організаційного характеру, таких як врегулювання діяльності трансплант-координаторів, порядок розподілу анатомічних матеріалів та критеріїв встановлення пар донор-реципієнт, вилучення анатомічних матеріалів людини, їх підготовка до перевезення, порядок перевезення анатомічних матеріалів людини в межах України, ввезення таких матеріалів на митну територію України та вивезення їх за межі митної території України, що сприяло активізації трансплантаційної медицини. Важливим наслідком удосконалення інституційного забезпечення системи трансплантації в Україні стала оптимізація бюджетних витрат, оскільки можливість проведення операцій в межах державних програм дала змогу значно зменшити витрати на лікування громадян за кордоном, що було поширеною практикою.

У дослідженні було використано нормативно-правові документи щодо державної політики у сфері охорони здоров'я в цілому, зокрема щодо трансплантації та донорства [1–5], серед них Закони України «Про застосування трансплантації анатомічних матеріалів людині» [1] та «Про внесення змін до деяких законів України, що регулюють питання трансплантації анатомічних матеріалів людині» [2]. Великий обсяг статистичної інформації та вимог щодо процедур донорства й трансплантації було забезпечено завдяки інформаційним ресурсам Українського центру трансплант-координації (УЦТК) [6]. Використані також результати досліджень щодо реалізації права на трансплантацію та правових засад розбудови національної системи трансплантології, серед них роботи Д. Коваля [7], С. Плотніцької [8], С. Стеценка і Л. Сич [9], А. Мусієнка [10] та інших дослідників.

Мета статті – удосконалити організаційний механізм управління процедурами посмертного донорства в системі державної політики охорони здоров'я**.**

Підготовка матеріалів статті спиралася на опрацювання та систематизацію значного обсягу інформації з проблем державної політики у сфері трансплантації, що вимагало застосування монографічного аналізу та використання методу *аналізу та синтезу* для обґрунтування концептуальних основ поліпшення публічної комунікації та формулювання висновків. Для виявлення регіональних відмінностей розвитку трансплантації використано метод *порівняльного аналізу,* а з метою дослідження ролі державних органів, медичних установ і трансплант-координаторів застосовано метод *інституційного аналізу.* Методологія дослідження ґрунтувалася на *системному підході,* який дозволяє розглядати трансплантацію як складну систему, що включає управлінські, медичні та соціальні компоненти.

Результати дослідження. Складові організаційного механізму управління процедурами посмертного донорства продовжували унормовуватися і протягом 2024–2025 років. Так, Наказом Міністерства охорони здоров'я України (МОЗ) уведені в дію «Вимоги до якості та безпечності анатомічних матеріалів людини», якими встановлюються загальні абсолютні та відносні показники якості та безпечності анатомічних матеріалів людини, призначених для трансплантації [12], що сприяло не лише підвищенню якості донорства, а й зміцненню довіри до інституту донорства. У 2025 році Кабінет Міністрів України затверджує «Порядок організації трансплантації за принципом «доміно», спрямований на впорядкування організаційного механізму посмертного донорства. Згідно Порядку, трансплантація за принципом «доміно» «…застосовується у разі, коли першому реципієнту надається спеціалізована медична допомога методом трансплантації органів від донора-трупа, а донорський орган залишається функціонально придатним для подальшої трансплантації іншій особі» [13].

Вжиті заходи сприяли розвитку системи трансплантації в Україні та обумовили зростання кількісних показників трансплантації та донорства, у тому числі й посмертного. Так, згідно з даними СДУ «УЦТК», у 2025 році було виконано 658 трансплантацій внутрішніх органів проти 458 у 2024 році, з яких 468 операцій (71,0%) – за рахунок посмертного донорства [14]. На жаль, кількість проведених трансплантацій склала лише 16,1% від кількості пацієнтів із потребою у трансплантації органів, яких у Національному листі очікування України на 01.01.2026 року налічувалося 4078 осіб [14]. Та все ж, у порівнянні з 2024 роком, показник питомої ваги проведених трансплантацій у загальній їх потребі

збільшився на 1,7%. Зараз в Україні діє 28 центрів трансплантації, а згідно «Пілотного проекту щодо зміни механізму фінансового забезпечення оперативного лікування з трансплантації органів та інших анатомічних матеріалів» [3] центри можуть здійснювати підбір донорів по всій державі. Лідерами за кількістю ефективних донорів з 2021 року стабільно залишаються Київська та Львівська області.

Комунальні підприємства (КП) «1-А міська клінічна лікарня Полтавської міської ради» та «Полтавська обласна клінічна лікарня ім. М. В. Скліфософського Полтавської обласної ради» були одними з перших закладів охорони здоров'я в України, які приєдналися до Пілотного проекту, однак показники трансплантації та донорства не відповідають рівню ресурсного потенціалу регіону. У 2024 році медичні заклади Полтавської області не здійснювали трансплантацію. У 2025 році єдиним закладом, який забезпечив 2 ефективних донорів, було КП «Полтавська обласна клінічна лікарні ім. М. В. Скліфософського», у той час, як інші, не менш потужні заклади Полтавської області, не були залучені до галузі трансплантації взагалі, через що донорський потенціал регіону залишається нереалізованим. Не зважаючи на зростання оплати донорського етапу від НСЗУ (згідно з Постановою Кабінету Міністрів України» № 1503 для закладу охорони здоров'я вона становила 78563 грн за один епізод [15]), медичні заклади Полтавської області не демонструють зацікавленості у пошуку донорів для трансплантації.

Враховуючи такий значний розрив між потребою населення у донорських анатомічних матеріалах та кількістю донорів, забезпечених полтавськими закладами, постає питання зміни низької залученості потенціалу регіону в загальнонаціональний ресурсний пул (табл. 1).

Департаменти охорони здоров'я Полтавської військової обласної державної адміністрації практично не висвітлює проблеми недостатньої кількості донорів та розвитку галузі трансплантації у регіоні. Процес діагностики смерті мозку не потребує спеціальних лікарів чи особливого обладнання, і наявних ресурсів міських лікарень м. Полтави цілком достатньо для забезпечення донорського етапу трансплантації. Впровадження діагностики смерті мозку в рутинну практику закладів охорони здоров'я має стати рушійною силою для вирішення проблеми дефіциту донорських анатомічних матеріалів. Слід звернути увагу, що збільшення кількості ефективних донорів у закладах охорони здоров'я може не тільки позитивно вплинути на їх імідж, як передових у галузі трансплантації у Полтавській області, але і створити додаткове джерело фінансування для покриття власних потреб. За умови забезпечення хоча б 10 донорів на рік, заклад може отримати додаткове фінансування у розмірі понад 780 тис. грн за рахунок виплат НСЗУ, що є вагомим ресурсом для оновлень у матеріально-технічному забезпеченні, безперервному розвитку працівників та оплати праці персоналу.

Важливою залишається просвітницька робота з населенням щодо посмертного донорства органів. Багато попередніх досліджень показують, що знання та ставлення відіграють значну роль у показниках донорства органів, зокрема поширення інформації про донорство органів дозволяє мати від 60 до 85% поінформованих людей [16]. Ця цифра відрізняється залежно від культури та релігійних переконань, повідомляється також, що вік, стать, соціально-економічний статус і рівень освіти впливають на ставлення до донорства органів. Україна належить до тих країн, в яких питання донорства набуло актуальності лише протягом останніх років. Зважаючи на деяку заангажованість суспільства у питаннях донорства та доволі розповсюджені міфи про «чорну трансплантологію», надзвичайно важливою є розробка багаторівневої стратегії просвітницької роботи, що поєднує цифрові комунікаційні технології, залучення медичної спільноти як амбасадорів донорства та формування позитивного іміджу посмертного донорства через сторітелінг і соціальну рекламу. Зокрема, доречними можуть бути впровадження тематичного навчання для студентів медичних навчальних закладів, яке б глибше розкрило тему трансплантації для молодих спеціалістів, тематичні семінари для сімейних лікарів, інформаційні стенди у ЦНАПах і лікувальних закладах. Заклади охорони здоров'я можуть орієнтуватися у стратегії просвітницької роботи на СДУ «УЦТК», оскільки установа демонструє напрямок загальнодержавної політики у галузі трансплантації. Зокрема, СДУ «УЦТК» забезпечує функціонування офіційного веб-порталу, який містить вичерпну базу відповідей на найбільш поширені запитання щодо юридичних, етичних та медичних аспектів донорства [17]. Окремим напрямом комунікації є активна робота у соціальних мережах (зокрема, на платформі Facebook), де через сторітелінг – висвітлення реальних історій пацієнтів, яким було проведено трансплантацію, – формуються емпатія та позитивний імідж посмертного донорства. Окрім популяризації волевиявлення, цифрові ресурси УЦТК слугують майданчиком для оперативного інформування про актуальні новини галузі та заходи, що сприяє консолідації професійної спільноти та пацієнтських організацій навколо ідеї розвитку трансплантації в Україні.

Таблиця 1

Деякі показники стану трансплантації та посмертного донорства за регіонами, 2025 р.

Регіони	Медичний заклад	Кількість трансплантацій	Кількість посмертних донорів
Вінницька	Вінницька обласна клінічна лікарня ім. М. І. Пирогова	12	8
Волинська	Волинська обласна клінічна лікарні	7	4
Дніпропетровська	–	–	1
Житомирська	Житомирська обласна клінічна лікарня ім. О. Ф. Горбачевського	3	3
Закарпатська	Лікарня святого Мартіна	1	5
Запорізька	Запорізька обласна клінічна лікарня	17	10
Івано-Франківська	Івано-Франківська обласна клінічна лікарня	4	4
	Івано-Франківська центральна міська клінічна лікарня	1	
Київська	Національний науковий центр хірургії та трансплантології ім. О. О. Шалімова	105	45
	Київська міська клінічна лікарні № 1	91	
	Інститут серця	77	
	Медичний центр м. Києва	76	
	ТОВ «Капітал» (Оберіг)	61	
	Національна дитяча спеціалізована лікарня «ОХМАТДИТ»	18	
	Клінічна лікарня «Феофанія»	2	
	Національний інститут серцево-судинної хірургії ім. О. О. Амосова	2	
	Науково-практичний центр дитячої кардіології та кардіохірургії	1	
Кропивницька	–	–	7
Львівська	Львівське ТМО Багатопрофільна клінічна лікарня інтенсивних методів лікування та швидкої медичної допомоги	154	18
	Львівський клінічний центр дитячої медицини	5	
	Львівська обласна клінічна лікарня	1	
Миколаївська	–	–	1
Одеська	Одеська обласна клінічна лікарня	5	9
Полтавська	–	–	2
Рівненська	–	–	2
Сумська	Сумська центральна міська клінічна лікарня	1	1
Тернопільська	Тернопільська обласна клінічна лікарня	2	8
Харківська	Харківський обласний клінічний центр урології і нефрології ім. В. І. Шаповала	2	2
Хмельницька	–	–	7
Черкаська	Черкаський клінічний центр онкології, гематології, трансплантології та паліативної допомоги	4	8
	Черкаський обласний кардіологічний центр	3	
Чернівецька	Чернівецька обласна клінічна лікарня	2	3
Чернігівська	–	–	1

Джерело: систематизовано автором за [14]

Висновки. Трансплантація анатомічних матеріалів в Україні поступово трансформується у дієвий та ефективний напрям високоспеціалізованої медичної допомоги, що дозволяє рятувати життя пацієнтів і суттєво покращувати його якість. Упродовж останніх років відбулося значне вдосконалення нормативно-правового та інституційного забезпечення галузі, зокрема через створення спеціалізованих органів координації, впровадження Єдиної державної інформаційної системи трансплантації та розширення фінансових механізмів підтримки. Водночас відмічається наявність суттєвого дисбалансу між потребою у трансплантації та реальними можливостями системи охорони здоров'я. Незважаючи на позитивну динаміку зростання кількості трансплантацій і донорів, їх обсяги залишаються недостатніми, що підтверджується значною кількістю пацієнтів у національному листі очікування.

Особливої уваги потребує регіональний аспект розвитку трансплантації. На прикладі Полтавської області встановлено, що наявний ресурсний потенціал закладів охорони здоров'я використовується недостатньо, що зумовлює низькі показники донорства та відсутність трансплантаційної активності в окремих медичних установах. Це свідчить про необхідність посилення управлінських рішень на регіональному рівні, активізації діяльності медичних закладів та підвищення їх мотивації до участі у донорському процесі.

Ключовими напрямами вдосконалення системи трансплантації є: впровадження рутинної діагностики смерті мозку в медичну практику, підвищення рівня залученості закладів охорони здоров'я до донорського етапу, ефективне використання фінансових стимулів, а також розвиток кадрового потенціалу. Важливим фактором є також формування довіри суспільства до інституту донорства через системну інформаційно-просвітницьку діяльність, подолання стереотипів та поширення достовірної інформації.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Про застосування трансплантації анатомічних матеріалів людині: Закон України від 17.05.2018 № 2427-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2427-19#Text (дата звернення 02.02.2026).

2. Про внесення змін до деяких законів України, що регулюють питання трансплантації анатомічних матеріалів людині: Закон України від 16.12.2021 № 1967-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1967-20?lang=uk#Text (дата звернення 02.02.2026).

3. Деякі питання реалізації пілотного проекту щодо зміни механізму фінансового забезпечення оперативного лікування з трансплантації органів та інших анатомічних матеріалів: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.09.2018 № 707. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/707-2018-%D0%BF#Text (дата звернення 02.02.2026).

4. Про затвердження Положення про Єдину державну інформаційну систему трансплантації органів та тканин: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.12.2020 № 1366. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1366-2020-%D0%BF?lang=uk#Text (дата звернення 02.02.2026).

5. Деякі питання організації посмертного донорства: Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 11.06.2021 № 1184. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0967-21?lang=uk#Text (дата звернення 02.02.2026).

6. Офіційний сайт Українського центру трансплант-координації: Нормативно-правові акти. URL: https://utcc.gov.ua/transplantatsiya-normatyvno-pravovi-akty/ (дата звернення 02.02.2026).

7. Коваль Д. М. Розвиток організаційної моделі координації донорства органів в Україні для збільшення рівня задоволення потреб пацієнтів у наданні медичної допомоги методом трансплантації. *Трансплантація та штучні органи*. 2025. Том 4. № 3–4. С. 6–21. DOI: https://doi.org/10.63181/2788-4740.4.3.2025.6-21 (дата звернення 02.02.2026).

8. Плотніцька С. Б. Реалізація права на трансплантацію в Україні. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2020. Серія Право. Випуск 62. С. 105–109.

9. Стеценко С., Сич Л. Правові засади розбудови національної системи трансплантології у контексті світових тенденцій розвитку. *Публічне право*. 2024. № 1 (53). С. 55–64.

10. Мусієнко А. В. Основні детермінанти та чинники механізмів державного управління у сфері трансплантології. *Інвестиції: практика та досвід.* 2018. № 12. С. 32-35.

11. Єдина державна інформаційна система трансплантації. URL: https://moz.gov.ua/uk/yedina-derzhavna-informacijna-sistema-transplantaciyi (дата звернення 02.02.2026).

12. Про затвердження Вимог до якості та безпечності анатомічних матеріалів людини та внесення зміни до Умов зберігання вилучених анатомічних матеріалів людини, їх підготовки до перевезення та умов перевезення вилучених анатомічних матеріалів людини: Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 06.08.2024 № 1388. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1387-24?lang=uk#Text (дата звернення 03.02.2026).

13. Деякі питання організації трансплантації за принципом «доміно»: Постанова Кабінету Міністрів України від 03.09.2025 № 1092. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1092-2025-%D0%BF?lang=uk#Text (дата звернення 03.02.2026).

14. Офіційний сайт Українського центру трансплант-координації: Статистика. URL: https://utcc.gov.ua/statystyka/ (дата звернення 03.02.2026).

15. Деякі питання реалізації програми державних гарантій медичного обслуговування населення у 2025 році: Постанова Кабінету Міністрів України від 24.12.2024 № 1503. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1503-2024-%D0%BF?lang=uk#Text (дата звернення 03.02.2026).

16. Khalid F., Khalid A. B., Muneeb D., Shabir A., Fayyaz D., Khan M. Level of knowledge and attitude regarding organ donation: a community-based study from Karachi, Pakistan. *BMC Res Notes.* 2019. № 12. P. 2–5. URL: https://link.springer.com/article/10.1186/s13104-019-4345-6 (дата звернення 03.02.2026).

17. Офіційний сайт Українського центру трансплант-координації: Питання, що ставляться найчастіше. URL: https://utcc.gov.ua/tkm-pytannya-shho-stavlyatsya-najchastishe/ (дата звернення 03.02.2026).

REFERENCES:

1. Pro zastosuvannia transplantatsii anatomichnykh materialiv liudyni (2018) [On the Application of Transplantation of Anatomical Materials to Humans]: Zakon Ukrainy № 2427-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2427-19#Text (data zvernennia 02.02.2026).

2. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy, shcho rehuliuiut pytannia transplantatsii anatomichnykh materialiv liudyni (2021) [On Amendments to Certain Laws of Ukraine Regulating the Transplantation of Anatomical Materials to Humans]: Zakon Ukrainy № 1967-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1967-20?lang=uk#Text (data zvernennia 02.02.2026).

3. Deiaki pytannia realizatsii pilotnoho proektu shchodo zminy mekhanizmu finansovoho zabezpechennia operatyvnoho likuvannia z transplantatsii orhaniv ta inshykh anatomichnykh materialiv (2018) [Certain Issues of Implementing the Pilot Project on Changing the Mechanism of Financial Support for Surgical Treatment Involving Transplantation of Organs and Other Anatomical Materials]: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy. № 707. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/707-2018-%D0%BF#Text (data zvernennia 02.02.2026).

4. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro Yedynu derzhavnu informatsiinu systemu transplantatsii orhaniv ta tkanyn (2020) [On Approval of the Regulation on the Unified State Information System for Organ and Tissue Transplantation]: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 1366. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1366-2020-%D0%BF?lang=uk#Text (data zvernennia 02.02.2026).

5. Deiaki pytannia orhanizatsii posmertnoho donorstva (2021) [Certain Issues of the Organization of Deceased Donation]: Nakaz Ministerstva okhorony zdorovia Ukrainy. № 1184. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0967-21?lang=uk#Text (data zvernennia 02.02.2026).

6. Ofitsiinyi sait Ukrainskoho tsentru transplant-koordynatsii: Normatyvno-pravovi akty (2026) [Official Website of the Ukrainian Transplant Coordination Center: Legal and Regulatory Acts]. URL: https://utcc.gov.ua/transplantatsiya-normatyvno-pravovi-akty/ (data zvernennia 02.02.2026).

7. Koval D. M. (2025). Rozvytok orhanizatsiinoi modeli koordynatsii donorstva orhaniv v Ukraini dlia zbilshennia rivnia zadovolennia potreb patsiientiv u nadanni medychnoi dopomohy metodom transplantatsii [Development of an Organizational Model for Organ Donation Coordination in Ukraine to Improve the Fulfilment of Patients' Needs for Transplantation Care]. *Transplantatsiia ta shtuchni orhany.* Tom 4. № 3-4. S. 6-21. DOI: https://doi.org/10.63181/2788-4740.4.3.2025.6-21 (data zvernennia 02.02.2026).

8. Plotnitska S. B. (2020). Realizatsiia prava na transplantatsiiu v Ukraini [Implementation of the Right to Transplantation in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu. Seriia Pravo.* Vypusk 62. S. 105–109.

9. Stetsenko S., Sych L. (2024). Pravovi zasady rozbudovy natsionalnoi systemy transplantolohii u konteksti svitovykh tendentsii rozvytku [Legal Foundations for Building a National Transplantation System in the Context of Global Development Trends]. *Publichne pravo*. № 1 (53). S. 55–64.

10. Musiienko A. V. (2018). Osnovni determinanty ta chynnyky mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnia u sferi transplantolohii [Key Determinants and Factors of State Governance Mechanisms in the Field of Transplantology]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. № 12. S. 32–35.

11. Yedyna derzhavna informatsiina systema transplantatsii (2026) [Unified State Information System for Transplantation]. URL: https://moz.gov.ua/uk/yedina-derzhavna-informacijna-sistema-transplantaciyi (data zvernennia 02.02.2026).

12. Pro zatverdzhennia Vymoh do yakosti ta bezpechnosti anatomichnykh materialiv liudyny ta vnesennia zminy do Umov zberihannia vyluchenykh anatomichnykh materialiv liudyny, yikh pidhotovky do perevezennia ta umov perevezennia vyluchenykh anatomichnykh materialiv liudyny (2024) [On Approval of the Requirements for the Quality and Safety of Human Anatomical Materials and on Amendments to the Conditions for the Storage, Preparation for Transport, and Transportation of Human Anatomical Materials]: Nakaz Ministerstva okhorony zdorovia Ukrainy № 1388. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1387-24?lang=uk#Text (data zvernennia 03.02.2026).

13. Deiaki pytannia orhanizatsii transplantatsii za pryntsypom «domino» (2025) [Certain Issues of Organizing Transplantation According to the 'Domino' Principle]: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 1092. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1092-2025-%D0%BF?lang=uk#Text (data zvernennia 03.02.2026).

14. Ofitsiinyi sait Ukrainskoho tsentru transplant-koordynatsii: Statystyka (2025) [Official Website of the Ukrainian Transplant Coordination Center: Statistics]. URL: https://utcc.gov.ua/statystyka/ (data zvernennia 03.02.2026).

15. Deiaki pytannia realizatsii prohramy derzhavnykh harantii medychnoho obsluhovuvannia naselennia u 2025 rotsi (2024) [Certain Issues of Implementing the State Guarantees Program for Public Healthcare in 2025]: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 1503. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1503-2024-%D0%BF?lang=uk#Text (data zvernennia 03.02.2026).

16. Khalid F., Khalid A. B., Muneeb D., Shabir A., Fayyaz D., Khan M. (2019). Level of knowledge and attitude regarding organ donation: a community-based study from Karachi, Pakistan [Level of knowledge and attitude regarding organ donation: a community-based study from Karachi, Pakistan]. *BMC Res Notes*. № 12. R. 2-5. URL: https://link.springer.com/article/10.1186/s13104-019-4345-6 (data zvernennia 03.02.2026).

17. Ofitsiinyi sait Ukrainskoho tsentru transplant-koordynatsii: Pytannia, shcho stavliatsia naichastishe (2025) [Official Website of the Ukrainian Transplant Coordination Center: Frequently Asked Questions]. URL: https://utcc.gov.ua/tkm-pytannya-shho-stavlyatsya-najchastishe/ (data zvernennia 03.02.2026).

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Дата першого надходження статті до видання: 03.07.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 04.08.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 03.09.2026

ISSN 3083-5992 (print), ISSN 3083-600X (online)

УДК 35:323.1:355.422(477)
DOI https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2026.5.6

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ВІДМІННОСТІ РЕІНТЕГРАЦІЇ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ У ПІСЛЯОКУПАЦІЙНИЙ ПЕРІОД У КОНТЕКСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Романов Дмитро Володимирович,
аспірант кафедри економіки та публічного управління
Полтавського державного аграрного університету
ORCID ID: 0009-0006-7111-8227

У статті висвітлено результати дослідження відмінностей між поняттями реінтеграції та відновлення територій України крізь призму публічного управління. Встановлено, що зазначені поняття в сучасному науковому дискурсі та практиці державної політики відображають різні за змістом, метою та інструментами напрями діяльності держави. Відновлення територій насамперед пов'язане з відбудовою фізичної інфраструктури, економічної активності, соціальних послуг та інституційної спроможності органів влади, які зазнали руйнувань унаслідок бойових дій та окупації. Натомість реінтеграція розглядається як комплексний політико-управлінський процес відновлення суспільних зв'язків, правового простору, довіри до державних інститутів, громадянської ідентичності та соціальної згуртованості населення деокупованих територій. Здійснено порівняльний аналіз ключових характеристик обох процесів за такими критеріями, як сутність, мета, об'єкти впливу, пріоритетні завдання, безпека та очікувані результати. Доведено, що ці поняття не є взаємовиключними: відновлення без реінтеграції може призвести до ситуації, коли інфраструктура відбудована, але населення не інтегроване у суспільно-політичний простір, а реінтеграція без відновлення ускладнює повернення населення. Акцентовано увагу на тому, що політику реінтеграції доцільно розглядати як стратегічний напрям трансформації публічного управління, спрямованого на відновлення легітимності державної влади, забезпечення інклюзивного врядування та формування стійких механізмів взаємодії між державою і громадянами. Зроблено висновок, що концептуальне розмежування понять «відновлення» та «реінтеграція» має важливе значення для формування державної політики післявоєнного розвитку України, визначення пріоритетів діяльності органів публічної влади та розроблення комплексних програм післяокупаційного врегулювання і сталого розвитку територій.

Ключові слова: *публічне управління, післяокупаційний період, трансформація, реінтеграція, відновлення територій, соціальна згуртованість, відбудова, державна політика, інституційна спроможність.*

Romanov Dmytro. CONCEPTUAL DIFFERENCES BETWEEN REINTEGRATION AND POST-OCCUPATION TERRITORIAL RECOVERY IN UKRAINE WITHIN THE FRAMEWORK OF PUBLIC GOVERNANCE

The article presents the results of a study examining the differences between the concepts of reintegration and territorial recovery in Ukraine through the lens of public governance. It has been established that these concepts, within contemporary academic discourse and public policy practice, represent distinct areas of state activity that differ in terms of content, objectives, and implementation instruments. Territorial recovery is primarily associated with the reconstruction of physical infrastructure, the restoration of economic activity, social services, and the institutional capacity of public authorities that have been damaged or destroyed as a result of hostilities and occupation. In contrast, reintegration is considered a comprehensive political and governance process aimed at restoring social ties, the legal framework, trust in state institutions, civic identity, and social cohesion among the population of de-occupied territories. A comparative analysis of the key characteristics of both processes was conducted according to such criteria as their essence, objectives, objects of influence, priority tasks, security dimension, and expected outcomes. The study demonstrates that these concepts are not mutually exclusive: recovery without reintegration may result in a situation where infrastructure is rebuilt but the population remains disconnected from the socio-political space, whereas reintegration without recovery complicates the return of residents and the restoration of normal living conditions. Particular attention is paid to the fact that reintegration policy should be viewed as a strategic direction of public governance transformation aimed at restoring the legitimacy of state authority, ensuring inclusive governance, and establishing sustainable mechanisms of interaction

between the state and citizens. It is concluded that the conceptual distinction between the notions of "recovery" and "reintegration" is of significant importance for shaping Ukraine's post-war development policy, determining the priorities of public authorities, and designing comprehensive programs for post-occupation settlement and sustainable territorial development.

Key words: *public governance, post-occupation period, transformation, reintegration, territorial recovery, social cohesion, reconstruction, public policy, institutional capacity.*

Вступ. Тривалість війн, які руйнують звичне життя, економіку та людські стосунки, важко спрогнозувати, але однозначно, рано чи пізно, – вони завершуються. Проте наслідки воєн можуть тривати в довгостроковій перспективі, якщо вони суттєво змінять інституційне середовище країни, обмеживши верховенство права, економічні свободи та права людини, про що пишуть Дані Родрік, Арвінд Субраманіан та Франческо Треббі [1]. У процесі військового конфлікту частина або вся територія країни може бути тимчасово взята під контроль адміністрацією завойовника без набуття законного суверенітету над цією територією (окупована). На територіях, які довгий час перебували під окупацією і потрапили під повну заміну інститутів влади, ситуація з відновленням публічної влади буде найскладнішою, але й на підконтрольній українському уряду території держави інституційне середовище зазнало серйозних змін. Посилилася централізація і були розширені повноваження центральних органів виконавчої влади та військових адміністрацій, запроваджено режим воєнного стану та спеціальні правові режими, переорієнтовано економічну політику на забезпечення оборонних потреб тощо. Таким чином, трансформація функціонування системи державного управління та місцевого самоврядування стосуватиметься як територій, що перебували під тимчасовою окупацією, так і неокупованих територій і в цьому зв'язку важливо забезпечити узгодженість принципів і процедур організації влади.

Матеріали та методи. У науковій літературі, присвяченій відновленню держав після другої світової війни, переважна увага приділялася складовим політики відбудови зруйнованих промислових підприємств, об'єктів соціальної сфери, житла, що обумовлено масштабами руйнувань в СРСР і багатьох європейських країнах. Про це пишуть З. Римар і В. Корнієнко [2], С. Іванов [3], Д. Серьогіна, Г. Базецька і Г. Жовтяк [4], Н. Степаненко і О. Курілець [5]. Т. Джадт в книзі «Після війни. Історія Європи від 1945 року» пише: «На сході білоруське місто Мінськ під кінець війни було зруйноване на 80%; Київ в Україні перетворився на тлілі руїни; а польську столицю Варшаву педантично підпалювала та підривала вибухівкою, будинок за будинком, вулицю за вулицею, німецька армія в міру свого відступу восени 1944 року» [6]. Автор наводить вражаючі цифри руйнування результатів людської праці: у Радянському Союзі під час війни було зруйновано 70 тисяч сіл та 1700 міст, а також 32 тисячі заводів та 65 тисяч кілометрів залізниці [6], що потребувало необхідності перебудови усієї системи управління, тому досить швидко поняття «відновлення» почало інтерпретуватися як складне явище економічного, соціального, політичного і демографічного характеру.

У даний час в Україні формуються два окремих, мало пов'язаних між собою підходи до розроблення механізмів післяокупаційної трансформації публічного управління: 1) реінтеграція деокупованих територій у загальний державний простір; 2) план комплексного відновлення України і реформування влади в рамках виконання зобов'язань щодо вступу в ЄС. У 2024 році Верховна Рада України ратифікувала Ukraine Facility Plan – план комплексного відновлення та змін на період 2024–2027 років [7], у рамках якого передбачено залучення європейських інвестицій для будівництва сучасної інфраструктури, підтримку малого та середнього бізнесу, забезпечення доступу до якісної освіти та охорони здоров'я, а також підвищення прозорості та ефективності публічного управління.

Мета статті – дослідити концептуальні відмінності реінтеграції та відновлення територій України у післяокупаційний період у контексті публічного управління.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Застосування системного підходу дало змогу розглянути реінтеграцію та відновлення територій як взаємопов'язані складові єдиного процесу післяокупаційної трансформації системи публічного управління. За допомогою структурно-функціонального методу визначено напрями функціональної трансформації публічного управління у післяокупаційний період. Порівняльний метод використано для виявлення концептуальних відмінностей між поняттями «реінтеграція» та «відновлення територій» за критеріями мети, змісту, об'єктів впливу, пріоритетних завдань, безпека та очікуваних результатів. Метод аналізу та синтезу дозволив узагальнити існуючі наукові підходи до трактування зазначених категорій і сформувати авторське бачення їх співвідношення в системі публічного управління. Логіко-семантичний

метод застосовано для уточнення понятійно-категоріального апарату дослідження, а метод узагальнення – для формулювання висновків і практичних рекомендацій щодо вдосконалення державної політики у сфері післяокупаційного відновлення та реінтеграції територій України.

До сукупності матеріалів і документів, на підставі вивчення змісту яких досліджувалися процеси відновлення та реінтеграції у післяокупаційний період, були включені: ряд вітчизняних і міжнародних нормативно-правових документів, документи концептуального, аналітичного та стратегічного характеру, дослідження вітчизняних і зарубіжних учених з питань постконфліктного врегулювання і реформи публічного управління, власні спостереження автора.

Результати. Завершення війни в Україні також вимагатиме трансформації функціонування системи державного управління та місцевого самоврядування як на територіях, що перебували під тимчасовою окупацією, так і на неокупованих територіях, і в цьому зв'язку важливо забезпечити узгодженість принципів і процедур організації влади. Поняття «післяокупаційна трансформація публічного управління» в контексті даного дослідження використовується в такому значенні: це багатовимірний паралельний процес повернення легітимної влади на деокуповані території під час їх реінтеграції та відродження демократичного формату системи влади на територіях, що не були окуповані, спрямований на забезпечення правопорядку, надання базових послуг населенню та відновлення довіри громадян до державних інститутів. Сутність післяокупаційної трансформації публічного управління полягає не лише у відновленні діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, утворених на основі проведення демократичних виборів, а й у створенні спроможної системи управління, здатної забезпечити повернення територій до єдиного політико-правового, соціально-економічного та гуманітарного простору держави.

Сутнісна відмінність між теоретичними основами реінтеграції та відновлення обумовлюється предметом, цілями, механізмами та кінцевими результатами названих процесів. Хоча процеси реінтеграції та відновлення є взаємопов'язаними, вони описують різні аспекти післяконфліктних трансформацій (табл. 1). Концептуальна різниця між цими двома складовими післяокупаційної трансформації публічного управління полягає в такому:

– в теорії реінтеграції територія ідентифікується передусім як соціально-політичний простір**,** у якому ключовим завданням є повернення легітимності влади, довіри, суспільної єдності та включення населення у процеси державотворення;

– в теорії відновлення територію розглядають переважно як об'єкт реконструкції та розвитку**,** коли основна увага приділяється ресурсам, інфраструктурі та забезпеченню функціонування соціально-економічної системи.

Ці теорії не є взаємовиключними: відновлення без реінтеграції може призвести до ситуації, коли інфраструктура відбудована, але населення не інтегроване у суспільно-політичний простір, а реінтеграція без відновлення ускладнює повернення населення та формування довіри через низьку якість життя. Тому для деокупованих територій доцільно застосовувати комплексний підхід, де відновлення **(**відбудова території та забезпечення функціонування системи публічного управління) виступає матеріальною основою, а реінтеграція (повернення територій та людей до державного простору) – інституційною та соціальною складовою.

Теоретичну основу реінтеграції формують кілька концептуальних підходів:

– інституційний підхід: увага зосереджується на відбудові державних інститутів, легітимності влади

Таблиця 1

Концептуальна відмінність між теоріями реінтеграції та відновлення

Критерій	Теорія реінтеграції	Теорія відновлення
Сутність	Повернення територій, населення та інститутів у єдиний політико-правовий простір держави	Відбудова та відновлення функціонування територій, систем і ресурсів після руйнувань
Об'єкт впливу	Соціальні, політичні та інституційні зв'язки між державою і територіями	Економіка, інфраструктура, соціальна сфера, матеріальні та людські ресурси
Головна мета	Відновлення суспільної єдності, публічного управління та довіри	Відновлення життєдіяльності територій та забезпечення розвитку
Пріоритетні завдання	Інституційна інтеграція, примирення, соціальна згуртованість, правова інтеграція	Відбудова інфраструктури, економічне стимулювання, реконструкція систем управління
Безпека	Зосередження уваги на демілітаризації, довірі та стабілізації	Зосередження уваги на фізичному відновленні та стійкості систем
Результат	Інтегроване суспільство та функціонування державних інститутів на усій території	Безпечна територія з відбудованою інфраструктурою і економікою

Джерело: узагальнено автором

та управлінської спроможності; реінтеграція розглядається як частина довгострокового процесу відновлення миру та довіри між державою та громадянами;

– підхід перехідного правосуддя, що пов'язаний із питаннями відповідальності, примирення та подолання наслідків воєнного конфлікту;

– безпековий підхід орієнтує політику на захист прав, свобод і добробуту населення.

Концепція стратегії повоєнного відновлення та розвитку України, розроблена Національним інститутом стратегічних досліджень, включає перелік імперативів її побудови [8]:

– збереження соціальної згуртованості, зміцнення стійкості, посилення солідарної відповідальності суспільства за відбудову країни;

– досягнення збалансованості економічного та соціального розвитку;

– залучення (інклюзія) якнайширшого кола суб'єктів до відновлення;

– забезпечення обороноздатності та національної стійкості;

– забезпечення безпеки в коротко-, середньо- та довгостроковому періодах;

– утвердження правових засад розвитку національної економіки;

– розширення відкритості для міжнародних потоків товарів та фінансових ресурсів.

Як бачимо, зобов'язуючі принципи концепції формування стратегії повоєнного відновлення України насамперед стосуються модернізації інституційного середовища та утвердження демократичних і правових основ побудови української державності. Практичний досвід повоєнного відновлення європейських країн ліг в основу теорії відновлення влади та державності після конфліктів, яка виходить за межі простої фізичної реконструкції (відбудови мостів, доріг, будинків) і охоплює трансформацію економіки, інституційну розбудову, перехід до сталого розвитку й забезпечення безпеки та трансформацію публічної влади [9–12]. Обґрунтовуючи теоретико-методологічну основу трансформації публічної влади у післяокупаційний період, не можна оминути особливості цього періоду, що обумовлюватимуть специфіку процесу відновлення (табл. 2).

Так, необхідність функціонування інститутів публічного управління в умовах підвищеної небезпеки та загроз повторної дестабілізації суттєво впливатиме на трансформацію системи публічної влади, зумовлюючи її адаптацію до потреб суспільства в захисті та посилюючи безпекову складову повсякденної діяльності публічних службовців. Органи державної влади та органи місцевого самоврядування змушені будуть інтегрувати питання безпеки у всі напрями своєї діяльності («безпека в усіх політиках») – від просторового планування та відбудови інфраструктури до надання адміністративних і соціальних послуг. Трансформація публічного управління, виходячи з цього, відбуватиметься у напрямі формування моделі «безпеково орієнтованого управління», де захист населення стає одним із ключових пріоритетів державної та місцевої політик [13; 14]. В умовах постійних ризиків також

Таблиця 2

Специфіка трансформації публічного управління у післяокупаційний період

Особливості періоду	Цільова спрямованість органу публічної влади	Напрями трансформації
Підвищена небезпека	Налагодження функціонування управлінських інститутів в умовах збереження загроз повторної дестабілізації	– Безпеково-орієнтоване управління; – швидкість реагування; – цифровізація управління
Ослаблені або не працюючі інститути влади	Відновлення або створення нових інститутів, оптимізація управлінських процедур	– Створення кадрового резерву; – перегляд функцій і повноважень; – спрощення адміністративних процедур
Правова невизначеність	Відновлення документів, реєстрів, прав власності та правового статусу громадян	– Посилення сервісної функції; – інтеграція баз даних; – міжвідомча співпраця
Психологічна травмованість населення	Подолання суспільної поляризації та формування суспільної згуртованості	– Інклюзивне управління; – широкий суспільний діалог; – врахування потреб різних соціальних груп
Ресурсна обмеженість	Відновлення за умов дефіциту фінансових, кадрових та матеріально-технічних ресурсів	– Концентрація ресурсів; – фінансовий моніторинг; – публічно-приватне партнерство
Полісуб'єктність управління	Налагодження взаємодії центральних органів влади, місцевого самоврядування, військових адміністрацій, міжнародних партнерів та громадського сектору	– Міжвідомча координація та взаємодія; – партисипативне управління; – міжнародне партнерство.

Джерело: авторська розробка.

зростає потреба у швидкому реагуванні на кризові ситуації, що зумовлює розвиток адаптивних, гнучких антикризових моделей управління, що обумовлює перехід до більш оперативних форм координації та взаємодії між різними суб'єктами публічного управління.

Трансформація системи публічного управління передбачає підвищення інституційної стійкості та спроможності органів місцевого самоврядування, на які покладатимуться нові функції у сферах цивільного захисту, гуманітарного реагування, відновлення територій та управління людськими ресурсами. У теорії відновлення країн (у широкому сенсі, включно з відбудовою інфраструктури, відновленням влади, інституційної спроможності та права) після військових конфліктів можна виділити декілька основних концепцій, які у певному співвідношенні використовувалися в усіх постконфліктних середовищах. Частина з них більше спрямована на економічне відродження, частина має політичний характер.

Ґрунтуючись на висновках учених, які досліджували принципи і напрями постконфліктного відновлення [15–18], слід зазначити, що воно має бути поетапним і поєднувати безпекову складову з інституційним відновленням. Важливість відновлення інституційної спроможності, відповідальності та посилення результативності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування обумовлена високою ймовірністю необхідності координації міжнародної допомоги та спрямування її на розв'язання найбільш важливих проблем територіальних громад, які можуть відрізнятися в залежності від типу території. Очевидно, що концептуальну основу післяокупаційного відновлення публічного управління складе інтеграційний механізм, що поєднуватиме елементи усіх основних концепцій постконфліктного відновлення, про що свідчить і досвід зарубіжних країн, вимушених долати постконфліктні кризи.

Висновки. Отже, результати дослідження дозволяють розглядати реінтеграцію, як процес, спрямований на відновлення єдиного політико-правового, соціального та гуманітарного простору держави шляхом повернення довіри до влади, забезпечення суспільної згуртованості, відновлення легітимності інститутів та включення населення деокупованих територій у процеси державотворення. Відновлення, своєю чергою, орієнтоване на реконструкцію інфраструктури, відродження економічної активності, забезпечення функціонування соціальної сфери та формування матеріальної основи для сталого розвитку територій. Тому післяокупаційна трансформація публічного управління постає комплексним процесом, який поєднує елементи реінтеграції та відновлення і передбачає не лише повернення легітимної влади на деокуповані території, а й модернізацію інститутів публічного управління відповідно до демократичних стандартів та європейських принципів врядування. Ефективна модель післяокупаційної трансформації публічного управління має ґрунтуватися на інтеграції безпекового, інституційного, соціального та економічного компонентів. При цьому відновлення повинно створювати матеріальні та організаційні передумови для повернення населення до нормального життя, а реінтеграція – забезпечувати відновлення суспільної єдності, довіри до державних інститутів та стійкості демократичного врядування.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні механізмів взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, військових адміністрацій, міжнародних партнерів та громадянського суспільства в процесі післяокупаційної трансформації публічного управління, а також у визначенні критеріїв оцінювання результативності реінтеграційних і відновлювальних заходів на деокупованих територіях.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Rodrik D., Subramanian A., Trebbi F. Institutions Rule: The Primacy of Institutions over Integration and Geography in Economic Development. International Monetary Fund, 2002. 47 p. URL: https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2002/wp02189.pdf (дата звернення 03.05.2026).

2. Римар З. І., Корнієнко В. О. «План Маршалла»: роль і значення для Європи. URL: http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/29849 (дата звернення 08.05.2026).

3. Іванов С. В. Економічне відновлення і розвиток країн після збройних конфліктів та воєн: невтрачені можливості для України. Економіка України. 2019. № 1 (686). С. 75–89.

4. Серьогіна Д. О., Базецька Г. І., Жовтяк Г. А. Світовий досвід повоєнного економічного відновлення територій. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 48. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2224/2147/ (дата звернення 08.05.2026).

5. Степаненко Н. В., Курілець О. О. Сутність, поняття і зміст повоєнного відновлення держави: теоретико-правовий аспект. *Legal Bulletin*. 2023. № 4. С. 35–41.

6. Джадт Т. Після війни. Історія Європи від 1945 р. URL: https://coollib.com/b/515667/read (дата звернення 08.05.2026).

7. Верховна Рада ратифікувала Ukraine Facility Plan – план комплексного відновлення та змін на період 2024-2027 років. URL: https://decentralization.ua/news/18190 (дата звернення 07.05.2026).

8. Концепція стратегії повоєнного відновлення та розвитку України. Національний інститут стратегічних досліджень, 2022. 16 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-05/stratvidnovlennya-koncept-v2.pdf (дата звернення 10.05.2026).

9. Cohen P. Lessons from the Nationalization Nation: State-Owned Enterprises in France. Dissent, 2010. URL: https://dissentmagazine.org/article/lessons-from-the-nationalization-nation-state-owned-enterprises-in-france/ (дата звернення 10.05.2026).

10. Brett S. The German Defense-Industrial Zeitenwende: Implications for Transatlantic Security. Strategic Perspectives, 2025. 65 p. URL: https://digitalcommons.ndu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1043&context=inss-strategic-perspectives (дата звернення 10.05.2026).

11. Knowles Ch. Germany 1945–1949: a case study in post-conflict reconstruction. URL: https://historyandpolicy.org/policy-papers/papers/germany-1945-1949-a-case-study-in-post-conflict-reconstruction/ (дата звернення 10.05.2026).

12. Постоловський В. О. Світовий досвід повоєнного відновлення економіки: шляхи імплементації в Україні. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка.* 2025. Вип. 29. С. 60–71. URL: https://visnyk.mu.edu.ua/index.php/ekonomics/article/view/397/504 (дата звернення 10.05.2026).

13. Галгаш М. Р. Проблематика формування безпекоорієнтованого управління в організаціях. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.* 2024. № 4 (284). С. 5–14. URL: https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/download/930/888/909 (дата звернення 11.05.2026).

14. Івануса А. І., Ємельяненко С. О., Морщ Є. В. Методи та моделі безпеко-орієнтованого управління зацікавленими сторонами проектів у системі цивільного захисту. *Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності.* 2019. № 19. С. 36–43.

15. Полчанов А. Ю. Постконфліктне відновлення як система. Економіка та держава. 2017. № 5. С. 33-39.

16. Тіщенко Є. О. Сутність та особливості практичної реалізації теорії постконфліктного відновлення. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут».* 2025. № 33. С. 11-17.

17. Hamre J. J., Gordon R. S. Toward Postconflict Reconstruction. *The Washington Quarterly*. 2002. Vol. 25. Is. 4. P. 85–96. URL: https://ciaotest.cc.columbia.edu/olj/twq/fall2002/twq_fall2002h.pdf (дата звернення 11.05.2026).

18. Del Castillo G. Rebuilding War-Torn States: The Challenge of Post-Conflict Economic Reconstruction. Oxford, 2008. 464 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/227467734_Rebuilding_War-Torn_States_The_Challenge_of_Post-Conflict_Economic_Reconstruction (дата звернення 11.05.2026).

REFERENCES:

1. Rodrik D., Subramanian A., Trebbi F. (2002). Institutions Rule: The Primacy of Institutions over Integration and Geography in Economic Development International Monetary Fund, 47 p. URL: https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2002/wp02189.pdf

2. Rymar Z. I., Korniienko V. O. (n. d.). "Plan Marshalla": rol i znachennia dlia Yevropy ["The Marshall Plan": Its Role and Significance for Europe]. URL: http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/29849 [in Ukrainian]

3. Ivanov S. V. (2019). Ekonomichne vidnovlennia i rozvytok krain pislia zbroinykh konfliktiv ta voien: nevtracheni mozhlyvosti dlia Ukrainy [Economic Recovery and Development of Countries after Armed Conflicts and Wars: Opportunities Not to Be Missed for Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy*. № 1 (686). S. 75–89 [in Ukrainian]

4. Serohina D. O., Bazetska H. I., Zhovtiak H. A. (2023). Svitovyi dosvid povoiennoho ekonomichnoho vidnovlennia terytorii [Global Experience in Post-War Economic Recovery of Territories]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vypusk 48. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2224/2147/ [in Ukrainian]

5. Stepanenko N. V., Kurilets O. O. (2023). Sutnist, poniattia i zmist povoiennoho vidnovlennia derzhavy: teoretyko-pravovyi aspekt [The Essence, Concept, and Content of Post-War State Recovery: A Theoretical and Legal Perspective]. *Legal Bulletin*. № 4. S. 35–41 [in Ukrainian]

6. Dzhadt T. (n. d.). Pislia viiny. Istoriia Yevropy vid 1945 r. [After the War: A History of Europe Since 1945]. URL: https://coollib.com/b/515667/read [in Ukrainian]

7. Verkhovna Rada ratyfikuvala Ukraine Facility Plan – plan kompleksnoho vidnovlennia ta zmin na period 2024-2027 rokiv (n. d.) [The Verkhovna Rada ratified the Ukraine Facility Plan, a comprehensive recovery and reform plan for the 2024–2027 period]. URL: https://decentralization.ua/news/18190 [in Ukrainian]

8. Kontseptsiia stratehii povoiennoho vidnovlennia ta rozvytku Ukrainy (2022) [The Concept of the Strategy for Post-War Recovery and Development of Ukraine]. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen 16 s. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-05/stratvidnovlennya-koncept-v2.pdf [in Ukrainian]

9. Cohen P. (2010). Lessons from the Nationalization Nation: State-Owned Enterprises in France. Dissent. URL: https://dissentmagazine.org/article/lessons-from-the-nationalization-nation-state-owned-enterprises-in-france/

10. Brett S. (2025). The German Defense-Industrial Zeitenwende: Implications for Transatlantic Security. Strategic Perspectives, 65 p. URL: https://digitalcommons.ndu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1043&context=inss-strategic-perspectives

11. Knowles Ch. (n. d.). Germany 1945–1949: a case study in post-conflict reconstruction. URL: https://historyandpolicy.org/policy-papers/papers/germany-1945-1949-a-case-study-in-post-conflict-reconstruction/

12. Postolovskyi V. O. (2025). Svitovyi dosvid povoiennoho vidnovlennia ekonomiky: shliakhy implementatsii v Ukraini [World Experience of Post-War Economic Recovery: Ways of Implementation in Ukraine]. *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Seriia: Ekonomika*. Vyp. 29. S. 60–71. URL: https://visnyk.mu.edu.ua/index.php/ekonomics/article/view/397/504 [in Ukrainian]

13. Halhash M. R. (2024). Problematyka formuvannia bezpekooriientovanoho upravlinnia v orhanizatsiiakh [Issues of Forming Security-Oriented Management in Organizations]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*. № 4 (284). S. 5–14. URL: https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/download/930/888/909 [in Ukrainian]

14. Ivanusa A. I., Yemelianenko S. O., Morshch Ye. V. (2019). Metody ta modeli bezpeko-oriientovanoho upravlinnia zatsikavlenymy storonamy proektiv u systemi tsyvilnoho zakhystu [Methods and Models of Security-Oriented Stakeholder Management in Projects within the Civil Protection System]. *Bulletin of Lviv State University of Life Safety*. № 19. S. 36–43 [in Ukrainian]

15. Polchanov A. Yu. (2017). Postkonfliktne vidnovlennia yak systema [Post-Conflict Recovery as a System]. *Ekonomika ta derzhava*. № 5. S. 33–39 [in Ukrainian]

16. Tishchenko Ye. O. (2025). Sutnist ta osoblyvosti praktychnoi realizatsii teorii postkonfliktnoho vidnovlennia [Essence and Practical Implementation Features of Post-Conflict Recovery Theory]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "Kyivskyi politekhnichnyi instytut"*. № 33. S. 11–17 [in Ukrainian]

17. Hamre J. J., Gordon R. S. (2002). Toward Postconflict Reconstruction. *The Washington Quarterly*. Vol. 25. Is. 4. P. 85–96. URL: https://ciaotest.cc.columbia.edu/olj/twq/fall2002/twq_fall2002h.pdf

18. Del Castillo G. (2008). Rebuilding War-Torn States: The Challenge of Post-Conflict Economic Reconstruction. Oxford, 464 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/227467734_Rebuilding_War-Torn_States_The_Challenge_of_Post-Conflict_Economic_Reconstruction

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Дата першого надходження статті до видання: 03.07.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 04.08.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 03.09.2026

УДК 351.84:[364.044.24:355.012]-055.5/.7
DOI https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2026.5.7

НОВІ ВЕКТОРИ ДЕРЖАВНОЇ ВЕТЕРАНСЬКОЇ ПОЛІТИКИ: ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ПІДТРИМКИ РОДИН ЗАГИБЛИХ НА ЗАСАДАХ ЛЮДИНОЦЕНТРИЗМУ

Дзвінчук Дмитро Іванович,
доктор філософських наук, професор,
професор кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу
ORCID ID: 0000-0002-6391-3822

Кушнірюк Володимир Михайлович,
кандидат психологічних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу
ORCID ID: 0000-0001-9842-2639

Лопушинський Іван Петрович,
доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу
ORCID ID: 0000-0002-7460-7476

У статті показано, що в умовах тривалої російської агресії проти України масштаби втрат серед військовослужбовців актуалізують потребу докорінного реформування системи соціального захисту. Традиційні патерналістські підходи, орієнтовані на формальні виплати, демонструють свою неефективність. Потреба переходу до нових векторів державної ветеранської політики, що базуються на засадах людиноцентризму, є критично важливою для забезпечення національної стійкості та інтеграції родин загиблих (померлих) захисників до соціуму. Теоретично обґрунтовано та практично визначено стратегічні напрями трансформації державної системи підтримки родин загиблих воїнів на принципах людиноцентризму, децентралізації та міжвідомчої взаємодії. Проаналізовано поточний стан надання послуг членам родин загиблих військовослужбовців. Обґрунтовано потребу відмови від бюрократизованих процедур на користь проактивного сервісу. Визначено ключові компоненти людиноцентричної моделі, серед яких: упровадження інституту цивільного менторства (супроводу втрати), цифровізація послуг через принцип «єдиного вікна», створення довгострокових програм психосоціальної реабілітації та сприяння економічній самостійності (гранти, перекваліфікація). Наголошено на важливості децентралізації, де саме територіальна громада стає базовим простором адаптації. Окремої уваги надано комеморації як інструменту суспільного визнання та моральної компенсації за втрату. Доведено, що трансформація ветеранської політики на засадах людиноцентризму змінює філософію взаємодії держави і громадянина, перетворюючи систему з фінансово-компенсаторної на відновлювально-інтеграційну. Сформульовано рекомендації для органів державної влади та органів місцевого самоврядування щодо підвищення ефективності соціального захисту родин полеглих героїв у повоєнний період.

Ключові слова: *державна ветеранська політика, родина загиблого захисника, людиноцентризм, соціальний захист, психосоціальна реабілітація, територіальна громада, комеморація, цифровізація послуг, менторський супровід.*

Dzvinchuk Dmytro, Kushniriuk Volodymyr, Lopushynskyi Ivan. NEW VECTORS OF STATE VETERAN POLICY: TRANSFORMATION OF THE SUPPORT SYSTEM FOR FAMILIES OF THE DECEASED ON THE BASIS OF HUMANCENTRISM

The article shows that in the conditions of the prolonged Russian aggression against Ukraine, the scale of losses among military personnel actualizes the need for a radical reform of the social protection system. Traditional paternalistic approaches, focused on formal payments, demonstrate their ineffectiveness. The need to transition to

new vectors of state veteran policy, based on the principles of human centrism, is critically important for ensuring national stability and integration of the families of fallen (deceased) defenders into society. The strategic directions of transformation of the state system of support for the families of fallen soldiers on the principles of human-centrism, decentralization and interagency interaction are theoretically substantiated and practically determined. The current state of provision of services to family members of fallen soldiers is analyzed. The need to abandon bureaucratized procedures in favor of proactive service is substantiated. Key components of a human-centered model are identified, including: the introduction of the institution of civil mentoring (bereavement support), digitalization of services through the «single window» principle, the creation of long-term psychosocial rehabilitation programs and promotion of economic independence (grants, retraining). The importance of decentralization is emphasized, where the territorial community becomes the basic space of adaptation. Special attention is paid to commemoration as a tool of public recognition and moral compensation for loss. It is proven that the transformation of veteran policy on the basis of humanism changes the philosophy of interaction between the state and the citizen, transforming the system from a financial-compensatory to a restorative-integration one. Recommendations are formulated for state authorities and local governments to increase the effectiveness of social protection for the families of fallen heroes in the post-war period.

Key words: *state veteran policy, family of a fallen defender, human-centrism, social protection, psychosocial rehabilitation, territorial community, commemoration, digitalization of services, mentoring support.*

Вступ. Актуальність теми зумовлено потребою докорінного перегляду філософії взаємодії держави та суспільства в умовах тривалого воєнного стану. Традиційну патерналістську модель ветеранської політики, успадковану від радянської системи, зорієнтовано на декларативні пільги та складні бюрократичні процедури, що часто ретравматизують членів сімей загиблих захисників України. В умовах дефіциту публічних ресурсів означена модель демонструє інституційну неефективність. У цьому контексті з погляду державного управління, постає гостра потреба в переході до парадигми New Public Service – сервісної, людиноцентричної держави. Це передбачає трансформацію органів влади (зокрема Мінветеранів та Мінсоцполітики) з інституцій контролю на провайдерів якісних, доступних і цифровізованих послуг. Дослідження управлінських механізмів такої трансформації є критично важливим для забезпечення національної стійкості, соціальної справедливості та формування нової культури поваги до родин полеглих героїв.

Матеріали і методи. Останнім часом до розгляду проблематики ветеранської політики в Україні зверталися Л. Акімова Л. та Клюцевський В. [1], Білоус О. Л. [2], Бобось О. Л. [3], Богурський Ю. В. [4], Грищенко І. М. [5], Давидкін Д. В., Харченко Л. Г. [6], Захарін А. А. [7; 8], Зуйков В. О. [9], Кобець І. В. [10], [11]. Курило В. С., Мигович І. В., Товстуха О. М., Я. І. Юрків (у контексті вивчення міжнародного досвіду та української практики здійснюють компаративний аналіз концептуальних засад та інституційних механізмів емпауерменту ветеранів) [12], Лазебна І. В. (описує інтегровану систему публічного управління адаптацією ветеранів у воєнний період) [13], Матрос О. О., Балдинюк О. Д. (досліджують соціально-правовий захист ветеранів війни та членів їхніх сімей) [14]. Схожі проблеми досліджуються такими авторами, як Нагорна Н. [15], Ободинський О. [16], Попик Ю. В.) [17], Протас О. Л. [19], Серветник В. В. [20; 21], Тілікіна Н. В., Пєша І. В [22], Товстуха О. М. [23], Шевердіна В. І. [24], Юрків Я. І. [25] та ін.

Водночас у цих та інших публікаціях по суті відсутні рекомендації органам державної влади та органам місцевого самоврядування щодо переходу на принципово нову людиноцентричну систему забезпечення прав сімей загиблих захисників України.

Мета статті полягає в науковому обґрунтуванні управлінських механізмів трансформації державної ветеранської політики в частині захисту сімей загиблих захисників України – від застарілої патерналістської моделі до сучасної людиноцентричної сервісної системи, що базується на принципах New Public Service та ефективного врядування (Good Governance).

Теоретичною та емпіричною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань державної ветеранської політики, соціального захисту, публічного управління та людиноцентричного врядування, нормативно-правові акти України у сфері ветеранської політики та соціального захисту членів сімей загиблих Захисників і Захисниць України, стратегічні документи органів державної влади, матеріали Міністерства у справах ветеранів України.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Метод аналізу та синтезу застосовано для вивчення сучасного стану державної ветеранської політики та виявлення інституційних недоліків системи підтримки сімей загиблих захисників. Системний підхід використано для розгляду механізмів соціально-правового захисту як цілісної багаторівневої системи публіч-

ного управління. За допомогою структурно-функціонального методу досліджено повноваження та взаємодію органів державної влади і місцевого самоврядування у сфері забезпечення прав членів сімей загиблих. Порівняльний метод використано для зіставлення патерналістської та людиноцентричної моделей надання публічних послуг. Метод узагальнення дав змогу сформулювати концептуальні засади людиноцентричного сервісу та практичні рекомендації щодо інституційного реформування, цифровізації послуг і впровадження проактивних механізмів підтримки родин загиблих захисників України.

Виклад основного матеріалу. Аналіз чинної системи соціально-правового захисту родин полеглих захисників України крізь призму теорії державного управління виявляє її глибоку інституційну кризу. Головна вада цієї системи полягає в її архітектурі: вона досі базується на радянській патерналістській моделі, що розглядає людину не як рівноправного суб'єкта чи клієнта державної послуги, а як пасивного прохача. У сучасних реаліях масштабного воєнного стану така модель демонструє управлінську неефективність, фінансову неузгодженість та інституційну глухоту.

Для побудови людиноцентричної сервісної моделі у сфері захисту родин загиблих захисників України реформа державного апарату має відбуватися одночасно в двох площинах: структурно-організаційній (реінжиніринг органів влади) та технологічній (тотальна цифровізація). Кінцевою метою цих перетворень є усунення людини як «кур'єра» між державними установами та автоматизація всіх управлінських процесів.

Управлінський аналіз дозволяє чітко класифікувати ключові інституційні вади чинної системи:

1. *Міжвідомча роздробленість та відсутність єдиного управлінського контуру.* Функції із забезпечення прав родин загиблих розпорошено між десятками інституцій: Міністерством оборони України (та іншими силовими відомствами), ТЦК та СП, Міністерством у справах ветеранів України, Міністерством соціальної політики України, Пенсійним фондом України та органами місцевого самоврядування. За відсутності наскрізного координаційного механізму кожен орган діє у межах власної відомчої логіки. Держава не постає як єдиний суб'єкт, що змушує родину в стані гострого горя самостійно виконувати роль «кур'єра» між відомствами, збираючи десятки довідок для підтвердження статусу та отримання виплат.

2. *Криза декларативності та фінансова незбалансованість публічної політики.* Чинне законодавство перевантажене нормами, що гарантують значну кількість натуральних пільг (від безоплатного проїзду до першочергового ремонту житла). Проте з погляду фінансового менеджменту більшість цих пільг не забезпечено реальними видатками державного та місцевих бюджетів або механізм їх компенсації є занадто складним. Це створює управлінський парадокс: норма права існує, але інструментарію для її реалізації державний апарат не має, що нівелює довіру до інститутів влади загалом.

3. *Процедурний бюрократизм та відсутність сервісної орієнтації.* Управлінські процеси всередині системи націлено на контроль і перевірку, а не на допомогу. Складні алгоритми ідентифікації, тривалі терміни розгляду документів (особливо на етапі розслідування обставин загибелі та отримання висновків ВЛК/судово-медичних експертиз) та відсутність автоматизації створюють штучні бар'єри. Замість проактивного надання допомоги (коли держава сама ініціює контакт із родиною після отримання сповіщення), система чекає на особисте звернення із пакетом документів, створюючи високі корупційні ризики та провокуючи вторинну травматизацію людей.

4. *Невідповідність організаційної культури та дефіцит компетенцій.* Кадровий потенціал органів, що безпосередньо взаємодіють із членами сімей загиблих (зокрема соціальні служби на місцях та ТЦК), часто не володіє навичками кризової комунікації, емпатії та супроводу. Організаційна культура залишається суто формальною, орієнтованою на «літеру інструкції», а не на розв'язання проблеми конкретної людини.

Отже, чинна патерналістська система вичерпала свій ресурс і потребує демонтажу. Інституційні вади неможливо усунути точковими змінами до законів чи збільшенням фінансування. Потрібна повна трансформація архітектури управління – перехід до моделі «сервісної держави», де ключовими критеріями оцінки ефективності органів влади стануть швидкість надання послуги, мінімізація дій з боку громадянина та його психологічний комфорт під час взаємодії з державою.

Перехід від патерналістської моделі до людиноцентричного сервісу у сфері захисту родин загиблих захисників України потребує кардинальної зміни управлінської парадигми. В основі нової концепції лежить філософія New Public Service (Нової публічної служби), де держава перестає бути «контролером» чи «благодійником», а стає професійним, емпатичним та непомітним провайдером послуг. Концептуальні засади та критерії людиноцентричного сервісу в цій чутливій сфері публічного управління доцільно структурувати за кількома ключовими вимірами:

Зупинимося на концептуальних засадах (філософії управління).

1. *Проактивність, замість заявницького принципу.* Держава має відмовитися від позиції очікування, коли травмована горем людина змушена сама звертатися за допомогою. У людиноцентричній моделі державний апарат діє на випередження: факт реєстрації загибелі воїна в єдиному реєстрі стає автоматичним тригером для запуску системи підтримки. Держава сама ініціює контакт, закріплюючи за родиною індивідуального помічника. Цьому контексті особливого значення набуває інтеграція та принцип «Єдиного вікна».

2. *Повна ліквідація відомчих бар'єрів.* Замість хаотичного блукання між ТЦК, Пенсійним фондом України та органами соціального захисту, родина взаємодіє з одним цифровим інтерфейсом (наприклад, е-Ветеран/Дія) або одним живим фахівцем (соціальним менеджером), який самостійно координує внутрішні запити між міністерствами. Особливої ваги в цьому річищі діяльності органів публічної влади набуває гармонізація цифрового та людського. Цифровізація є обов'язковою для рутинних процесів (автоматичне призначення виплат, статусів), проте вона не повинна замінювати людську підтримку. Принагідно зазначимо, що людиноцентризм передбачає збереження доступного, безбар'єрного офлайн-сервісу з високим рівнем емпатії для тих, хто потребує живого спілкування.

3. *Психологічна безпека (неретравматизація)*. У цьому зв'язку організація документообігу та комунікації будуються так, щоб звести до нуля потребу вдруге доводити очевидні факти, згадувати обставини трагедії чи стикатися з чергами та байдужістю.

Далі розглянемо критерії ефективності людиноцентричного сервісу. Для оцінки того, чи справді система стала людиноцентричною, публічне управління має використовувати чіткі якісні та кількісні критерії (KPI), орієнтовані на досвід людини (табл. 1). Запровадження цих засад та критеріїв дозволить змінити мету функціонування державних інституцій. Успіх реформи ветеранської політики має вимірюватися не кількістю освоєних бюджетних коштів чи підписаних звітів, а індексом задоволеності та рівнем відчуття захищеності з боку родин, які віддали державі найдорожче.

Нижче наведемо прикладні практичні рекомендації для органів виконавчої влади щодо захисту сімей загиблих:

1. *Інституційне переформатування та консолідація функцій.* Насамперед варто зосередити зусилля публічної влади на створенні Єдиного координаційного контуру. Рекомендується закріпити за Міністерством у справах ветеранів України роль єдиного головного розпорядника та методолога політики, передавши йому адміністрування всіх специфічних виплат та статусів, що наразі розпорошені між Міноборони, МВС, Мінсоцполітики та Пенсійним фондом України. Крім того, варте уваги запровадження інституту Ветераносервісу (муніципальних ветеранських просторів). На рівні територіальних громад на базі ЦНАПів або як окремі установи мають діяти спеціалізовані хаби. Вони повинні працювати за принципом фронт-офісу, де за кожною родиною загиблого закріплюється індивідуальний соціальний менеджер (кейс-менеджер), який супроводжує сім'ю в цивільному житті, бере на себе розв'язання юридичних та побутових проблем і здійснює міжвідомчу комунікацію замість громадян (табл. 1).

2. *Радикальний реінжиніринг адміністративних процесів.* На часі перехід на проактивний алгоритм надання послуг. Варто скасувати обов'язковий «заявницький» принцип. Управлінський процес має запускатися автоматично: щойно РАЦС або ТЦК та СП фіксує факт загибелі військовослужбовця і вносить дані до Єдиного державного реєстру ветера-

Таблиця 1

Критерії ефективності людиноцентричного сервісу

Критерій	Суть та управлінський індикатор
Мінімізація зусиль громадянина	Кількість документів, що родина має зібрати особисто, має бути нульовою. Діє правило: «Якщо дані є в будь-якому державному реєстрі, вимагати їх у людини заборонено»
Швидкість (часовий маркер)	Чітко регламентований і максимально короткий строк від моменту отримання повідомлення до першої виплати та призначення пільг, без штучних затримок на відомчі перевірки
Доступність та безбар'єрність	Фізична архітектура хабів (інклюзивність) та інтуїтивно зрозумілий інтерфейс цифрових платформ, адаптований під літніх людей та осіб у стані стресу
Результативність у разі потребою	Перехід від шаблонних пільг до адресної допомоги. Критерієм є задоволення реальної індивідуальної потреби (наприклад, ментальна реабілітація дітям, медична допомога батькам, а не просто абстрактна знижка на комунальні послуги)
Емпатичність та етика персоналу	Відсутність скарг на некоректну поведінку посадовців. Рівень психологічної підготовки державних службовців та працівників ТЦК/ОТГ стає базовим критерієм їхньої професійної придатності

Джерело: складено авторами

нів війни, система повинна самостійно генерувати повідомлення для закріпленого кейс-менеджера в ТГ та відкривати електронну справу для нарахування передбаченої законом допомоги. Вартує уваги й запровадження презумпції правоти громадянина. У разі виникнення затримок із відомчими розслідуваннями обставин загибелі чи бюрократичних погоджень між військовими частинами та ТЦК держава має призначати базові виплати та соціальний супровід авансом (за фактом смерті на службі), здійснюючи внутрішні юридичні звірки вже без залучення родини.

3. *Тотальна цифровізація та суверенна інтеграція реєстрів.* У цьому контексті на особливу увагу заслуговує реалізація суперпослуги «Е-Родина загиблого» в екосистемі «Дія». Варто створити комплексне електронне рішення (за аналогією з «єМалятко»), що дозволить за однією електронною заявою (або повністю автоматично) оформити статус члена сім'ї загиблого, призначити одноразову грошову допомогу, щомісячні пенсії, пільги на житлово-комунальні послуги та внести відомості до Реєстру пільговиків. Украй потрібне й забезпечення повної взаємодії (інтероперабельності) державних реєстрів. Варто законодавчо заборонити державним службовцям вимагати від членів родин паперові довідки, якщо ці дані містяться в реєстрах. Через систему «Трембіта» має бути налагоджено миттєвий автоматичний обмін даними між Реєстром ветеранів, Демографічним реєстром, Реєстром актів цивільного стану, базами даних Міноборони та Пенсійного фонду України. Особливої ваги набуває Електронний кабінет ветерана / члена родини. Варто створити зручний цифровий простір, де відбиватиметься прозорий трекінг розгляду документів (на якій стадії перебуває виплата, який орган затримав розгляд), а також доступний перелік саме тих муніципальних та державних послуг, що адаптовані під індивідуальний профіль конкретної родини.

Висновки. Узагальнення результатів нашого дослідження дозволяє сформулювати низку ключових висновків щодо сучасного стану, викликів та перспектив розвитку державної ветеранської політики в Україні, зокрема в контексті реформування системи підтримки родин загиблих (померлих) захисників.

1. *Переосмислення парадигми: від патерналізму до людиноцентризму.* Це означає, що в центрі уваги держави має перебувати не абстрактна «категорія громадян», а конкретна людська особистість (член родини загиблого воїна) з її унікальними травмами, потребами, життєвими обставинами та потенціалом до відновлення.

2. *Комплексність та індивідуальний супровід (інститут менторства).* Трансформація системи підтримки має відбуватися через відмову від розпорошеності послуг між різними відомствами. Головне завдання держави – не змушувати людину в стані гострого горя збирати довідки, а забезпечити проактивне надання послуг (юридичних, психологічних, медичних, освітніх) за принципом «громада для родини». Економічний складник (виплати та субсидії) є фундаментальним, проте недостатнім

3. *Пріоритет психосоціальної реабілітації та довгострокової інтеграції* для повернення членів родин загиблих до повноцінного життя в соціумі. *Особливої ваги набувають програми сприяння самореалізації*: гранти на відкриття власної справи (зокрема, сімейного бізнесу як пам'ять про полеглого), перекваліфікація, пільгова вища освіта для дітей загиблих героїв.

4. *Децентралізація та роль територіальних громад.* Ефективність нової ветеранської політики безпосередньо залежить від спроможності місцевих органів влади. Держава повинна задавати єдині стандарти та рамкові закони, а громада – забезпечувати «живий», безбар'єрний і вільний від бюрократії контакт із кожною сім'єю.

5. *Комеморація як інструмент суспільного визнання.* Важливим елементом підтримки родин загиблих є системна державна політика пам'яті (комеморація). Гідне вшанування подвигу полеглих на загальнонаціональному та локальному рівнях (через створення меморіалів, цифрових книг пам'яті, інтеграцію історій героїв до шкільних програм) є формою моральної компенсації для сімей.

Ураховуючи динамічний характер трансформації ветеранської політики в Україні та безпрецедентний масштаб викликів, пов'язаних із соціальним захистом сімей загиблих захисників, дальші наукові розвідки та прикладні дослідження доцільно спрямувати за такими ключовими векторами: 1. Розроблення та стандартизація критеріїв оцінки ефективності (KPI). 2. Моніторинг та аналіз регіонального досвіду (децентралізаційний аспект). 3. Специфіка підтримки окремих демографічних груп усередині сімей загиблих. 4. Цифровізація системи підтримки та кібербезпека. 5. Міжнародний досвід комеморації та реінтеграції у вітчизняному контексті.

Таким чином, окреслені нами вище напрями дозволять сформувати цілісну науково-теоретичну базу для дальшого реформування системи соціального захисту та забезпечать органи державної влади практичними рекомендаціями для ухвалення ефективних управлінських рішень.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Акімова Л., Клюцевський Л. Професійна адаптація ветеранів до цивільного життя: виклики та можливості. *Публічне управління та місцеве самоврядування.* 2025. Вип. 1. С. 3–10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2025_1_3 (дата звернення: 09.05.2026).
2. Білоус О. Л. Роль територіальної громади у формуванні безпечного середовища для сімей ветеранів. *Соціальна педагогіка: теорія та практика.* 2025. № 4. С. 44–51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/spttp_2025_4_8 (дата звернення: 09.05.2026).
3. Бобось О. Л. Моделі регулювання державних програм для соціальної адаптації ветеранів. *Публічне управління і адміністрування в Україні.* 2024. Вип. 44. С. 17–22. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/puau_2024_44_5 (дата звернення: 10.05.2026).
4. Богурський Ю. В. Інституціональні механізми державної політики соціального захисту ветеранів як пріоритет національної безпеки України. *Публічне управління і адміністрування в Україні.* 2025. Вип. 49. С. 91–96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/puau_2025_49_17 (дата звернення: 10.05.2026).
5. Грищенко І. М. Державна політика у сфері соціального захисту ветеранів війни та членів їх сімей, членів сімей загиблих ветеранів війни, членів сімей загиблих захисників та захисниць України. *Суспільство та національні інтереси.* 2024. № 8. С. 584–598. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/scntint_2024_8_53 (дата звернення: 11.05.2026).
6. Давидків Д. В., Харченко Л. Г. Чинники впливу на процес соціально-психологічної адаптації ветеранів у діяльності реабілітаційних центрів. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки.* 2025. № 4. С. 72–78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlup_2025_4_12 (дата звернення: 11.05.2026).
7. Захарін А. А. Зарубіжні практики вдосконалення механізмів публічного управління у сфері соціального захисту ветеранів. *Публічне управління та місцеве самоврядування.* 2025. Вип. 2. С. 20–26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2025_2_5 (дата звернення: 12.05.2026).
8. Захарін А. А. Сутність та принципи функціонування системи соціального захисту ветеранів в Україні: аналіз та сучасні виклики. *Публічне управління і адміністрування в Україні.* 2024. Вип. 44. С. 157–162. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/puau_2024_44_28 (дата звернення: 12.05.2026).
9. Зуйков В. О. Психологічна компетентність капеланів і пасторів у роботі з ветеранами в умовах війни в Україні. *Культурологічний альманах.* 2025. Вип. 4. С. 413–425. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cultal_2025_4_48 (дата звернення: 13.05.2026).
10. Кобець І. В. Соціально-психологічні підходи та принципи до створення реабілітаційних програм для ветеранів: вітчизняні й світові тенденції. *Інклюзія і суспільство.* 2025. Вип. 2. С. 73–79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/incluzsoc_2025_2_11 (дата звернення: 13.05.2026).
11. Коваль Г. В., Мурашко Д. В. Основні засади реінтеграції ветеранів: досвід США. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія : Публічне управління та адміністрування.* 2024. Вип. 2. С. 11–16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bpsaupma_2024_2_4 (дата звернення: 14.05.2026).
12. Курило В. С., Мигович І. В., Товстуха О. М., Юрків Я. І. Компаративний аналіз концептуальних засад та інституційних механізмів емпауерменту ветеранів: міжнародний досвід та українська практика. *Education and pedagogical sciences*. 2026. № 1. С. 163–186. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/OsDon_2026_1_19 (дата звернення: 14.05.2026).
13. Лазебна І. В. Інтегрована система публічного управління адаптацією ветеранів у воєнний період. *Інвестиції: практика та досвід.* 2025. № 17. С. 316–320 (дата звернення: 15.05.2026).
14. Матрос О. О., Балдинюк О. Д. Соціально-правовий захист ветеранів війни та членів їхніх сімей. *Соціальна робота та психологія: освіта і наука.* 2025. Вип. 1. С. 43–47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/swpsesc_2025_1_9 (дата звернення: 15.05.2026).
15. Нагорна Н. Особливості впровадження партисипативної моделі розвитку соціального підприємництва як детермінанти реінтеграції ветеранів та членів їх сімей: освітня та соціально-психологічна перспективи.. *Вісник Львівського університету. Серія : Психологічні науки.* 2024. Вип. 22. С. 106–112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlups_2024_22_16 (дата звернення: 16.05.2026).
16. Ободинський О. Інституційно-правовий механізм формування і реалізації державної ветеранської політики. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. *Державне управління.* 2025. Вип. 2. С. 80–87. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknud_2025_2_13 (дата звернення: 16.05.2026).
17. Попик Ю. В. Зарубіжний досвід соціальної роботи з ветеранами війни. *Інклюзія і суспільство. 2024. Вип. 3.* С. 104–110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/incluzsoc_2024_3_16 (дата звернення: 17.05.2026).
18. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту: Закон України від 22 жовтня 1993 року № 3551-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text (дата звернення: 17.05.2026).
19. Протас О. Л. Соціальна підтримка ветеранів і їхніх родин: моделі реабілітації та інтеграції. *Соціальна педагогіка: теорія та практика.* 2025. № 4. С. 100–112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/spttp_2025_4_15 (дата звернення: 18.05.2026).

20. Серветник В. В. Ефективність державного управління системою пільг та електронних сервісів для ветеранів в Україні. *Інвестиції: практика та досвід.* 2025. № 17. С. 298–303 (дата звернення: 18.05.2026).

21. Серветник В. В. Ветерани як суб'єкти боротьби з корупцією: нові підходи до соціальної інтеграції. *Суспільство та національні інтереси.* 2025. № 8. С. 785–793. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/scntint_2025_8_65 (дата звернення: 18.05.2026).

22. Тілікіна Н. В., Пєша І. В. Державна ветеранська політика України та шляхи забезпечення її ефективност. *Публічне адміністрування та національна безпека.* 2023. № 5. С. 74–87. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pubans_2023_5_12 (дата звернення: 19.05.2026).

23. Товстуха О. М. Ветерани війни та члени їхніх сімей як новий виклик сучасної соціальної роботи. *Соціальна педагогіка: теорія та практика.* 2025. № 4. С. 120–126. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/spttp_2025_4_17 (дата звернення: 19.05.2026).

24. Шевердіна В. І. До питання трансформації системи соціального захисту ветеранів війни в Україні. *Право та інновації.* 2025. № 3. С. 103–108. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apir_2025_3_16 (дата звернення: 20.05.2026).

25. Юрків Я. І. Співпраця закладу вищої освіти та громади щодо забезпечення доступу ветеранів війни та членів їхніх сімей до освітніх послуг. *Education and pedagogical sciences.* 2026. № 2. С. 185–194. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/OsDon_2026_2_21 (дата звернення: 20.05.2026).

REFERENCES:

1. Akimova L., Kliutsevskyi V. (2025). Profesiina adaptatsiia veteraniv do tsyvilnoho zhyttia: vyklyky ta mozhlyvosti [Professional adaptation of veterans to civilian life: challenges and opportunities]. *Publichne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia.* Vyp. 1. S. 3–10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2025_1_3 [in Ukrainian].

2. Bilous O. L. (2025). Rol terytorialnoi hromady u formuvanni bezpechnoho seredovyshcha dlia simei veteraniv [The role of the territorial community in creating a safe environment for veterans' families]. *Sotsialna pedahohika: teoriia ta praktyka.* № 4. S. 44–51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/spttp_2025_4_8 [in Ukrainian].

3. Bobos O. L. (2024). Modeli rehuliuvannia derzhavnykh prohram dlia sotsialnoi adaptatsii veteraniv [Models of regulation of state programs for the social adaptation of veterans]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini.* Vyp. 44. S. 17–22. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/puau_2024_44_5 [in Ukrainian].

4. Bohurskyi Yu. V. (2025). Instytutsionalni mekhanizmy derzhavnoi polityky sotsialnoho zakhystu veteraniv yak priorytet natsionalnoi bezpeky Ukrainy [Institutional mechanisms of state policy of social protection of veterans as a priority of national security of Ukraine]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*. Vyp. 49. S. 91–96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/puau_2025_49_17 [in Ukrainian].

5. Hryshchenko I. M. (2024). Derzhavna polityka u sferi sotsialnoho zakhystu veteraniv viiny ta chleniv yikh simei, chleniv simei zahyblykh veteraniv viiny, chleniv simei zahyblykh zakhysnykiv ta zakhysnyts Ukrainy [State policy in the field of social protection of war veterans and their family members, family members of deceased war veterans, family members of deceased defenders of Ukraine]. *Suspilstvo ta natsionalni interesy.* № 8. S. 584–598. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/scntint_2024_8_53 [in Ukrainian].

6. Davydkiv D. V., Kharchenko L. H. (2025). Chynnyky vplyvu na protses sotsialno-psykholohichnoi adaptatsii veteraniv u diialnosti reabilitatsiinykh tsentriv [Factors influencing the process of socio-psychological adaptation of veterans in the activities of rehabilitation centers]. *Visnyk Luhanskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Pedahohichni nauku*. № 4. S. 72–78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlup_2025_4_12 [in Ukrainian].

7. Zakharin A. A. (2025). Zarubizhni praktyky vdoskonalennia mekhanizmiv publichnoho upravlinnia u sferi sotsialnoho zakhystu veteraniv [Foreign practices of improving public administration mechanisms in the field of social protection of veterans]. *Publichne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*. Vyp. 2. S. 20–26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2025_2_5 [in Ukrainian].

8. Zakharin A. A. (2024). Sutnist ta pryntsypy funktsionuvannia systemy sotsialnoho zakhystu veteraniv v Ukraini: analiz ta suchasni vyklyky [The essence and principles of the functioning of the system of social protection of veterans in Ukraine: analysis and modern challenges]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini.* Vyp. 44. S. 157–162. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/puau_2024_44_28 [in Ukrainian].

9. Zuikov V. O. (2025). Psykholohichna kompetentnist kapelaniv i pastoriv u roboti z veteranamy v umovakh viiny v Ukraini [Psychological competence of chaplains and pastors in working with veterans during the war in Ukraine]. *Kulturolohichnyi almanakh*. Vyp. 4. S. 413–425. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cultal_2025_4_48 [in Ukrainian].

10. Kobets I. V. (2025). Sotsialno-psykholohichni pidkhody ta pryntsypy do stvorennia reabilitatsiinykh prohram dlia veteraniv: vitchyzniani y svitovi tendentsii [Socio-psychological approaches and principles to creating rehabilitation programs for veterans: domestic and global trends]. *Inkliuziia i suspilstvo*. Vyp. 2. S. 73–79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/incluzsoc_2025_2_11 [in Ukrainian].

11. Koval H. V., Murashko D. M. (2024). Osnovni zasady reintehratsii veteraniv: dosvid SShA [Basic principles of veteran reintegration: the US experience]. *Visnyk Poltavskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu. Seriia : Publichne upravlinnia ta administruvannia*. Vyp. 2. S. 11–16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bpsaupma_2024_2_4 [in Ukrainian].

12. Kurylo V. S., Myhovych I. V., Tovstukha O. M., Yurkiv Ya. I. (2026). Komparatyvnyi analiz kontseptualnykh zasad ta instytutsiinykh mekhanizmiv empauermentu veteraniv: mizhnarodnyi dosvid ta ukrainska praktyka [Comparative analysis of conceptual foundations and institutional mechanisms of veterans empowerment: international experience and Ukrainian practice]. *Education and pedagogical sciences*. № 1. S. 163–186. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/OsDon_2026_1_19 [in Ukrainian].

13. Lazebna I. V. (2025). Intehrovana systema publichnoho upravlinnia adaptatsiieiu veteraniv u voiennyi period [Integrated public management system for the adaptation of veterans during the war period]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. № 17. S. 316–320 [in Ukrainian].

14. Matros O. O., Baldyniuk O. D. (2025). Sotsialno-pravovyi zakhyst veteraniv viiny ta chleniv yikhnikh simei [Socio-legal protection of war veterans and their family members]. *Sotsialna robota ta psykholohiia: osvita i nauka.* Vyp. 1. S. 43–47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/swpsesc_2025_1_9 [in Ukrainian].

15. Nahorna N. (2024). Osoblyvosti vprovadzhennia partysypatyvnoi modeli rozvytku sotsialnoho pidpryiemnytstva yak determinanty reintehratsii veteraniv ta chleniv yikh simei: osvitnia ta sotsialno-psykholohichna perspektyvy [Peculiarities of implementing a participatory model of social entrepreneurship development as determinants of the reintegration of veterans and their family members: educational and socio-psychological perspectives]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriia : Psykholohichni nauky*. Vyp. 22. S. 106–112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlups_2024_22_16 [in Ukrainian].

16. Obodynskyi O. (2025). Instytutsiino-pravovyi mekhanizm formuvannia i realizatsii derzhavnoi veteranskoi polityky [Institutional and legal mechanism for the formation and implementation of state veteran policy]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Derzhavne upravlinnia*. Vyp. 2. S. 80–87. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknud_2025_2_13 [in Ukrainian].

17. Popyk Yu. V. (2024). Zarubizhnyi dosvid sotsialnoi roboty z veteranamy viiny [Foreign experience of social work with war veterans]. *Inkliuziia i suspilstvo*. Vyp. 3. S. 104–110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/incluzsoc_2024_3_16 [in Ukrainian].

18. Pro status veteraniv viiny, harantii yikh sotsialnoho zakhystu: Zakon Ukrainy vid 22 zhovtnia 1993 roku № 3551-XII [On the status of war veterans, guarantees of their social protection: Law of Ukraine of October 22, 1993 No. 3551-XII]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text [in Ukrainian].

19. Protas O. L. (2025). Sotsialna pidtrymka veteraniv i yikhnikh rodyn: modeli reabilitatsii ta intehratsii [Social support for veterans and their families: models of rehabilitation and integration]. *Sotsialna pedahohika: teoriia ta praktyka*. № 4. S. 100–112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/spttp_2025_4_15 [in Ukrainian].

20. Servetnyk V. V. (2025). Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia systemoiu pilh ta elektronnykh servisiv dlia veteraniv v Ukraini [Efficiency of state management of the system of benefits and electronic services for veterans in Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid.* № 17. S. 298–303 [in Ukrainian].

21. Servetnyk V. V. (2025).Veterany yak subiekty borotby z koruptsiieiu: novi pidkhody do sotsialnoi intehratsii [Veterans as subjects of the fight against corruption: new approaches to social integration]. *Suspilstvo ta natsionalni interesy*. № 8. S. 785–793. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/scntint_2025_8_65 [in Ukrainian].

22. Tilikina N. V., Piesha I. V. (2023). Derzhavna veteranska polityka Ukrainy ta shliakhy zabezpechennia yii efektyvnosti [State veteran policy of Ukraine and ways to ensure its effectiveness]. *Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka.* № 5. S. 74–87. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pubans_2023_5_12 [in Ukrainian].

23. Tovstukha O. M. (2025).Veterany viiny ta chleny yikhnikh simei yak novyi vyklyk suchasnoi sotsialnoi roboty [War veterans and their family members as a new challenge for modern social work]. *Sotsialna pedahohika: teoriia ta praktyka.* № 4. S. 120–126. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/spttp_2025_4_17 [in Ukrainian].

24. Sheverdina V. I. (2025). Do pytannia transformatsii systemy sotsialnoho zakhystu veteraniv viiny v Ukraini [On the issue of transforming the social protection system for war veterans in Ukraine]. *Pravo ta innovatsii*. № 3. S. 103–108. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apir_2025_3_16 [in Ukrainian].

25. Yurkiv Ya. I. (2026). Spivpratsia zakladu vyshchoi osvity ta hromady shchodo zabezpechennia dostupu veteraniv viiny ta chleniv yikhnikh simei do osvitnikh posluh [Cooperation between a higher education institution and the community to ensure access to educational services for war veterans and their family members]. *Education and pedagogical sciences*. № 2. S. 185–194. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/OsDon_2026_2_21 [in Ukrainian].

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Дата першого надходження статті до видання: 03.07.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 04.08.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 03.09.2026

УДК 35.08:35.073(477)
DOI https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2026.5.8

ЕВОЛЮЦІЯ МОДЕЛЕЙ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ТА ЇЇ РОЛІ У ФОРМУВАННІ ПОЛІТИК

Плаксенко Марія Леонідівна,
кандидат політичних наук,
докторант кафедри публічної політики
Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
ORCID ID: 0009-0005-7827-4006

Сучасний стан реформи державного управління в Україні обумовлений процесами європейської інтеграції, повоєнним відновленням та цифровою трансформацією. Такий стан речей потребує переосмислення теоретичних засад функціонування державного апарату та його ролі у формуванні державних політик. Для розуміння найкращих теоретичних засад, які можна застосувати в Україні, авторка у статті відстежила еволюції моделей державної служби, що сформувалися у світовій науці державного управління упродовж кінця XIX – початку XXI століття та проаналізувала трансформацію ролі державної служби у формуванні політик у межах кожної з моделей. Методологічною основою дослідження стали історико-хронологічний метод, компаративний аналіз, системний і структурно-функціональний підходи, контент-аналіз першоджерел та рамкових документів галузевих міжнародних організацій. На основі узагальнення теоретичної традиції виокремлено шість послідовних моделей державної служби: класичну веберівську бюрократію, традиційне публічне адміністрування, модель держави загального добробуту, новий публічний менеджмент, нове публічне врядування у поєднанні з управлінням публічною цінністю, цифрову епоху врядування у поєднанні з неовеберівською державою. Визначено, що роль публічної служби у виробленні політик зазнала фундаментальної трансформації за цей період. Відбувся перехід від політично нейтрального виконавця до активного співавтора рішень, від технічного експерта до координатора мережевого вироблення політик і носія державної цінності. Обґрунтовано, що актуальний український контекст найбільше відповідає логіці неовеберівської моделі з помітними елементами цифрової епохи врядування та місія-орієнтованого державного сектору. Виокремлено наскрізні лінії трансформації, а саме зміну провідної функції державної служби, зміну характеру відносин з політичним керівництвом, зміну розуміння легітимності рішень та зміну інструментів вироблення політик. Сформульовано перспективи подальших досліджень, що передбачають емпіричну верифікацію застосовності виокремлених моделей до української державної служби, розроблення методики оцінки інституційної спроможності для кожної з моделей та адаптацію сучасних інтегративних підходів до контексту повоєнного відновлення та європейської інтеграції України.

Ключові слова: *державна служба, формування політик, моделі державного управління, інституційна спроможність, новий державний менеджмент, нове державне врядування, управління державною цінністю, неовеберівська держава, цифрова епоха врядування.*

Plaksenko Mariia. EVOLUTION OF PUBLIC SERVICE MODELS AND ITS ROLE IN POLICY MAKING

The current state of public administration reform in Ukraine is conditioned by the processes of European integration, post-war reconstruction and digital transformation. This state of affairs requires a rethinking of the theoretical foundations of the functioning of the state apparatus and its role in the formation of state policies. To understand the best theoretical foundations that can be applied in Ukraine, the author in the article traced the evolution of civil service models that were formed in the world science of public administration during the late 19th – early 21st centuries and analyzed the transformation of the role of civil service in the formation of policies within each of the models. The methodological basis of the study was the historical-chronological method, comparative analysis, systemic and structural-functional approaches, content analysis of primary sources and framework documents of industry international organizations. Based on the generalization of the theoretical tradition, six consecutive models of the civil service are distinguished: classical Weberian bureaucracy, traditional public administration, the welfare state model, new public management, new public governance combined with public value management, the digital era of governance combined with the Neo-Weberian state. It is determined that the role of the public service in policymaking has undergone a fundamental transformation during this period. There has been a transition from a politically neutral executor to an active co-author of decisions, from a technical expert to

a coordinator of networked policymaking and a bearer of state value. It is substantiated that the current Ukrainian context most closely corresponds to the logic of the Neo-Weberian model with noticeable elements of the digital era of governance and a mission-oriented public sector. Cross-cutting lines of transformation are distinguished, namely, a change in the leading function of the civil service, a change in the nature of relations with political leadership, a change in the understanding of the legitimacy of decisions, and a change in the tools of policymaking. Prospects for further research are formulated, which include empirical verification of the applicability of the selected models to the Ukrainian civil service, development of a methodology for assessing institutional capacity for each of the models, and adaptation of modern integrative approaches to the context of post-war reconstruction and European integration of Ukraine.

Key words: *civil service, policy development, public administration models, institutional capacity, new public management, new public governance, public value management, Neo-Weberian state, digital era of governance.*

Вступ. З 2016 року в Україні триває реформа державного управління, яка зокрема спрямована на виконання Кластеру 1 переговорів про вступ до ЄС. Це в свою чергу актуалізує потребу комплексного теоретичного осмислення моделі державної служби, на якій має бути побудована майбутня архітектура українського державного апарату. Адже реформа спирається тим чи іншим чином на певну теоретичну конструкцію того, чим є державна служба, які сервіси і кому вона надає, у яких відносинах перебуває з політичним керівництвом країни і яким є її внесок у формування державних політик. Без визначеної моделі реформа може перетворитися на набір альтернативних інституційних інтервенцій без спільного концептуального ядра.

Матеріали та методи. Особливістю сучасного етапу є те, що Україна реформує державну службу не лише в умовах війни і повоєнного відновлення, а й у момент, коли в самій світовій науці державного управління відбувається переосмислення моделей після майже чотирьох десятиліть домінування ринково-орієнтованих підходів. Реактуалізація державної спроможності, поява концепцій місія-орієнтованого державного сектору, цифрова трансформація та зростання попиту на доказове вироблення політик принципово змінюють уявлення про роль державної служби. У цьому контексті систематичне дослідження еволюції моделей державної служби та трансформації її ролі у виробленні політик набуває не лише теоретичного, а й безпосереднього прикладного значення для України.

Проблематика моделей державної служби та їхньої еволюції розробляється у світовій науковій літературі понад століття. Класичні засади ефективної бюрократії викладено у працях М. Вебера [1], а політико-адміністративний дуалізм був уперше сформульований В. Вільсоном [2] та концептуально розвинутий Л. Ґюліком, Д. Уолдо, Г. Саймоном. Перехід до парадигми нового публічного менеджменту описано у роботах К. Гуда [3] та Д. Осборна і Т. Ґеблера [4]. Подальші трансформації розкриті у концепціях нового державного врядування С. Осборна [5], управління публічною цінністю М. Мура [6] та цифрової епохи врядування П. Данліві зі співавторами [7]. Засадничою для розуміння стійкості веберівських основ у сучасних умовах є концепція неовеберівської держави К. Політта і Ґ. Бовкарта [8].

На відміну від домінуючих у 1990-х роках концепцій ринковізації, на початку XI століття відбувається повторне відкриття державної спроможності як самостійної категорії аналізу [9]. Б. Ґ. Пітерс у новітніх редакціях класичної праці «Політика бюрократії» подає системний аналіз політико-адміністративних відносин з урахуванням реформ останніх десятиліть [10]. М. Маццукато обстоює модель місія-орієнтованого державного сектору як відповідь на сучасні виклики [11]. На рівні міжнародних організацій сформовано рамкові документи, що операціоналізують стандарти спроможності державної служби, насамперед «Принципи державного управління» Програми SIGMA [12] та «Рекомендацію щодо лідерства і спроможності публічної служби» ОЕСР [13].

У вітчизняній науковій думці питання моделей державної служби та їхньої адаптації для України розкрито у працях С. Серьогіна, І. Хожило, Є. Бородіна [14], В. Купрія [15]. Водночас комплексний теоретико-методологічний аналіз еволюції моделей державної служби саме у вимірі трансформації її ролі у формуванні політик, з прикладною орієнтацією на актуальні завдання реформи в Україні в умовах євроінтеграції, лишається недостатньо опрацьованим, що і визначає предметне поле цієї статті.

Мета статті – систематизувати теоретичні моделі державної служби, що сформувалися у світовій науці державного управління упродовж кінця XIX – початку XXI ст., та проаналізувати трансформацію ролі державної служби у формуванні державних політик у межах кожної з моделей. Для досягнення поставленої мети визначені наступні завдання для реалізації:

– розкрити сутність кожної моделі за критеріями організаційної логіки, домінуючої цінності та відносин з політичним керівництвом;

– виявити трансформацію ролі державної служби у формуванні політик у переході від однієї моделі до іншої;

– сформулювати концептуальні висновки щодо релевантності виокремлених моделей для актуального українського контексту реформи.

Дослідження здійснено на основі поєднання загальнонаукових та спеціальних методів, адекватних поставленому завданню теоретико-методологічної реконструкції еволюції моделей державної служби. Базовим методом є історико-хронологічний, що дав змогу простежити логіку послідовних трансформацій моделей державної служби з кінця XIX ст. до сучасного періоду у зв'язку з ширшим інтелектуальним та соціально-політичним контекстом їх формування. Компаративний метод застосовано для зіставлення виокремлених моделей за єдиними критеріями: організаційна логіка, домінуюча цінність, характер відносин державної служби з політичним керівництвом, провідна функція у формуванні політик та інструменти її реалізації. Системний підхід забезпечив цілісність аналізу, в межах якого окремі моделі держаної служби розглядаються як елементи ширшої системи інституційних, ціннісних і управлінських трансформацій державного управління. Структурно-функціональний метод дозволив відмежувати формальну організаційну побудову моделей від функцій, пов'язаних з формуванням політик. Критично-аналітичний метод застосовано до оцінки наслідків імплементації кожної з моделей, насамперед нового публічного менеджменту, в контексті дискусії про збереження аналітичної спроможності держави.

Емпіричну основу дослідження становлять три групи джерел. Першу групу формують першоджерела теоретичних моделей, а саме праці М. Вебера, В. Вільсона, Л. Ґюліка, П. Друкера, К. Гуда, Д. Осборна і Т. Ґеблера, М. Мура, С. Осборна, П. Данліві зі співавторами, К. Політта і Ґ. Бовкарта, М. Маццукато. До другої групи належать рамкові документи галузевих міжнародних організацій, що операціоналізують стандарти спроможності державної служби. Насамперед, мова про Принципи державного управління Програми SIGMA та Рекомендація ОЕСР щодо лідерства і спроможності публічної служби. Третю групу становлять вітчизняні наукові праці з реформи державної служби та інституційної спроможності органів публічної влади. Контент-аналіз цих джерел поєднано з методом синтезу, який дозволив сформувати інтегровану аналітичну рамку для зіставлення моделей за наскрізними критеріями та обґрунтування висновків щодо релевантності окремих моделей для сучасного етапу реформи державного управління в Україні.

Результати. Систематизація моделей державної служби здійснюється авторкою у статті за шістьма послідовними етапами розвитку, кожен з яких відповідає характерному історичному та інтелектуальному контексту і пропонує свій тип відповіді на питання, чим є державна служба і яким є її внесок у формування політик.

1. Класична веберівська бюрократія (кінець XIX – перша третина XX ст.). Макс Вебер у праці «Господарство і суспільство» обґрунтував раціонально-правову бюрократію як ідеальний тип організації влади, що ґрунтується на безособовому застосуванні норм, ієрархічній структурі, спеціалізації, кар'єрному принципі добору за заслугами та документально оформленому процесі прийняття рішень. Бюрократія розглядалась як технологічно найефективніша форма організації, що забезпечує передбачуваність, обчислюваність і об'єктивність державних дій [1]. Інтелектуально близькою до веберівської конструкції є концепція Вудро Вільсона, який у роботі «Дослідження адміністрування» обґрунтував політико-адміністративний дуалізм, тобто розділення політики як сфери ухвалення ціннісних рішень і адміністрування як сфери їх безпосереднього виконання [2]. У цій моделі державна служба є технічно компетентним, політично нейтральним і дисциплінованим виконавчим апаратом, що реалізує рішення політичного керівництва. Її роль у формуванні політики є більш допоміжною: підготовка обґрунтувань, аналітичне забезпечення, формальне оформлення проєктів рішень. Водночас сам Вебер визнавав, що зосередження експертизи у бюрократії неминуче породжує власну форму впливу, яку він визначив як «панування за допомогою знань».

2. Традиційне публічне адміністрування (1930–1960 рр). Подальший розвиток моделі пов'язаний з американською школою публічного адміністрування Лютера Гьюліка, який синтезував принципи управління у відомій формулі ПОКУКПБ (*англ.* POSDCORB) [16]. Це класичний управлінський акронім, запропонований Гьюліком у 1937 році, який в українському перекладі адаптується через сім ключових функцій керівника:

– планування (*planning*) – визначення завдань та методів їх виконання;

– організація (*organizing*) – створення структури підпорядкування для розподілу роботи;

– кадри (*staffing)* – підбір, навчання та забезпечення умов праці для персоналу;

– управління (*directing*) – прийняття рішень та надання інструкцій підлеглим;

– координація (*coordinating*) – узгодження дій різних підрозділів задля спільної мети;

– підзвітність (*reporting*) – інформування керівництва та команди про результати роботи;

– бюджетування (*budgeting*) – фінансове планування, бухгалтерський облік та контроль витрат.

На практиці зростання масштабу й складності державних функцій після Другої світової війни перетворило державну службу на фактичного співтворця політик: експертне знання вищих посадовців ставало вирішальним для формулювання економічних, соціальних та секторальних програм. Дослідження, узагальнені пізніше у працях Майкоа Ліпські з вуличного рівня бюрократії, зафіксували, що навіть рядові службовці фактично здійснюють імплементаційну політику завдяки дискреційним повноваженням [17]. Таким чином, попри формальне утримання дуалістичної моделі, реальна роль державної служби у формуванні політик істотно зросла.

3. Модель держави загального добробуту (1950–1970 рр). Кейнсіанська економічна політика, програми соціального забезпечення та регуляторне розширення держави у країнах західної півкулі зумовили формування моделі держави загального добробуту. Державна служба у цій моделі набуває функцій архітектора великих державних програм, секторального планування і управління економічними циклами. Аналітична функція урядів досягла піку впливовості: вищий корпус державної служби формував стратегічні рішення в умовах відносної політичної стабільності. Водночас саме у цей період формувалась критика бюрократичної моделі. Мова йде про самовідтворення бюрократичних інтересів, що призводило певним чином до відсторонення громадянина від процесу ухвалення рішень.

4. Новий публічний менеджмент (1980–1990 рр). Криза кейнсіанської моделі, неоконсервативний поворот у політиці та потреба в оптимізації державних видатків зумовили формування парадигми нового державного менеджменту (*New Public Management*). У 1991 році Крістофер Гуд у статті «Публічний менеджмент для всіх сезонів» сформулював сім складових нової доктрини: акцент на менеджерських навичках, явні стандарти й показники результативності, контроль за виходами замість процедур, дезагрегація великих структур, конкуренція, приватносекторні стилі управління, ощадливе використання ресурсів [3]. Сама ідея управління, орієнтованого на результат, що стала ядром нового підходу, інтелектуально вкорінена у працях Пітера Друкера, який ще у 1954 році у книзі «Практика менеджменту» вперше системно сформулював концепцію управління за цілями (*Management by Objectives*), а у 1964 році у праці «Управління задля результатів» (*Managing for Results*) розгорнув її як цілісну систему стратегічного менеджменту [19; 20]. Другий керівський наголос на чітко визначених цілях, вимірюваних результатах і відповідальності менеджерів за досягнення цих результатів став концептуальною основою для управління за цілями в державному секторі та для більш пізніх систем стратегічного планування і моніторингу результативності.

Девід Осборн і Тед Ґеблер у роботі «Перевинахід уряду» обґрунтували бачення Уряду як «підприємницького» – каталізатора, що конкурентно надає послуги [4]. У межах нового публічного менеджменту державна служба переосмислювалась як надавач послуг, орієнтований на клієнта-громадянина, з акцентом на вимірюваних результатах і контрактних відносинах між політичним керівництвом і агенціями. Роль у формуванні політик зазнала значної трансформації: відбулося формальне відокремлення підготовки політик від їх імплементації, що, з одного боку, мало посилити стратегічний фокус політичних підрозділів, а з другого – призвело у багатьох країнах до згортання аналітичної спроможності виконавчих органів влади і фрагментації державного апарату. Крістофер Політт і Ґіт Бовкарт зазначили, що результатом реформи нового публічного менеджменту стало також часткове послаблення професійної політики як цілісної функції держави [8].

5. Нове публічне врядування та управління публічною цінністю (2000-ні рр). Критика нового публічного менеджменту породила декілька паралельних, але теоретично пов'язаних реакцій. Стефан Осборн у концепції нового публічного врядування (*New Public Governance*) обґрунтував тезу про те, що сучасна державна служба функціонує не у вертикальній моделі «принципал – агент», а у мережевій моделі взаємодії з широким колом стейкхолдерів, а саме різними заінтересованими сторонами з державних органів влади, бізнесу , громадськості та експертного середовища [5]. У межах цієї моделі державна служба стає координатором мережевого формування політик, посередником між інтересами і знаннями різних акторів. Згодом Марк Мур у праці «Створення публічної цінності» представив концепцію стратегічного трикутника публічної цінності, уповноважуючого середовища й операційної спроможності, у якій державний службовець визначається як активний носій державної цінності, а не лише нейтральний виконавець [6]. Ева Соренсен і Якоб Торфінг далі розвинули теорію демократичного мережевого врядування, вказавши на потребу нових процедур легітимації партисипативних рішень [18]. Сукупно ці підходи зміщують роль державної служби у формуванні політик від односторонньої експертизи до фасилітації та спільнотворення. Можна зазначити, що принципи державного управління SIGMA значною мірою інкорпорують

саме цю логіку, що є частиною публічних консультацій, оцінки регуляторного впливу і міжвідомчої взаємодії [12].

6. Цифрова епоха врядування та необвеберівська держава (з 2010 р). Британський політолог Патрік Данліві у концепції цифрової епохи врядування (*Digital-Era Governance*) описав перехід до інтегрованих, потребо-орієнтованих, цифрових державних послуг, що зменшує фрагментацію, спричинену новим публічним менеджментом [7]. У межах цифрової епохи врядування державна служба отримує навички, що пов'язані з аналітикою даних, проєктним мисленням і циклічним удосконаленням рішень. Цифрова трансформація змінює інструментарій формування політик: дані стають первинним ресурсом доказового аналізу, а цифрові платформи нормотворчості – інструментом стандартизації якості рішень. Паралельно вже зазначені вище К.Політт і Ґ.Бовкарт обґрунтували концепцію неовеберівської держави (*New Weberian State*), що поєднує класичні веберівські основи (ієрархія, законність, професіоналізм) із сучасними елементами (орієнтація на результат, цифровізація, участь громадян, прозорість) [8]. Неовеберівська держава є реакцією континентальної Європи на ринково-орієнтований радикалізм нового публічного менеджменту і формує сучасну рамку реформ у країнах Балтії та Центральної Європи. У вимірі вироблення політик неовеберівська модель повертає державній службі статус ключового носія аналітичної функції держави, але переосмислює його через сучасну рамку доказового підходу, оцінки регуляторного впливу й публічних консультацій. Найновіші теоретичні дослідження італо-американської економістки та науковиці Маріанни Маццукато доповнюють цю еволюцію концепцією місія-орієнтованого публічного сектору, у якій державна служба описується як активний агент розв'язання масштабних суспільних викликів (зеленого переходу, цифрової трансформації, соціальної інклюзії тощо) [11].

Систематизація всіх цих шести моделей дозволяє виокремити кілька наскрізних ліній трансформації. По-перше, відбулася зміна провідної функції державної служби у формуванні політик: від технічного імплементатора (модель 1) через експертного співтворця (моделі 2–3), надавача послуг (модель 4) і мережевого координатора (модель 5) до активного носія державної цінності та цифрово-аналітичного актора (модель 6). По-друге, змінився характер відносин з політичним керівництвом: державна служба стала партнером у формуванні політик. По-третє, змінилося розуміння легітимності рішень: від процедурності до доказовості, партисипації та результативності. По-четверте, змінилися інструменти формування політик: від відомчих експертних висновків до інтегрованих цифрових платформ, що поєднують оцінку регуляторного впливу, публічні консультації та постійний моніторинг. Ці лінії трансформації не відтворюють лінійного прогресу, а накладаються одна на одну: у сучасних реальних системах державного управління одночасно співіснують елементи різних моделей.

Що стосується України, то треба зазначити, що аналіз чинної української інституційної рамки державної служби, відображений у законодавстві про державну службу 2015 року та оновленій Стратегії реформування державного управління на період до 2030 року, вказує на те, що Україна де-факто рухається у руслі неовеберівської моделі з елементами цифрової епохи врядування. Базові класичні веберівські принципи (професійна, стабільна, політично нейтральна служба, ієрархія, верховенство права) водночас поєднані із вимогами до доказового формування політик, оцінки регуляторного впливу, цифровізації процесів, інтегрованих послуг та прозорих публічних консультацій. Подальша концептуальна розробка реформи має відрефлексувати цю гібридну природу обраної моделі, аби уникнути ризику імплементаційної неузгодженості, коли різні елементи реформи спираються на несумісні теоретичні передумови.

Висновки. Систематизація еволюції моделей державної служби засвідчує, що упродовж останнього століття роль державної служби у формуванні політик зазнала фундаментальної трансформації. Відбулась зміна від політично нейтрального імплементатора рішень до активного співтворця, мережевого координатора та носія державної цінності. Можемо виокремлення шість послідовних моделей: класична бюрократія, традиційне державне адміністрування, держава загального добробуту, новий публічний менеджмент, нове публічне врядування з управлінням державної цінністю та цифрової епохи врядування у поєднанні з неовеберівською державою. Це в свою чергу дозволяє створити аналітичну рамку для критичної оцінки чинної реформи державного управління в Україні.

У статті авторкою обґрунтовано, що актуальний український контекст найбільше відповідає логіці неовеберівської моделі з помітними елементами цифрової епохи врядування і місія-орієнтованого державного сектору. Цей висновок має практичне значення для розробки концептуальної моделі розбудови інституційної спроможності державної служби України у формуванні політик: він задає напрям, у якому реформа має одночасно зберігати веберівські основи професійності та політичної нейтральності і розбудовувати сучасні аналітичні, цифрові та учасницькі інструменти формування політик.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у проведенні емпіричної верифікації застосовності виокремлених моделей до української деражвної служби, розробленні методики оцінки інституційної спроможності для кожної з моделей, а також у компаративному аналізі досвіду адаптації відповідних моделей у країнах Балтії та Центральної Європи з прикладною орієнтацією на завдання української реформи в умовах євроінтеграції та повоєнного відновлення.

Заява щодо використання інструментів штучного інтелекту

Під час підготовки рукопису авторка використовувала інструмент штучного інтелекту Claude (Anthropic) для мовного редагування, узагальнення джерельної бази та стилістичного покращення окремих фрагментів тексту. Усі результати були перевірені та доопрацьовані авторкою. Авторка несе повну відповідальність за зміст статті, достовірність викладених даних, висновків та наведених джерел.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Weber M. Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology / ed. by G. Roth, C. Wittich. Berkeley: University of California Press, 1978. 1469 p.
2. Wilson W. The Study of Administration. Political Science Quarterly. 1887. Vol. 2, No. 2. P. 197–222. URL: https://www.jstor.org/stable/2139277 (дата звернення: 12.05.2026).
3. Hood C. A Public Management for All Seasons? Public Administration. 1991. Vol. 69, No. 1. P. 3–19. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x (дата звернення 02.05.2026)
4. Osborne D., Gaebler T. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992. 405 p.
5. Osborne S. P. The New Public Governance? Public Management Review. 2006. Vol. 8, No. 3. P. 377–387. DOI: https://doi.org/10.1080/14719030600853022 (дата звернення 02.05.2026)
6. Moore M. H. Creating Public Value: Strategic Management in Government. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1995. 416 p.
7. 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. DOI: https://doi.org/10.1093/jopart/mui057 (дата звернення 08.05.2026)
8. Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity. 4th ed. Oxford: Oxford University Press, 2017. 408 p.
9. Besley T., Persson T. Pillars of Prosperity: The Political Economics of Development Clusters. Princeton: Princeton University Press, 2011. 376 p. URL: https://press.princeton.edu/books/paperback/9780691158150/pillars-of-prosperity (дата звернення: 12.05.2026).
10. Peters B. G. The Politics of Bureaucracy: An Introduction to Comparative Public Administration. 7th ed. London ; New York: Routledge, 2018. 392 p. DOI: https://doi.org/10.4324/9781315813882 (дата звернення: 12.05.2026).
11. Mazzucato M. Mission Economy: A Moonshot Guide to Changing Capitalism. London: Allen Lane, 2021. 272 p.
12. SIGMA. The Principles of Public Administration. Paris: OECD/SIGMA, 2017. 78 p. URL: https://www.sigmaweb.org/publications/principles-public-administration.htm (дата звернення: 12.05.2026).
13. OECD. Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability. Paris: OECD, 2019. URL: https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0445 (дата звернення: 12.05.2026).
14. Серьогін С. М., Хожило І. І., Бородін Є. І. Реформа державної служби в Україні: концептуально-теоретичні засади та виклики практичної реалізації. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2020. 248 с.
15. Купрій В. О. Інституційна спроможність органів публічної влади: теоретико-методологічні засади. Київ: НАДУ, 2018. 312 с.
16. Gulick L. Notes on the Theory of Organization. Papers on the Science of Administration / ed. by L. Gulick, L. Urwick. New York: Institute of Public Administration, 1937. P. 3–45.
17. Lipsky M. Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services. 30th anniversary expanded ed. New York: Russell Sage Foundation, 2010. 275 p. DOI: http://doi.org/10.5209/poso.73628 (дата звернення: 12.05.2026).
18. Sørensen E., Torfing J. Theories of Democratic Network Governance. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2007. 352 p. DOI: https://doi.org/10.1057/9780230625006 (дата звернення: 12.05.2026).
19. Drucker P. F. The Practice of Management. New York: Harper & Row, 1954. 404 p.
20. Drucker P. F. Managing for Results: Economic Tasks and Risk-Taking Decisions. New York: Harper & Row, 1964. 240 p.

REFERENCES:

1. Weber M. (1978). Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology. Berkeley: University of California Press. 1469 p.

2. Wilson W. (1887). The Study of Administration. *Political Science Quarterly*. № 2. P. 197–222. URL: https://www.jstor.org/stable/2139277

3. Hood C. (1991). A Public Management for All Seasons. *Public Administration*. Vol. 69. № 1. P. 3–19. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x

4. Osborne D., & Gaebler T. (1992). Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. Reading, MA: Addison-Wesley. 405 p.

5. Osborne S. P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*. Vol. 8. № 3. P. 377–387. DOI: https://doi.org/10.1080/14719030600853022

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

7. 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*. Vol. 16. № 3. P. 467–494. DOI: https://doi.org/10.1093/jopart/mui057

8. Pollitt C., & Bouckaert G. (2017). Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity (4th ed.). Oxford: Oxford University Press. 408 p. (in English)

9. Besley T., & Persson T. (2011). Pillars of Prosperity: The Political Economics of Development Clusters. Princeton, NJ: Princeton University Press. 376 p. URL: https://press.princeton.edu/books/paperback/9780691158150/pillars-of-prosperity

10. Peters B. G. (2018). The Politics of Bureaucracy: An Introduction to Comparative Public Administration (7th ed.). London; New York: Routledge. 392 p. DOI: https://doi.org/10.4324/9781315813882

11. Mazzucato M. (2021). Mission Economy: A Moonshot Guide to Changing Capitalism. London: Allen Lane. 272 p.

12. SIGMA (2017). The Principles of Public Administration. Paris: OECD/SIGMA. 78 p. URL: https://www.sigmaweb.org/publications/principles-public-administration.htm

13. OECD (2019). Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability. Paris: OECD. URL: https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0445

14. Serohin S. M., Khozhylo I. I., & Borodin Ye. I. (2020). Reforma derzhavnoi sluzhby v Ukraini: kontseptualno-teoretychni zasady ta vyklyky praktychnoi realizatsii [Civil Service Reform in Ukraine: Conceptual-Theoretical Foundations and Challenges of Practical Implementation]. Dnipro: DRIDU NADU. 248 p. [in Ukrainian]

15. Kuprii V. O. (2018). Instytutsiina spromozhnist orhaniv publichnoi vlady: teoretyko-metodolohichni zasady [Institutional Capacity of Public Authorities: Theoretical and Methodological Foundations]. Kyiv: NADU. 312 p. [in Ukrainian]

16. Gulick L. (1937). Notes on the Theory of Organization. Papers on the Science of Administration. New York: Institute of Public Administration. P. 3–45.

17. Lipsky M. (2010). Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services. New York: Russell Sage Foundation. 275 p. DOI: http://doi.org/10.5209/poso.73628

18. Sørensen E., & Torfing J. (2007). Theories of Democratic Network Governance. Basingstoke: Palgrave Macmillan. 352 p. DOI: https://doi.org/10.1057/9780230625006

19. Drucker P. F. (1954). The Practice of Management. New York: Harper & Row. 404 p.

20. Drucker P. F. (1964). Managing for Results: Economic Tasks and Risk-Taking Decisions. New York: Harper & Row. 240 p.

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Дата першого надходження статті до видання: 03.07.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 04.08.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 03.09.2026

ISSN 3083-5992 (print), ISSN 3083-600X (online)

УДК 332.3:35.077
DOI https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2026.5.9

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РИНКОМ ЗЕМЛІ

Медвідь Вікторія Юріївна,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки та публічного управління
Полтавського державного аграрного університету
ORCID ID: 0000-0002-2257-6276

Лубенець Владислав Юрійович,
аспірант кафедри економіки та публічного управління
Полтавського державного аграрного університету
ORCID ID: 0009-0005-7985-300X

Стаття присвячена дослідженню концептуальних засад публічного управління ринком землі в умовах сталого розвитку територіальних громад та поглибленню теоретичних підходів до формування ефективної системи управління земельними ресурсами. Актуальність дослідження зумовлена стратегічним значенням землі як основного природного, економічного та просторового ресурсу розвитку громад, трансформацією земельних відносин у процесі децентралізації, необхідністю забезпечення прозорого функціонування ринку землі та підвищення результативності діяльності органів місцевого самоврядування. Особлива увага приділена ролі публічного управління у формуванні збалансованої моделі використання земельних ресурсів, що поєднує економічні, соціальні та екологічні інтереси територіального розвитку. У статті систематизовано наукові підходи до трактування понять «публічне управління», «земля», «земельні ресурси територіальної громади» та «земельні відносини», розкрито їх взаємозв'язок у сучасній системі управління земельним потенціалом. Проаналізовано структуру ринку землі за основними класифікаційними ознаками, визначено місце земельних ресурсів у системі просторового розвитку територіальних громад та охарактеризовано ключові елементи системи управління земельними відносинами. Обґрунтовано, що ефективність функціонування цієї системи визначається узгодженою взаємодією суб'єктів і об'єктів управління, інформаційних, організаційних, правових та економічних зв'язків, а також здатністю органів місцевого самоврядування реалізовувати принципи сталого розвитку, стратегічного планування та відкритого врядування. Доведено, що земля є не лише об'єктом комунальної власності та джерелом наповнення місцевих бюджетів, а й стратегічним чинником інвестиційної привабливості, економічної стійкості, екологічної безпеки та підвищення якості життя населення. Сформульовано висновок, що концептуалізація системи публічного управління ринком землі на рівні територіальних громад створює передумови для забезпечення раціонального, безпечного, соціально справедливого та економічно ефективного використання земельних ресурсів, а також сприяє зміцненню інституційної спроможності громад в умовах сучасних трансформаційних процесів.

Ключові слова: *публічне управління, ринок землі, земельні ресурси територіальних громад, сталий розвиток, децентралізація, комунальна власність, просторовий розвиток, земельні відносини, територіальні громади, система управління земельними ресурсами.*

Medvid Viktoriia, Lubenets Vladyslav. CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF PUBLIC ADMINISTRATION OF THE LAND MARKET

The article is devoted to the study of the conceptual principles of public management of the land market in the context of sustainable development of territorial communities and the deepening of theoretical approaches to the formation of an effective system of land management. The relevance of the study is due to the strategic importance of land as the main natural, economic and spatial resource for the development of communities, the transformation of land relations in the process of decentralization, the need to ensure the transparent functioning of the land market and increase the effectiveness of local government bodies. Particular attention is paid to the role of public administration in the formation of a balanced model of land resource use, combining economic, social and environmental interests of territorial development. The article systematizes scientific approaches to the

interpretation of the concepts of "public management", "land", "land resources of a territorial community" and "land relations", and reveals their relationship in the modern system of land potential management. The structure of the land market is analyzed according to the main classification features, the place of land resources in the system of spatial development of territorial communities is determined, and the key elements of the land relations management system are characterized. It is substantiated that the effectiveness of the functioning of this system is determined by the coordinated interaction of subjects and objects of management, information, organizational, legal and economic relations, as well as the ability of local governments to implement the principles of sustainable development, strategic planning and open governance. It is proved that land is not only an object of communal property and a source of filling local budgets, but also a strategic factor of investment attractiveness, economic sustainability, environmental safety and improving the quality of life of the population. The conclusion is formulated that the conceptualization of the system of public management of the land market at the level of territorial communities creates the prerequisites for ensuring rational, safe, socially fair and economically efficient use of land resources, and also contributes to strengthening the institutional capacity of communities in the conditions of modern transformation processes.

Key words: *public administration, land market, land resources of territorial communities, sustainable development, decentralization, communal ownership, spatial development, land relations, territorial communities, system of land resource management.*

Вступ. У сучасних реаліях функціонування органів публічної влади в Україні земля набуває стратегічного значення. Вона є фундаментальним ресурсом соціально-економічного розвитку територіальних громад. Варто зазначити, що в умовах реформи децентралізації, відбулась передача значного обсягу повноважень органам місцевого самоврядування, зокрема у сфері розпорядження земельними ресурсами. Це все стає підґрунтям для формування нової моделі просторового розвитку.

У таких умовах земля як об'єкт комунальної власності територіальної громади виконує роль не тільки економічного активу, але й важливого соціально-значущого ресурсу, що суттєво впливає на просторовий розвиток громади, її інвестиційну привабливість та якість життя населення.

Матеріали та методи. Методологічна основа статті ґрунтується на загальнонаукових та спеціальних методах дослідження, що забезпечують комплексне вивчення публічного управління ринком землі в умовах сталого розвитку.

Теоретичне узагальнення базису публічного управління ринком землі засновується на працях вітчизняних та зарубіжних науковців у сфері публічного управління та адміністрування, земельного права, земельного менеджменту, регіональної (територіальної) економіки та сталого розвитку.

Так, питання формування ринку землі та ефективного управління земельними ресурсами широко досліджуються українськими вченими. Серед яких варто відзначити: О. Гарнага [1], Н. Кушнір [1], А. Гріненко [2], Ю. Дехтяренко [3], О. Зигрій [5], І. Сендецька [5], Л. Коваленко [6], Н. Поліщук [14], Л. Гордієць [14], О. Ступень [15], Н. Прокопенко [15], С. Шевчук [15], Р. Таратула [16], А. Третяк [17] та інші.

Окремі дослідники проаналізували понятійний апарат системи публічного управління земельними ресурсами, змістовні характеристики процесів державного регулювання земельних відносин, правові, організаційні та економічні механізми забезпечення сталого землекористування. Окрему увагу приділено формуванню ринку землі в умовах передачі повноважень органам місцевого самоврядування (А. Дука [4], Г. Коваль [], В. Татаренко [], В. Кожуріна [4], В. Медвідь [], Р. Мельник [11], А. Мерзляк [12], В. Боклаг [12], Н. Мішина [13], С. Тітова [17], С. Сидоренко [17] та ін.).

Разом з тим, попри значний науковий доробок, комплексне системне вивчення публічного управління ринком землі як об'єкта комунальної власності територіальних громад у контексті сталого розвитку залишається недостатньо розробленим. Актуальними залишаються питання узгодження економічної ефективності, екологічної безпеки та соціальної справедливості у сфері земельних відносин, а також формування цілісної моделі публічного управління земельним ринком на рівні територіальних громад.

Мета полягає в узагальненні теоретичних засад і обґрунтуванні практичних підходів до публічного управління ринком землі в умовах сталого розвитку. Основними завданнями дослідження є: уточнити понятійно-категоріальний апарат у сфері публічного управління земельними відносинами; проаналізувати сучасні концептуальні підходи до регулювання ринку землі в умовах децентралізації; визначити місце земельних ресурсів громади в системі сталого територіального розвитку; дослідити структурні елементи системи управління земельними відносинами; та сформулювати рекомендації щодо підвищення результативності управлінських механізмів на рівні територіальних громад.

Обґрунтованість отриманих результатів та реалізацію мети дослідження забезпечено завдяки використанню системного комплексу загальнонаукових та прикладних (спеціальних) методів. Зокрема, в

роботі використано такі методи: аналізу та синтезу, наукової абстракції (для опрацювання наукових праць, нормативно-правових актів і статистичних матеріалів); системний і структурно-функціональний методи використано (для розкриття сутності публічного управління земельними ресурсами та його місця в системі сталого територіального розвитку); моделювання (для формування концептуальних підходів до публічного управління ринком землі).

Результати. У межах проведеного дослідження доцільно звернутися до сутності поняття «публічне управління». Загальноприйнятим визначенням управління вважається цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт управління для поліпшення його якісних параметрів і досягнення поставлених цілей. Поняття «публічне управління» є відносно новим для вітчизняної науки. На практиці система публічного управління в багатьох сферах перебуває ще на етапі становлення, здійснюючи поступовий перехід від традиційної моделі державного управління до більш інклюзивної [8].

Важливо підкреслити, що однією з ключових особливостей публічного управління, на відміну від традиційного державного, є активна роль громадянського суспільства, яке виступає одночасно суб'єктом і об'єктом управлінського впливу. Таке партнерство суттєво розширює демократичні засади управління, сприяє підвищенню прозорості та відповідальності владних інститутів. Зокрема, Р. Мельник [11], акцентуючи увагу на функціональному аспекті, розглядає публічне управління як суспільно корисну діяльність, що здійснюється широким колом суб'єктів і спрямована на досягнення оптимального стану суспільних відносин. При цьому воно не обмежується виключно примусовими (адміністративними) методами, а активно застосовує механізми співпраці, діалогу та залучення громадськості, що особливо важливо в умовах децентралізації та становлення ефективного місцевого самоврядування.

Також ключовою категорією для осмислення сутності системи публічного управління земельними відносинами територіальної громади є поняття «земля» та «земельні ресурси громади». Не менш поширеним у науковому та правовому дискурсі є термін «земельні відносини», що виступає одним із базових понять земельного права. У цьому контексті особливо доцільним є аналіз обох понять крізь призму теорії та практики публічного управління [17].

Земля є унікальним багатофункціональним ресурсом, який одночасно виступає основним фактором виробництва, природним капіталом і територіальною основою суспільного розвитку [9]. В економічному вимірі земля функціонує як засіб виробництва, об'єкт власності та джерело земельної ренти. Її вартість визначається не лише родючістю ґрунтів і місцезнаходженням, а й потенціалом генерації доходів через сільськогосподарське використання, розміщення виробничих об'єктів, житлову та комерційну забудову [17]. У ринкових умовах земля набуває товарної форми, стаючи активом, що забезпечує інвестиційну привабливість територій і формує місцеві бюджети через земельні податки та орендну плату. Структура ринку землі представлена в табл. 1.

Ключовим поняттям у системі публічного управління земельними відносинами територіальної громади є категорія «земельні ресурси громади». Поряд із цим у науковій літературі та нормативно-правовій базі широко вживається термін «земельні відносини», який традиційно розглядається як базове поняття земельного права.

Аналізуючи зазначені категорії крізь призму публічного управління, слід підкреслити, що земельні відносини становлять особливий різновид майнових відносин, що характеризується значною специфікою. Така специфіка зумовлена унікальними властивостями землі як об'єкта правовідносин: її незамінністю, обмеженістю, неподільністю у просторі, незамінністю природними якостями та багатогранністю виконуваних функцій (економічних, екологічних, соціальних і просторових) [12]. На відміну від інших видів майна, земля одночасно виступає природним ресурсом, об'єктом власності, територіальною основою життєдіяльності громад та стратегічним національним надбанням, що зумовлює необхідність посиленого публічно-правового регулювання цих відносин.

Земельні ресурси територіальної громади представляють собою інтегровану сукупність земельних ділянок комунальної форми власності, які є матеріально-просторовою основою життєдіяльності громади та забезпечують реалізацію її соціально-економічних, екологічних і управлінських інтересів. У системі публічного управління зазначені ресурси розглядаються як об'єкт системного регуляторного впливу органів місцевого самоврядування, орієнтованого на оптимізацію використання земельного фонду, охорону земель і відтворення їх ресурсного потенціалу, інституційне впорядкування земельних відносин на локальному рівні та впровадження принципів сталого розвитку в процеси землекористування і просторового планування [7].

У контексті системного підходу земельні ресурси територіальних громад обґрунтовано розглядати як складну гетерогенну (різнорідну) структуру. Її специфіка полягає в тому, що право розпорядження, володіння та користування розподілене між різними суб'єктами публічного та приватного права. Відтак,

Таблиця 1

Структура ринку землі

Критерій класифікації	Типи (види) ринку	Коротка характеристика
За об'єктом ринкових операцій	земель сільськогосподарського призначення земель несільськогосподарського призначення	визначає категорію земель, які є предметом купівлі-продажу, оренди тощо
За умовами діяльності економічних суб'єктів	вільний монополізований монополістичної конкуренції регульований	відображає ступінь конкуренції та втручання держави в ринкові процеси
За способом організації	стихійний організований	стихійний – нерегульований, організований – функціонує через біржі, аукціони, електронні системи
За територіальним охопленням	місцевий регіональний національний світовий	відповідає масштабам поширення ринкових відносин
За рівнем законності операцій	легальний тіньовий	легальний – офіційно зареєстрований, тіньовий – поза правовим полем
За галузевою спрямованістю	для сільськогосподарського виробництва для промислового будівництва для житлового будівництва для інших цілей	визначає цільове використання земельної ділянки
За видами правочинів (угод)	купівлі-продажу оренди обміну застави (іпотеки)	відображає основні юридичні форми обороту земель
За рівнем організації ринку	Первинний Вторинний Третинний та наступні	Первинний – продаж земель безпосередньо від власника (держави), вторинний – перепродаж між суб'єктами

Джерело: складено авторами за [17]

просторовий базис громади формується за рахунок чотирьох ключових сегментів: землі комунальної власності в межах населених пунктів (просторовий та економічний фундамент діяльності органів місцевого самоврядування, що використовується для забезпечення життєдіяльності населення, розвитку місцевої інфраструктури та формування комунального майна); землі приватної власності (репрезентує приватний інтерес (фізичних та юридичних осіб) і є головним рушієм ринкових відносин усередині громади, формуючи її інвестиційний потенціал та базу оподаткування); землі державної власності, що мають стратегічне значення (ділянки, які об'єктивно не можуть бути передані у комунальну власність, оскільки забезпечують функціонування об'єктів загальнодержавного значення – державних підприємств, установ, оборонних об'єктів та органів центральної влади); землі з невизначеним правовим статусом (охоплює ділянки, процедура інвентаризації та правової трансформації яких (передання до комунальної власності) наразі перебуває на стадії реалізації або планування) [8].

Теоретично узагальнюючи зазначене питання, слід констатувати, що в умовах воєнного стану ефективне управління земельними ресурсами територіальних громад потребує комплексного, системного підходу. Воно має інтегрувати принципи сталого розвитку, забезпечення безпекових пріоритетів, а також активне застосування сучасних інноваційних інструментів публічного управління.

Так, структура системи управління земельними відносинами в територіальній громаді охоплює комплекс взаємопов'язаних елементів, до яких належать суб'єкти управління, об'єкти управління та зовнішнє середовище з його інформаційними, правовими, економічними, організаційними й технологічними зв'язками. Такі зовнішні зв'язки відображають взаємодію громади з державними органами, землевласниками, землекористувачами, інвесторами та іншими учасниками, які впливають на ефективність територіального земельного менеджменту. При чому, кожен із цих компонентів виконує специфічні функції та забезпечує цілісність управлінського впливу на земельні ресурси (рис. 1).

Суб'єкти управління забезпечують ухвалення рішень, планування та контроль за використанням земельних ресурсів, тоді як об'єкти управління становлять земельні ділянки, земельний фонд громади, процеси землекористування та земельні відносини, що виникають у межах території [8].

Висновки. Встановлено, що земля в межах громади виступає не лише об'єктом комунальної власності та джерелом доходів місцевих бюджетів, а й стратегічним ресурсом просторового розвитку, інвестиційної привабливості та підвищення якості життя населення. Обґрунтовано, що ефективність

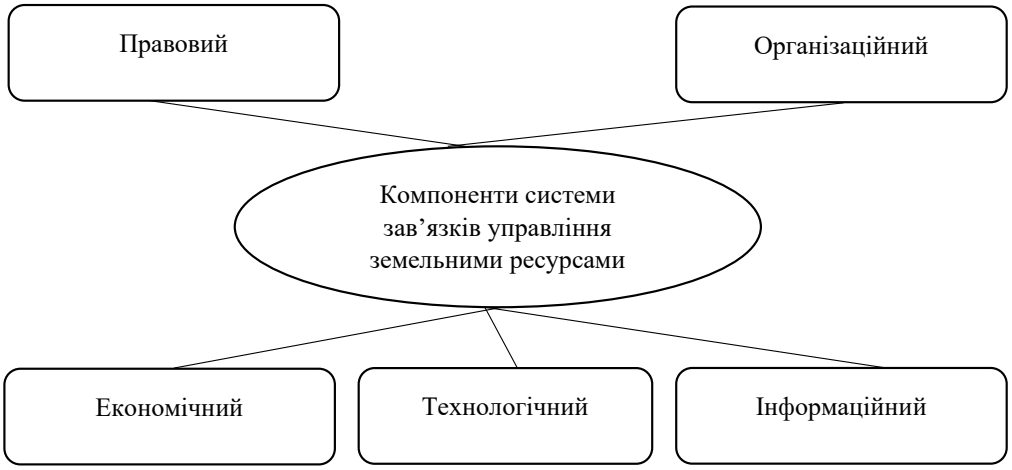

Рис. 1. Компоненти системи управління земельними ресурсами

Джерело: розроблено авторами

управління земельними відносинами визначається узгодженою взаємодією суб'єктів, об'єктів і зовнішніх зв'язків системи, а також компетентністю інститутів муніципальної влади у сфері впровадження сучасних методологій стратегічного планування. Отже, концептуалізація системи публічного адміністрування земельного ринку на рівні територіальних громад є необхідною передумовою забезпечення збалансованого, безпечного та соціально справедливого використання земельних ресурсів.

Перспективними напрямами подальших наукових розвідок залишаються питання моніторингу результативності публічного управління земельним потенціалом територіальних громад, а також вдосконалення механізмів її діяльності. Особливої уваги потребує поглиблене дослідження механізмів передачі земельних масивів сільськогосподарського призначення, що розташовані за межами селищ та міст, у комунальну власність територіальних громад.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Гарнага О. М., Кушнір Н. Б., Ігнатюк І. З. Організація ефективного збалансованого використання землі. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 819–825. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/143.pdf (дата звернення: 04.05.2026).

2. Гріненко А. Ю. Формування ринку землі: теорія і практика усунення загроз на шляху європейської трансформації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 19. Ч. 1. С. 97–101. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/19_1_2018ua/24.pdf дата звернення: 04.05.2026).

3. Дехтяренко Ю. Регулювання земельних відносин в Україні: воєнний стан та післявоєнний період. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2023. 18(2). С. 31–37. DOI: https://doi.org/10.17721/2616-9193.2023/18-5/14.

4. Дука А. П. Державне регулювання та контроль у сфері використання земельних ресурсів в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2023. №9. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-9-02-15.

5. Зигрій О. В., Сендецька І. В. Право власності на землю: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення. *Наукові записки. Серія: Право*. 2023. № 14. С. 55–59. DOI: https://doi.org/10.36550/2522-9230-2023-14-55-59.

6. Коваленко Л. М. Теоретичні засади забезпечення сталого розвитку землекористування. *Проблеми безперервної географічної освіти і картографії*. 2015. 22. 75-78. URL: https://periodicals.karazin.ua/pbgok/article/view/4051 (дата звернення: 04.05.2026).

7. Коваль Г.В., Татаренко В.Б. Публічне управління земельними ресурсами як об'єктом комунальної власності територіальної громади. *Національні інтереси України*. 2026. № 4(21). С. 2093-2104. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-4(21)-2093-2104.

8. Кожуріна В. М. Система публічного управління земельними ресурсами громад. *Держава те регіони. Серія: Державне управління*. 2020. № 2 (70). С. 166–172. DOI https://doi.org/10.32840/1813-3401.2020.2.28

9. Медвідь В.Ю. Сучасні концепції та теорії економічного регіонального розвитку. *Держава та регіони*. 2013. № 2. С. 66-70. URL: https://surl.li/hsshqz (дата звернення: 04.05.2026).

10. Медвідь В.Ю., Лубенець В.Ю. Цифровізація публічного управління земельними ресурсами. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Управління та адміністрування».* 2026. № 4(56). DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-4(56)-196-208.

11. Мельник Р.С. Категорія «публічне управління» в новій інтерпретації. Правове суспільство. 2012. № 6. С. 95–98. URL: https://surl.li/sgzsqr (дата звернення: 04.05.2026).

12. Мерзляк А. В., Боклаг В. А. Теоретичні основи публічного адміністрування в управлінні земельними ресурсами в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2020. Вип. 4 (71). DOI: https://doi.org/10.34213/tp.20.04.01.

13. Мішина Н. Публічне адміністрування земельних ресурсів в умовах воєнного стану в Україні. *Law. State. Technology*. 2025. № 3. DOI: https://doi.org/10.32782/LST/2025-3-3.

14. Поліщук Н. В., Гордієць Л. І. Вплив земельної власності на ефективне використання землі в сільському господарстві. *Економіка та держава*. 2014. № 7. С. 28–31. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/7_2014/7.pdf (дата звернення: 04.05.2026).

15. Ступень О. І., Прокопенко Н. І., Шевчук С. М. Цифрова трансформація системи землеустрою: автоматизація управлінських процесів у сфері використання та охорони земельних ресурсів. *Збірник наукових праць УкрДУЗТ*. 2025. Вип. 212. С. 172–184. DOI: https://doi.org/10.18664/1994-7852.212.2025.336296.

16. Таратула Р. Б. Напрями підвищення ефективності інформаційного забезпечення управління земельними ресурсами в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.68.

17. Тітова С., Сидоренко С. Функціонування ринку землі в умовах децентралізації влади в Україні. *SWorldJournal.* 2023. №1 (19-01). С. 40–48. DOI: https://doi.org/10.30888/2663-5712.2023-19-01-001.

18. Третяк А.М., Третяк В.М., Прядка Т.М., Капінос Н.О., Третяк Р.А., Третяк Н.А. Економіка землекористування та землевпорядкування (ІІ-е доповнене видання в 2-ох частинах). Ч. 1. Економіка землекористування: навч. пос. / [за заг. ред. А.М. Третяка]. Біла Церква: «ТОВ «Білоцерківдрук», 2024. 320 с.

REFERENCES:

1. Harnaha O. M., Kushnir N. B., & Ihnatiuk I. Z. (2017). Orhanizatsiia efektyvnoho zbalansovanoho vykorystannia zemli [Organization of effective balanced land use]. *Ekonomika i suspilstvo*, Vol. 9, P. 819–825. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/143.pdf [in Ukrainian].

2. Hrinenko A. Yu. (2018). Formuvannia rynku zemli: teoriia i praktyka usunennia zahroz na shliakhu yevropeiskoi transformatsii [Formation of the land market: theory and practice of eliminating threats on the way to European transformation]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, Vol. 19(1), P. 97–101. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/19_1_2018ua/24.pdf [in Ukrainian].

3. Dekhtiarenko Yu. (2023). Rehuliuvannia zemelnykh vidnosyn v Ukraini: voiennyi stan ta pisliavoiennyi period [Regulation of land relations in Ukraine: martial law and the post-war period]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Derzhavne upravlinnia*, Vol. 18(2), P. 31–37. DOI: https://doi.org/10.17721/2616-9193.2023/18-5/14 [in Ukrainian].

4. Duka A. P. (2023). Derzhavne rehuliuvannia ta kontrol u sferi vykorystannia zemelnykh resursiv v Ukraini [State regulation and control in the sphere of land resources use in Ukraine]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*, Vol. 9. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-9-02-15 [in Ukrainian].

5. Zyhrii O. V., & Sendetska I. V. (2023). Pravo vlasnosti na zemliu: suchasni problemy ta perspektyvy yikh vyrishennia [Land ownership: modern problems and prospects for their solution]. *Naukovi zapysky. Seriia: Pravo*, Vol. 14, P. 55–59. DOI: https://doi.org/10.36550/2522-9230-2023-14-55-59 [in Ukrainian].

6. Kovalenko L. M. (2022). Teoretychni zasady zabezpechennia staloho rozvytku zemlekorystuvannia [Theoretical principles of ensuring sustainable development of land use]. *Problemy bezperervnoi heohrafichnoi osvity i kartohrafii*, Vol. 22, P. 75–78. URL: https://periodicals.karazin.ua/pbgok/article/view/4051 [in Ukrainian].

7. Koval H. V., & Tatarenko V. B. (2026). Publichne upravlinnia zemelnymy resursamy yak obiektom komunalnoi vlasnosti terytorialnoi hromady [Public administration of land resources as an object of communal ownership of a territorial community]. *Natsionalni interesy Ukrainy*, Vol. 4(21), P. 2093–2104. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-4(21)-2093-2104 [in Ukrainian].

8. Kozhurina V. M. (2020). Systema publichnoho upravlinnia zemelnymy resursamy hromad [Public land resource management system of communities]. *Derzhava ta rehiony. Seriia: Derzhavne upravlinnia*, Vol. 2(70), P. 166–172. DOI: https://doi.org/10.32840/1813-3401.2020.2.28 [in Ukrainian].

9. Medvid V. Yu. (2013). Suchasni kontseptsii ta teorii ekonomichnoho rehionalnoho rozvytku [Modern concepts and theories of economic regional development]. *Derzhava ta rehiony*, Vol. 2, P. 66–70. URL: https://surl.li/hsshqz [in Ukrainian].

10. Medvid V. Yu., & Lubenets V. Yu. (2026). Tsyfrovizatsiia publichnoho upravlinnia zemelnymy resursamy [Digitalization of public administration of land resources]. Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii. Seriia "Upravlinnia ta administruvannia", Vol. 4(56), P. 196–208. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-4(56)-196-208 [in Ukrainian].

11. Melnyk R. S. (2012). Katehoriia "publichne upravlinnia" v novii interpretatsii [The category of "public administration" in a new interpretation]. Pravove suspilstvo, Vol. 6, P. 95–98. URL: https://surl.li/sgzsqr [in Ukrainian].

12. Merzliak A. V., & Boklah V. A. (2020). Teoretychni osnovy publichnoho administruvannia v upravlinni zemelnymy resursamy v Ukraini [Theoretical foundations of public administration in land resources management in Ukraine]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, Vol. 4(71). DOI: https://doi.org/10.34213/tp.20.04.01 [in Ukrainian].

13. Mishina N. (2025). Publichne administruvannia zemelnykh resursiv v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Public administration of land resources under martial law in Ukraine]. *Law. State. Technology*, Vol. 3. DOI: https://doi.org/10.32782/LST/2025-3-3 [in Ukrainian].

14. Polishchuk N. V., & Hordiicts L. I. (2014). Vplyv zemelnoi vlasnosti na efektyvne vykorystannia zemli v silskomu hospodarstvi [Influence of land ownership on efficient land use in agriculture]. *Ekonomika ta derzhava*, Vol. 7, P. 28–31. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/7_2014/7.pdf [in Ukrainian].

15. Stupen O. I., Prokopenko N. I., & Shevchuk S. M. (2025). Tsyfrova transformatsiia systemy zemleustroiu: avtomatyzatsiia upravlinskykh protsesiv u sferi vykorystannia ta okhorony zemelnykh resursiv [Digital transformation of the land management system: automation of management processes in the field of use and protection of land resources]. *Zbirnyk naukovykh prats*, Vol. 212, P. 172–184. DOI: https://doi.org/10.18664/1994-7852.212.2025.336296 [in Ukrainian].

16. Taratula, R. B. (2019). Napriamy pidvyshchennia efektyvnosti informatsiinoho zabezpechennia upravlinnia zemelnymy resursamy v Ukraini [Directions for improving the efficiency of information support for land resources management in Ukraine]. *Efektyvna ekonomika*, Vol. 6. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.68 [in Ukrainian].

17. Titova S., & Sydorenko S. (2023). Funktsionuvannia rynku zemli v umovakh detsentralizatsii vlady v Ukraini [Functioning of the land market under conditions of decentralization of power in Ukraine]. *SWorldJournal*, Vol. 1(19-01), P. 40-48. DOI: https://doi.org/10.30888/2663-5712.2023-19-01-001 [in Ukrainian].

18. Tretiak A. M., Tretiak V. M., Priadka T. M., Kapinos N. O., Tretiak R. A., & Tretiak N. A. (2024). Ekonomika zemlekorystuvannia ta zemlevporiadkuvannia (II-e dopovnene vydannia v 2-okh chastynakh). Ch. 1. Ekonomika zemlekorystuvannia [Economics of land use and land management (2nd supplemented edition in 2 parts). Part 1. Economics of land use]: navch. pos. [Textbook]. Bila Tserkva: TOV "Bilotserkivdruk", 320 p. [in Ukrainian].

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Дата першого надходження статті до видання: 03.07.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 04.08.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 03.09.2026

УДК 315.08:341.17(477):061.1ЄС
DOI https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2026.5.10

КАДРОВА ПОЛІТИКА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ У ВИМІРІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Щетініна Тетяна Олексіївна,
кандидат історичних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Полтавського державного аграрного університету
ORCID ID: 0000-0003-2886-0929

Яровий Ілля Дмитрович,
аспірант кафедри економіки та публічного управління
Полтавського державного аграрного університету
ORCID ID: 0009-0009-6669-4694

У статті висвітлені питання кадрової політики в органах публічної влади у світлі європейської інтеграції України. Наголошується, що Угода про партнерство та співробітництво між Україною та ЄС 1994 року продемонструвала необхідність фундаментальних змін у формуванні кадрової політики в публічному управлінні. Вказано, що із вступом в дію Стратегії інтеграції України в ЄС 1998 року почалися системні зміни у підготовці кадрів для публічної влади, які надавали державним службовцям більше можливостей для участі у міжнародних стажуваннях, тренінгах та програмах технічної допомоги, що сприяло отриманню практичного досвіду і дозволило посадовцям безпосередньо долучитися до практики діяльності інститутів публічної влади в Євроспільноті. Зазначено, що у закладах вищої освіти було розпочато створення освітніх програм євроінтеграційної тематики, європейських студій, а вже у 2020 році вимоги щодо знань з євроінтеграційного спрямування відображено у Стандарті вищої освіти магістерського рівня зі спеціальності публічного управління. Підкреслюється, що сформована станом на 1998 рік мережа центрів підвищення кваліфікації посадових осіб органів публічної влади дозволила оперативно вводити у зміст програм підвищення кваліфікації питання євроінтеграційної тематики. Такі можливості були особливо важливі для підготовки державних службовців місцевих обласних та районних державних адміністрацій. Проаналізовано Укази Президента України 2000 року, які вводили в дію Стратегію реформування системи державної служби в Україні та заходи щодо її реалізації. Зазначається, що в світлі євроінтеграції такими заходами визначено координацію міжнародної технічної допомоги, залучення іноземних фахівців до реформування державної служби в Україні та забезпечення навчання і періодичного стажування державних службовців. Висловлена думка, що євроінтеграційне спрямування України мало визначальний вплив на кадрову політику держави в публічному управлінні, на підготовку кадрів для органів публічної влади. Розглянуті нормативно-правові акти заклали базу для впровадження засад євроінтеграції в публічному управлінні. Підкреслюється їх стратегічне значення для формування кадрової політики в публічному управлінні, ефект від реалізації яких продовжуємо відчувати і зараз.

Ключові слова: *кадрова політика, європейська інтеграція, органи публічної влади, підвищення кваліфікації, освітні програми, професіоналізація.*

Shchetinina Tetiana, Yarovyi Illia. PERSONNEL POLICY IN UKRAINE'S PUBLIC AUTHORITIES IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

The article highlights the issues of personnel policy in public authorities in the light of Ukraine's European integration. It is emphasized that the Partnership and Cooperation Agreement between Ukraine and the EU of 1994 demonstrated the need for fundamental changes in the formation of personnel policy in public administration. It is indicated that with the entry into force of the Strategy for Integration of Ukraine into the EU in 1998, systemic changes began in the training of personnel for public authorities, which provided civil servants with more opportunities to participate in international internships, trainings and technical assistance programs, which contributed to gaining practical experience and allowed officials to directly participate in the practice of public authorities in the European Community. It is noted that higher education institutions began to create educational programs on European integration topics, European studies, and already in 2020, the requirements for knowledge in the European integration direction were reflected in the Standard of Higher Education at the master's level in the

specialty of public administration. It is emphasized that the network of centers for advanced training of officials of public authorities formed as of 1998 allowed to promptly introduce issues of European integration into the content of advanced training programs. Such opportunities were especially important for the training of civil servants of local regional and district state administrations. The Decrees of the President of Ukraine of 2000, which put into effect the Strategy for Reforming the Civil Service System in Ukraine and measures for its implementation, are analyzed. It is noted that in the light of European integration, such measures include the coordination of international technical assistance, the involvement of foreign specialists in the reform of the civil service in Ukraine, and the provision of training and periodic internships for civil servants. The opinion is expressed that the European integration direction of Ukraine had a decisive influence on the personnel policy of the state in public administration, on the training of personnel for public authorities. The considered regulatory legal acts laid the basis for the implementation of the principles of European integration in public administration. Their strategic importance for the formation of personnel policy in public administration is emphasized, the effect of whose implementation we continue to feel even now.

Key words: *personnel policy, European integration, public authorities, advanced training, educational programs, professionalization.*

Вступ. Кадрова політика в Україні у сфері публічного управління формується під впливом внутрішніх реформ державного управління та процесу європейської інтеграції. Її головною метою є створення професійної, доброчесної, політично неупередженої та ефективної системи державної служби, здатної забезпечувати якісне надання публічних послуг і реалізацію завдань, визначених державою. Європейська інтеграція стала одним із ключових чинників модернізації кадрової політики України. У процесі наближення до членства в Європейському Союзі Україна адаптує систему публічного управління до європейських стандартів належного врядування.

Після внесення у 2019 році змін до Конституції України щодо курсу нашої держави на набуття повноправного членства в Європейському Союзі та у НАТО [1] питання стратегії розвитку та практики реалізації засад державної кадрової політики в органах публічної влади формуються у відповідності до цих магістральних устремлінь України. Суспільство очікує, що у перспективі подальша європейська інтеграція сприятиме гармонізації української системи публічного управління з європейськими практиками, відбудеться подальше вдосконалення кадрового менеджменту, розвиток компетентнісного підходу, посилення інституційної спроможності органів публічної влади, впровадження сучасних HR-технологій та зміцнення принципів відкритості, ефективності й підзвітності.

Матеріали та методи. Кадрову політику в сфері публічного управління активно досліджували українські науковці, серед яких потрібно виокремити К. О. Ващенка, Ю. В. Ковбасюка, Ю. П. Сурміна [2], чий доробок сформував цілісне уявлення про кадрову політику як систему, Я. Ф. Жовнірчика [3], який систематизував ряд положень щодо кадрової політики, уточнив понятійний апарат. Окремі аспекти кадрової політики в контексті євроінтеграції розглядають О.-С.Я. Бачинський (досліджує адаптацію передового досвіду ЄС для вдосконалення державної служби в Україні; у контексті євроінтеграції розглядає перехід до аналітично орієнтованих HR-процесів, посиленні ролі людського капіталу та цифровізації публічного сектору) [4], О. С. Дубовський (серед проблем кадрової політики у сфері публічного управління, які впливають негативно на її ефективність та інституційну спроможність, визначає колізію між національними стандартами та європейськими принципами публічної служби) [5], К.О. Нестеренко і М. О. Богатирьова (розкрито зміст європеїзації публічного управління в Україні, висловлено пропозиції щодо підвищення кваліфікації посадових осіб в межах європеїзації кадрової політики) [6].

Основним матеріалом даного дослідження є ряд нормативно-правових актів України, в яких було закріплено курс на європейську інтеграцію та унормовано стратегічні цілі та завдання, що вплинули на розвиток публічного управління в цілому та кадрової політики держави зокрема.

У процесі роботи над статтею використано загальнонаукові методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції, що дало можливість провести узагальнення наукових підходів та продемонструвати, як впровадження європейської інтеграції позначилося на змісті, формах реалізації кадрової політики держави у сфері публічного управління. Історико-правовий метод дослідження дозволив через ретроспективний аналіз продемонструвати вплив змін у чинному законодавстві України щодо впровадження засад європейської інтеграції на трансформацію у кадровій політиці, підкреслюючи далекосяжний характер та тривалий ефект цих змін. Застосування зазначених методів забезпечило об'єктивність, достовірність та наукову обґрунтованість проведеного дослідження

Результати. Державна кадрова політика, за визначенням Я. Ф. Жовнірчика, «це цілеспрямо-

вана загальнодержавна стратегія, яка розрахована на тривалий період діяльності держави, спрямована на пошук, формування, розвиток та раціональне використання і відтворення людського капіталу для забезпечення реалізації загальнонаціональних інтересів: інтересів особистості, суспільства та держави у різних сферах їх життєдіяльності, реалізація яких гарантує збереження національних цінностей, державний суверенітет, територіальну цілісність у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою» [3, с. 103]. Запропоноване визначення досить точно передає органічний зв'язок кадрової політики в органах публічної влади з євроінтеграційним спрямуванням України. Цей процес носить тривалий характер, що не могло не позначитися на формуванні кадрової політики у публічній сфері. Зокрема, питання становлення взаємодії України та ЄС, покрокове закріплення інтеграційних устремлінь у нормативно-правових актах детально розглянуто у дослідженнях С. В. Федонюка та В. С. Корчун [7], В. О. Корнієнка [8].

Хрестоматійним є той факт, що Угода про партнерство та співробітництво між Україною та ЄС від 14 червня 1994 року, яка набула чинності 1 березня 1998 року, становить правовий фундамент розбудови подальших інтеграційних відносин [9]. Безпосередньо Угода 1994 року була спрямована на вирішення питань економічної взаємодії між Україною та ЄС, шляхом визначення принципів торгівлі в цілому та окремими видами товарів, інвестиційної діяльності, проведення економічних реформ, необхідних для становлення в Україні ринкової економіки. У той же час, визначаючи засадничі принципи взаємодії, в Угоді йшлося про важливість верховенства закону, повагу до прав людини, необхідність створення багатопартійної системи з вільними і демократичними виборами, без чого неможливо реалізувати лібералізацію в економіці та побудувати державу з ринковою економікою. Ці норми Угоди 1994 року були визначальними для зрушення змін у кадровій політиці України в публічному управлінні. Стало зрозуміло, що реалізація взаємодії, а тим більше наступна інтеграція до спільноти країн з високим рівнем суспільно-політичного та економічного розвитку неможлива із морально застарілими підходами у формуванні кадрової політики в органах публічної влади.

Кожен наступний нормативно-правовий акт України, пов'язаний з питаннями євроінтеграції, прямо або опосередковано впливає на формування та реалізацію кадрової політики у сфері публічного управління. Зокрема, вагоме значення мала Стратегія інтеграції України в ЄС до 2007 року [10]. Цей документ, який було затверджено у 1998 році, визначав пріоритети діяльності органів державної влади та управління із забезпечення європейської інтеграції, встановлюючи засади входження України до політико-правового, економічного та інформаційного простору Європи.

Наголошуємо, що саме в Стратегії 1998 року, визначаючи організаційне забезпечення її реалізації, було окреслено ряд завдань, які безпосередньо стосувалися питань підготовки кадрів для органів публічної влади. У Стратегії окреслено коло органів публічної влади, які задіяні в євроінтеграційних процесах, і посадовці яких мають бути фахово підготовленні до реалізації завдань євроінтеграції. Встановлено, що це працівники органів законодавчої, виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, які мали діяти за відповідними напрямами євроінтеграції [10].

У Стратегії 1998 року визначено, що подальша діяльність посадовців з урахуванням нових євроінтеграційних завдань потребує їх систематичної участі у програмах підвищення кваліфікації та стажуванні. Глобальний характер викликів, які сформовані ідеями євроінтеграції, їх стратегічний зміст спонукали визначити в Стратегії 1998 року необхідність запровадження в закладах вищої освіти таких нових програм, які б дозволили всебічно вивчати право, політику, публічне управління Європейського Союзу в цілому та окремих країн-учасниць. Перші курси та програми з європейських студій (European Studies) почали створювати в українських вишах вже наприкінці 1990-х – на початку 2000-х років. Це було викликано розвитком європейської інтеграції України, участю українських університетів у міжнародних освітніх програмах та відкриттям центрів європейської інформації та досліджень. Одним із перших закладів, де системно розвивали європейські студії, став Національний університет «Києво-Могилянська академія», в якому вже на початку 2000-х років діяли програми та курси з європейських студій, а згодом була започаткована міжнародна магістерська програма «Німецькі та європейські студії» спільно з Єнським університетом ім. Фрідріха Шіллера в Тюрингії (Німеччина) [11].

Станом на сьогодні у Київському національному університеті імені Тараса Шевченка кафедра євроінтеграційної політики реалізує за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» дві освітні програми магістерського рівня – «Публічне управління та адміністрування: інтеграція в ЄС» та «Європейські студії для публічних управлінців (для державних службовців за замовленням Національного агентства України з питань державної служби)» [12].

Наголосимо, що з 2020 року у Стандарт вищої освіти другого (магістерського) рівня за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» до переліку спеціальних компетентностей введено «Здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції», а до результатів навчання, відповідно, – вміння розробляти обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції [13]. Таким чином, знання щодо євроінтеграційного спрямування України сьогодні є обов'язковою складовою освіти магістра з публічного управління. У підготовку кадрів органів публічної влади вже закладається у якості базових знання з питань європейської інтеграції.

Прямий вплив на якість та зміст підготовки кадрів для органів державної влади мала норма Стратегії 1998 року щодо створення програм мовної підготовки державних службовців, які забезпечують інтеграційний процес на практиці, у щоденній взаємодії з європейськими колегами. Враховуючи перспективи реальної інтеграції громадян України у суспільно-економічне життя євроспільноти та належну підготовку кадрів для органів публічної влади, у документі наголошувалося на необхідності підвищення якості вивчення мов країн-членів ЄС у закладах освіти всіх рівнів, починаючи зі школи.

Наголосимо, що необхідність реформування публічної влади в Україні з урахуванням стратегічного євроінтеграційного курсу на пряму вплинула і продовжує впливати на кадрову політику. На думку О. В. Грідіна у сфері державного управління кадрова політика визначає місце і роль кадрів у суспільстві, найважливіші напрями і принципи роботи державних структур з кадрами, головні критерії оцінки їх діяльності, формує завдання щодо підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та раціонального використання кадрового потенціалу країни [14]. Всі ці складові кадрової політики були охоплені євроінтеграційними змінами, що дозволило українському суспільству просуватися до поставленої мети.

Зауважимо, що до ухвалення нового Закону України «Про державну службу», який набув чинності у травні 2016 року, підготовка державних управлінців мала переважно академічний, а не практичний характер. Основу системи підготовки посадовців для органів публічної влади становила Національна академія державного управління (НАДУ) при Президентові України та її регіональні інститути у Харкові, Дніпрі, Одесі, Львові, а також значна мережа галузевих закладів (муніципальне управління, митна служба), у яких готували фахівців для вузьких напрямів державного управління. У закладах освіти цієї розгалуженої системи підготовки посадовців органів публічної влади поступово вводили навчальні дисципліни, що забезпечували опанування всього спектру питань євроінтеграції та належного рівня знання мови країни-члена євроспільноти. Але у 2016 році реформування державного управління докорінно змінило і систему закладів освіти, вивівши підготовку посадовців сфери публічного управління на якісно новий рівень, у тому числі і в питаннях євроінтеграції.

Важливою складовою кадрової політики є підвищення кваліфікації державних службовців, яке забезпечує розвиток їх професійних компетентностей, підвищує якість надання публічних послуг, сприяє ефективному функціонуванню органів державної влади та реалізації сучасних реформ у сфері державного управління. На момент вступу в дію норм Стратегії 1998 року в Україні вже існувала, затверджена урядовою постановою 1996 року, мережа центрів підвищення кваліфікації [15]. У кожній з областей України, у містах Києві та Севастополі були створені вперше або реорганізовані з попередніх установ такі центри, їх загальна кількість станом на 1996 рік складала 23 об'єкти [16]. Фактична наявність такої мережі дозволила оперативно вводити у зміст програм підвищення кваліфікації державних службовців місцевих органів державної виконавчої влади, у першу чергу обласних та районних державних адміністрацій, питання євроінтеграційної тематики.

Актуальність євроінтеграційної тематики з роками не втрачена. У 2026 році НАДУ за результатами аналізу інформації щодо потреб у професійному навчанні державних службовців констатує, що серед пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації за загальними короткостроковими програмами проблематику європейської інтеграції обрали 21 125 осіб [17].

Із впровадженням Стратегії 1998 року почалися системні зміни, які надавали державним службовцям більше можливостей для участі у міжнародних стажуваннях, тренінгах та програмах технічної допомоги. Такий підхід дозволив перетворити чиновників-бюрократичних виконавців на свідомих носіїв знань, досвіду, реалістичного уявлення про практику діяльності органів публічної влади в країнах Європейського Союзу. Держава отримала можливість формувати кадрову політику, розраховуючи на кадровий потенціал посадовців, які на власному досвіді переконались в ефективності та реалістичності програм євроінтеграційного спрямування.

Разом із тим реалізація Стратегії супроводжувалася певними труднощами. Серед основних проблем були недостатнє фінансування системи професійної підготовки, обмежена кількість викладачів

із практичним досвідом у сфері європейської інтеграції, недосконаліть нормативно-правової бази та повільне впровадження сучасних освітніх методик.

Загалом Стратегія інтеграції України до Європейського Союзу 1998 року стала важливим етапом реформування державної служби. Вона заклала основу для створення професійного, компетентного та політично нейтрального корпусу державних службовців, здатних реалізовувати європейські стандарти державного управління. Саме ця Стратегія започаткувала системні зміни у сфері підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, які згодом стали важливою складовою процесу європейської інтеграції України.

Концептуальний підхід до підготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб органів публічної влади на засадах європейської інтеграції знайшов своє відображення у цілому ряді нормативно-правових актів. Доречно вказати деякі з них, наприклад, Указ Президента України «Про Стратегію реформування системи державної служби в Україні» (2000 р.), який визначив професійне навчання державних службовців одним із пріоритетів реформи. Стратегія передбачала наближення державної служби в Україні до європейських стандартів, спираючись на подальший розвиток системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів [18]. Крім того, під впливом євроінтеграційних викликів реформування системи державної служби визначало курс на деполітизацію, тобто формування чіткого розмежування політичних посад та адміністративної діяльності посадовців, що мало гарантувати незалежність діяльності фахівців-державних службовців від зміни політичного керівництва. Цей же Указ заклав міцні підвалини реформування системи державної служби на засадах прозорості і ефективності, що мало призвести до удосконалення механізмів добору осіб на посади державної служби, проходження ними служби та оцінки результативності діяльності посадовців. А це, в свою чергу, посилювало вимоги до професійних компетентостей посадовців, до зростання якості наданих ними адміністративних послуг, до ефективності їх діяльності в цілому. У той же час, всі ці складові є очікуваним результатом успішної кадрової політики.

У тому ж 2000 році Указом Президента України були затверджені заходи з реалізації Стратегії реформування системи державної служби в Україні [19]. Важливо зазначити, що ці заходи мали бути реалізовані упродовж 2000–2001 років, а їх впровадження закладало фундамент діяльності державної служби на майбутнє. Даний Указ є одним з перших документів, який відкрив можливості для міжнародних стажувань державних службовців. Серед заходів, спрямованих на реалізацію Стратегії реформування системи державної служби в Україні, у документі визначено: 1) координацію міжнародної технічної допомоги; 2) залучення іноземних фахівців до реформування державної служби в нашій країні; 3) забезпечення навчання та періодичного стажування державних службовців і, що дуже важливо, науково-педагогічних працівників закладів освіти, які здійснюють підготовку посадовців.

Крім того, окрему увагу в Указі приділено питанням професійного навчання державних службовців та кадрового резерву, де йдеться про необхідність розроблення з урахуванням світового досвіду державних освітніх стандартів у галузі «Державне управління» (розділ VIII, пп.25–30) [19].

На сьогодні рух України до Євроспільноти залишається незмінним, пройшовши випробування і у 2014 році, коли підписання асоціації з ЄС призвело до революційних виступів Євромайдану, і в 2022 році, коли російське повномасштабне вторгнення лише посилило бачення українцями свого безпечного майбутнього разом з Європою. За даними опитування Центру Разумкова, проведеного у 2022 році в рамках проєкту «Україна на шляху до ЄС: реалії та перспективи», на питання «Чи потрібно Україні вступати до ЄС?» схвальну відповідь надала рекордна кількість респондентів – 77,8 % (попередній рекорд 60,6 % мав місце у вересні 2014 року) [20, с. 111].

Нині серед пріоритетів євроінтеграції України – виконання вимог Єврокомісії, оприлюднених при наданні нашій державі статусу кандидата на членство. Новий етап руху до Євроспільноти реалізується посадовими особами органів публічної влади, які одержали належну професійну підготовку, неодноразово проходили підвищення кваліфікації, міжнародне стажування.

Висновки. Сучасний якісно новий етап євроінтеграційного спрямування України було визначено та забезпечено всіма тими заходами, які започатковувалися у стратегічних документах, починаючи від 1994 року. За останні десятиліття напрацьовано значний масив документів, накопичено вагомий досвід співпраці з інституціями Євроспільноти, впроваджено чимало європейських практик у публічне управління України, реалізовано ряд реформ в суспільно-політичному та економічному житті країни. Але у фундаменті цих звершень були нормативно-правові акти, які нами детально проаналізовано у матеріалі статті.

Аналіз нормативно-правових актів, які започатковували європейський курс України, засвідчує, що їх реалізація стала важливою передумовою не лише

для реформування системи публічного управління, а й для трансформації державної кадрової політики відповідно до європейських стандартів. Закладені у Стратегії інтеграції України до Європейського Союзу (1998 р.) та подальших актах Президента України принципи професіоналізму, компетентності, доброчесності, безперервного професійного розвитку й відкритості державної служби сформували нові підходи до добору, підготовки, підвищення кваліфікації та розвитку кадрового потенціалу органів публічної влади. Європейська інтеграція стала ключовим чинником модернізації кадрової політики у сфері публічного управління, оскільки зумовила орієнтацію на компетентнісний підхід, запровадження сучасних механізмів управління людськими ресурсами, розвиток системи професійного навчання державних службовців та формування кадрового корпусу, здатного забезпечити реалізацію європейських реформ. Таким чином, удосконалення кадрової політики стало не лише одним із результатів євроінтеграційних процесів, а й необхідною умовою ефективного впровадження європейських стандартів публічного управління та подальшого наближення України до членства в Європейському Союзі.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Про внесення змін до Конституції України (щодо стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору): Закон України від 07.02.2019 р. № 2680-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2680-19#Text (дата звернення: 30.06.2026).

2. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. / авт. кол.: Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін.; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К. О. Ващенка, д-ра соц. наук, проф. Ю. П. Сурміна (кер. проекту). К.: НАДУ, 2012. 72 с.

3. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 12. С. 102–107. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2017/21.pdf (дата звернення: 30.06.2026).

4. Бачинський О.-С. Я. Європейські практики управління персоналом у публічному секторі: уроки для України. *Електронне наукове видання «Публічне управління та національна безпека».* 2026. № 1 (66). С.51–59. DOI: 10.25313/2617-572X-2026-1-11813 (дата звернення: 30.06.2026).

5. Дубовський О. С. Реформування державної кадрової політики у сфері публічного управління: правові інструменти, управлінські підходи та міжнародний досвід. *Наукові записки. Серія: Право*. 2025. № 19. С.253–263. DOI: 10.36550/2522-9230-2025-19-253-263 (дата звернення: 30.06.2026).

6. Нестеренко К. О., Богатирьова М. О. Реформування публічного управління в Україні у контексті євроінтеграції. *LEX PORTUS*. 2019. № 6 (20). С. 52–65. DOI: 10.26886/2524-101X.6.2019.4 (дата звернення: 30.06.2026).

7. Федонюк С. В., Корчун В. С. Історія відносин [Україна-ЄС]. Європейська інтеграція: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / [С. В. Федонюк та ін.]; за ред. С. В. Федонюка, В. Й. Лажніка. Вид. 2-е, переробл. й доповн. Луцьк: Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки. 2011. С. 709–719.

8. Корнієнко В. О. Україна в Європі і світі: електронний навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ. 2017. URL: https://multimedia.posibnyky. vntu.edu.ua/mm/Ukraine-EU/txt/04.html (дата звернення: 30.06.2026).

9. Угода про партнерство та співробітництво між Україною та Європейськими Співтовариствами та їх державами-членами від 14.06.1994 р.: ратифіковано Законом України від 10.11.1994 р. № 237/94-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/998_012#top (дата звернення: 30.06.2026).

10. Стратегія інтеграції України до Європейського Союзу: Указ Президента України від 11.06.1998 р. № 615/98: втрата чинності 10 лип. 2015 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/615/98 (дата звернення: 30.06.2026).

11. Шиманська-Гаєр Г. Німецькі та європейські студії: одна програма – два дипломи. *Deutsche Welle: медіакомпанія*. URL: https://surl.li/ahgajm (дата звернення: 30.06.2026).

12. Освітні програми. Магістратура. Спеціальність D4 «Публічне управління та адміністрування». *КНУ імені Тараса Шевченка: офіційний сайт*. URL: https://ipacs.knu.ua/?lang=ukr&tip=dop&tipn=&page=68 (дата звернення: 30.06.2026).

13. Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» для другого (магістерського) рівня вищої освіти: Наказ Міністерства освіти і науки України від 04.08.2020 р. № 600. URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishchaosvita/zatverdzeni% 20standarty/2020/08/05/281publichne-upravlinnya-taadministruvannya-magistr.pdf (дата звернення: 30.06.2026).

14. Грідін О. В. Кадрова політика у сфері публічного управління та адміністрування: формування, реалізація, удосконалення. Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека». 2023. №1. URL: https://www.inter-nauka.com/issues/administration2023/1/8608 (дата звернення: 30.06.2026).

15. Про центри підвищення кваліфікації державних службовців і керівників державних підприємств, установ і організацій: Постанова Кабінету Міністрів України 19.02.1996 р. № 224: втрата чинності 16 груд. 2004 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/224-96-%D0%BF (дата звернення: 30.06.2026).

16. Історія становлення та розвитку системи професійного навчання державних службовців в Україні. *Портал управління знаннями*. URL: https://pdp.nacs.gov.ua/news/istoriia-stanovlennia-ta-rozvytku-systemy-profesiinoho-navchannia-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-v-ukraini (дата звернення: 30.06.2026).

17. Визначено прогнозні показники загальних потреб у професійному навчанні на 2027-2029 роки. *Портал управління знаннями*. URL: https://pdp.nacs.gov.ua/news/vyznacheno-prohnozni-pokaznyky-zahalnykh-potreb-u-profesiinomu-navchanni-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-posadovykh-osib-mistsevoho-samovriaduvannia-na-2027-2029-roky (дата звернення: 30.06.2026).

18. Про Стратегію реформування системи державної служби в Україні: Указ Президента України від 14.04.2000 р. № 599/2000. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/599/2000 (дата звернення: 30.06.2026).

19. Про заходи щодо реалізації Стратегії реформування системи державної служби в Україні на 2000–2001 роки: Указ Президента України від 26.07.2000 року № 925/2000. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/925/2000#top (дата звернення: 30.06.2026).

20. Євроінтеграція в умовах війни: думки і пропозиції громадян. *Національна безпека і оборона*. 2022. № 1–2. С. 97–118. URL: https://razumkov.org.ua/images/journal/NSD187-188_2022_ukr_full.pdf (дата звернення: 30.06.2026).

REFERENCES:

1. Pro vnesennia zmin do Konstytutsii Ukrainy (shchodo stratehichnoho kursu derzhavy na nabuttia povnopravnoho chlenstva Ukrainy v Yevropeiskomu Soiuzi ta v Orhanizatsii Pivnichnoatlantychnoho dohovoru [On Amendments to the Constitution of Ukraine (Regarding the State's Strategic Course for Ukraine's Acquisition of Full Membership in the European Union and the North Atlantic Treaty Organization)]: Zakon Ukrainy vid 07.02.2019 r. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2680-19#Text (accessed: 30.06.2026) [in Ukrainian].

2. Kovbasiuk Yu. V., Vashchenko K. O., Surmin Yu. P. ta in. Derzhavna kadrova polityka v Ukraini: stan, problemy ta perspektyvy rozvytku [State personnel policy in Ukraine: status, problems and development prospects: scientific assistant]: nauk. dop. / za zah. red. d-ra nauk z derzh. upr., prof. Yu. V. Kovbasiuka, d-ra polit. nauk, prof. K. O. Vashchenka, d-ra sots. nauk, prof. Yu. P. Surmina (ker. proektu). K.: NADU, 2012. 72 s. [in Ukrainian].

3. Zhovnirchyk Ya. F. (2017). Suchasna kadrova polityka v orhanakh derzhavnoi vlady ta orhanakh mistsevoho samovriaduvannia [Modern personnel policy in state authorities and local self-government bodies]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. № 12. P. 102–107. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2017/21.pdf (accessed: 30.06.2026) [in Ukrainian].

4. Bachynskyi O.-S. Ya. (2026). Yevropeiski praktyky upravlinnia personalom u publichnomu sektori: uroky dlia Ukrainy [European practices of personnel management in the public sector: lessons for Ukraine]. *Elektronne naukove vydannia "Publichne upravlinnia ta natsionalna bezpeka"*. № 1 (66). S.51–59. DOI: 10.25313/2617-572X-2026-1-11813 (accessed: 30.06.2026) [in Ukrainian].

5. Dubovskyi O. S. (2025). Reformuvannia derzhavnoi kadrovoi polityky u sferi publichnoho upravlinnia: pravovi instrumenty, upravlinski pidkhody ta mizhnarodnyi dosvid [Reforming state personnel policy in the sphere of public administration: legal instruments, management approaches and international experience]. *Naukovi zapysky. Seriia: Pravo*. № 19. S. 253–263. DOI: 10.36550/2522-9230-2025-19-253-263 (accessed: 30.06.2026) [in Ukrainian].

6. Nesterenko K. O., Bohatyrova M. O. (2019). Reformuvannia publichnoho upravlinnia v Ukraini u konteksti yevrointehratsii [Public administration reform in Ukraine in the context of European integration]. *LEX PORTUS*. № 6 (20). S. 52–65. DOI: 10.26886/2524-101X.6.2019.4 (accessed: 30.06.2026) [in Ukrainian].

7. Fedoniuk S. V., Korchun V. S. (2011). Istoriia vidnosyn [Ukraina-YeS] [History of relations [Ukraine-EU]. Yevropeiska intehratsiia [European integration]: navch. posib. dlia stud. vyshch. navch. zakl. / [S. V. Fedoniuk ta in.]; za red. S. V. Fedoniuka, V. Y. Lazhnika. Vyd. 2-e, pererobl. y dopovn. Lutsk: Volyn. nats. un-t im. Lesi Ukrainky. S. 709–719 [in Ukrainian].

8. Korniienko V. O. (2017). Ukraina v Yevropi i sviti [Ukraine in Europe and the World]: elektronnyi navchalnyi posibnyk. Vinnytsia: VNTU. URL: https://multimedia.posibnyky.vntu.edu.ua/mm/Ukraine-EU/txt/04.html (accessed: 30.06.2026) [in Ukrainian]

9. Uhoda pro partnerstvo ta spivrobitnytstvo mizh Ukrainoiu ta Yevropeiskymy Spivtovarystvamy ta yikh derzhavamy-chlenamy [Partnership and Cooperation Agreement between Ukraine and the European Communities and their Member States] vid 14.06.1994 r.: ratyfikovano Zakonom Ukrainy vid 10.11.1994 r. № 237/94-VR. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/ show/998_012#top (accessed: 30.06.2026) [in Ukrainian].

10. Stratehiia intehratsii Ukrainy do Yevropeiskoho Soiuzu [Strategy for Ukraine's Integration into the European Union]: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 11.06.1998 r. № 615/98: vtrata chynnosti 10 lyp. 2015 r. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/615/98 (accessed: 30.06.2026) [in Ukrainian].

11. Shymanska-Haier H. Nimetski ta yevropeiski studii: odna prohrama – dva dyplomy [German and European Studies: One Program – Two Diplomas]. *Deutsche Welle: mediakompaniia*. URL: https://surl.li/ahgajm (accessed: 30.06.2026) [in Ukrainian].

12. Osvitni prohramy. Mahistratura. Spetsialnist D4 "Publichne upravlinnia ta administruvannia" [Educational programs. Master's degree. Specialty D4 "Public Management and Administration"]. *KNU imeni Tarasa Shevchenka: ofitsiinyi sait*. URL: https://ipacs.knu.ua/?lang=ukr&tip=dop&tipn=&page=68 (accessed: 30.06.2026) [in Ukrainian].

13. Pro zatverdzhennia standartu vyshchoi osvity za spetsialnistiu 281 "Publichne upravlinnia ta administruvannia" dlia druhoho (mahisterskoho) rivnia vyshchoi osvity [On approval of the higher education standard in specialty 281 "Public Management and Administration" for the second (master's) level of higher education]: Nakaz Ministerstva osvity i nauky Ukrainy vid 04.08.2020 r. № 600. URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/ vishchaosvita/ zatverdzeni %20standarty/2020/08/05/281publichne-upravlinnya-taadministruvannya-magistr.pdf (accessed: 30.06.2026) [in Ukrainian].

14. Hridin O. V. (2023). Kadrova polityka u sferi publichnoho upravlinnia ta administruvannia: formuvannia, realizatsiia, udoskonalennia [Personnel policy in the sphere of public management and administration: formation, implementation, improvement]. *Elektronne naukove vydannia "Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka"*. №1. URL: https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-1-8608 (accessed: 30.06.2026) [in Ukrainian].

15. Pro tsentry pidvyshchennia kvalifikatsii derzhavnykh sluzhbovtsiv i kerivnykiv derzhavnykh pidpryiemstv, ustanov i orhanizatsii [On centers for advanced training of civil servants and heads of state enterprises, institutions and organizations]: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy 19.02.1996 r. № 224: vtrata chynnosti 16 hrud. 2004 r. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/224-96-%D0%BF (accessed: 30.06.2026) [in Ukrainian].

16. Istoriia stanovlennia ta rozvytku systemy profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtsiv v Ukraini [History of the formation and development of the system of professional training of civil servants in Ukraine]. *Portal upravlinnia znanniamy*. URL: https://pdp.nacs.gov.ua/news/ istoriia-stanovlennia-ta-rozvytku-systemy-profesiinoho-navchannia-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-v-ukraini (accessed: 30.06.2026) [in Ukrainian].

17. Vyznacheno prohnozni pokaznyky zahalnykh potreb u profesiinomu navchanni na 2027–2029 roky [Forecast indicators of general needs in vocational training for 2027-2029 have been determined]. *Portal upravlinnia znanniamy*. URL: https://pdp.nacs.gov.ua/news/vyznacheno-prohnozni-pokaznyky-zahalnykh-potreb-u-profesiinomu-navchanni-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-posadovykh-osib-mistsevoho-samovriaduvannia-na-2027-2029-roky (accessed: 30.06.2026) [in Ukrainian]

18. Pro Stratehiiu reformuvannia systemy derzhavnoi sluzhby v Ukraini [On the Strategy for Reforming the Civil Service System in Ukraine]: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 14.04.2000 r. № 599/2000. URL: https://zakon.rada.gov.ua/ laws/ card/599/2000 (accessed: 30.06.2026) [in Ukrainian].

19. Pro zakhody shchodo realizatsii Stratehiiu reformuvannia systemy derzhavnoi sluzhby v Ukraini na 2000–2001 roky [On measures to implement the Strategy for Reforming the Civil Service System in Ukraine for 2000–2001]: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 26.07.2000 r. № 925/2000. URL: https://zakon.rada.gov.ua/ laws/show/925/2000#top (accessed: 30.06.2026) [in Ukrainian].

20. Yevrointehratsiia v umovakh viiny: dumky i propozytsii hromadian [European integration in wartime: opinions and proposals of citizens]. (2022). *Natsionalna bezpeka i oborona.* № 1–2. S.97–118. URL: https://razumkov.org.ua/ images/journal/NSD187-188_2022_ukr_full.pdf (accessed: 30.06.2026) [in Ukrainian].

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Дата першого надходження статті до видання: 03.07.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 04.08.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 03.09.2026

УДК 35.01:159.9.019.4(477)
DOI https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2026.5.11

ПОВЕДІНКОВЕ ВРЯДУВАННЯ ЯК НОВІТНЯ ПАРАДИГМА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Дяченко Михайло Валентинович,
доктор філософії,
доцент кафедри бізнесу, адміністрування та права
Закладу вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»
ORCID ID: 0000-0001-9887-7043

У статті обґрунтовано поведінкове врядування як новітню парадигму розвитку системи публічного управління, що виходить за межі епізодичного застосування технологій підштовхування та передбачає системне врахування фактичної поведінки громадян, публічних службовців, політичних керівників, організацій і мереж взаємодії на всіх стадіях публічної політики. Розмежовано поведінкову публічну політику, поведінкове публічне адміністрування, поведінковий уряд і поведінкове врядування. Останнє визначено як міждисциплінарну, людиноцентричну, доказову й етично обмежену систему формування правил, процесів, сервісів, комунікацій та механізмів підзвітності, у якій поведінкові закономірності використовуються не лише для зміни індивідуального вибору, а й для вдосконалення інституційного середовища та самокорекції публічної влади. Методологічну основу становлять системний, інституційний, структурно-функціональний, порівняльний і процесний підходи, методи аналізу, синтезу, типологізації та концептуального моделювання. Обґрунтовано сім контурів парадигми: епістемологічно-діагностичний; політико-проєктний; організаційно-адміністративний; сервісно-цифровий; партисипативно-комунікаційний; експериментально-оцінювальний; етико-правовий та інституційний. Розроблено цикл поведінково обґрунтованого рішення, паспорт поведінкового втручання й індекс інституційної готовності. Визначено принципи прозорості, пропорційності, збереження автономії, недискримінації, захисту даних, доказової достатності та оскаржуваності. Доведено, що поведінкова парадигма не замінює правове регулювання, ресурсне забезпечення чи структурні реформи, а підвищує їхню дієвість через точніше визначення бар'єрів, адаптацію управлінських процесів і постійне навчання інституцій. Запропоновані положення можуть бути використані для модернізації публічних послуг, регуляторної політики, комунікації, управління персоналом, доброчесності та участі громадян в Україні.

Ключові слова: *поведінкове врядування, публічне управління, поведінкові інсайти, доказова політика, інституційна спроможність, етика.*

Diachenko Mykhailo. BEHAVIOURAL GOVERNANCE AS A NEW PARADIGM FOR THE DEVELOPMENT OF THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM

The article substantiates behavioural governance as a new paradigm for the development of the public administration system. It goes beyond the occasional use of nudges and requires systematic consideration of the actual behaviour of citizens, public servants, political leaders, organisations, and governance networks throughout the policy cycle. Behavioural public policy, behavioural public administration, behavioural government, and behavioural governance are distinguished. Behavioural governance is defined as an interdisciplinary, human-centred, evidence-informed, and ethically bounded system for shaping rules, processes, services, communications, and accountability mechanisms in which behavioural regularities are used both to influence individual choice and to improve the institutional environment and the capacity of public authorities for self-correction. The methodology combines systemic, institutional, structural-functional, comparative, and process approaches with analysis, synthesis, typology, and conceptual modelling. Seven contours are substantiated: epistemological and diagnostic; policy design; organisational and administrative; service and digital; participatory and communicative; experimental and evaluative; and ethical, legal, and institutional. A behaviourally informed decision cycle, a behavioural intervention passport, and an institutional readiness index are developed. The principles of transparency, proportionality, preservation of autonomy, non-discrimination, data protection, evidential sufficiency, and contestability are specified. The behavioural paradigm does not replace legal regulation, resources, or structural reform; it enhances their effectiveness by identifying barriers more precisely, adapting administrative processes, and creating continuous institutional learning. The framework can support the modernisation of public services, regulatory policy, public communication, human resource management, integrity systems, and citizen participation in Ukraine. Its practical

value lies in a structured approach to diagnosing problems, selecting proportionate instruments, conducting ethical review, testing interventions, scaling verified solutions, and monitoring unintended effects.

Key words: *behavioural governance, public administration, behavioural insights, evidence-informed policy, institutional capacity, ethics.*

Вступ. Тривалий час розвиток публічного управління спирався на нормативну модель раціонального актора, який має достатню інформацію, послідовно порівнює альтернативи та обирає оптимальне рішення. Г. Саймон довів обмеженість такої моделі, показавши, що адміністративні рішення приймаються за умов дефіциту часу, інформації та когнітивних ресурсів, а тому орієнтуються переважно на задовільний, а не ідеально оптимальний результат [1]. Це створило підґрунтя для переходу від формально-раціонального до реалістичного розуміння поведінки у публічних організаціях.

Дослідження евристик і когнітивних упереджень засвідчили систематичний характер відхилень людського вибору від стандартів повної раціональності [2]. Ефект статус-кво, уникнення втрат, фреймінг, надмірна впевненість, обмежена увага та групове мислення впливають не лише на громадян як адресатів політики. Аналогічні механізми формують рішення посадових осіб, експертів, керівників і колегіальних органів, визначаючи пріоритети, сприйняття ризиків, розподіл ресурсів та ставлення до доказів.

На цій основі сформувалася поведінкова публічна адміністрація, яку визначають як аналіз публічного управління з мікрорівневої перспективи індивідуальної та групової поведінки із залученням психологічних теорій і методів [3]. Проте результат управління залежить не лише від властивостей окремих службовців або користувачів послуг, а й від правил, організаційної культури, міжвідомчих процесів, цифрових інтерфейсів і політичних стимулів, які утворюють поведінкове середовище влади.

Концепція поведінкового врядування розширює предмет аналізу до всього політичного процесу та взаємодії держави, громадянського суспільства, бізнесу й громадян. Поведінка тут є одночасно об'єктом політики, ресурсом спільного вироблення рішень і наслідком інституційного дизайну [4]. Така перспектива дозволяє досліджувати не лише те, як влада впливає на вибір людини, а й те, як власні упередження влади, рутинні процедури та архітектура відповідальності формують якість рішень.

У вітчизняній науці поведінкове врядування трактується як інтегрований методологічний підхід, заснований на використанні знань про індивідуальну та групову поведінку під час формування публічної політики [5]. Дослідження імплементації поведінкового підходу в Україні акцентують на можливостях кризової комунікації, підтримання соціальної стійкості та довіри, але водночас виявляють дефіцит даних, ресурсні обмеження, етичні дилеми та нестачу інституційної спроможності [6]. Отже, актуальним є перехід від локальних втручань до цілісної парадигми розвитку системи.

Міжнародна практика також еволюціонувала від окремих nudge-проєктів до стандартизованого циклу діагностики, проєктування, експериментування та масштабування. Методика BASIC наголошує, що втручання має ґрунтуватися на чітко визначеній поведінці, причинному механізмі, контексті та перевірюваному результаті [7]. Дискусія про nudging і boosting водночас показує необхідність поєднувати зміну архітектури вибору з розвитком компетентності людей самостійно приймати якісні рішення [8].

Поширення поведінкових інструментів загострює питання легітимності. За непрозорого застосування вони можуть перетворитися на маніпуляцію, приховане обмеження автономії або цифрові темні патерни. Тому етичність має перевірятися під час визначення мети, збору даних, дизайну, експерименту, масштабування й оприлюднення результатів [9]. Інституціоналізація поведінкової науки потребує лідерства, визначених цілей, належного врядування, інтеграції та розвитку спроможності, що систематизовано у принципах LOGIC [10].

Невирішеною залишається проблема поєднання мікрорівневих поведінкових закономірностей із організаційними та інституційними змінами. Бракує цілісної моделі, яка одночасно визначала б межі понять, цикл рішення, критерії етичності, інфраструктуру даних, механізми навчання та умови масштабування. Саме ця прогалина визначає наукову актуальність дослідження.

Мета та завдання. Метою статті є теоретичне обґрунтування поведінкового врядування як новітньої парадигми розвитку системи публічного управління та розроблення методичних засад його інституціоналізації в Україні. Для досягнення мети поставлено завдання: розмежувати споріднені поняття; визначити принципи, рівні й функціональні контури парадигми; побудувати цикл поведінково обґрунтованого рішення; запропонувати паспорт втручання, індекс інституційної готовності та практичні напрями застосування.

Методи дослідження. Методологічну основу становить міждисциплінарне поєднання теорії публічного управління, поведінкової економіки, когнітивної та соціальної психології, інституціоналізму й аналізу публічної політики. Системний підхід використано для розгляду поведінкового врядування як сукуп-

ності взаємопов'язаних суб'єктів, правил, процесів, даних і зворотних зв'язків; інституційний – для аналізу формальних та неформальних норм, стимулів і механізмів відповідальності; структурно-функціональний – для визначення контурів парадигми.

Порівняльний метод застосовано для розмежування поведінкової публічної політики, поведінкового публічного адміністрування, поведінкового уряду та поведінкового врядування. Процесний підхід дозволив побудувати цикл від постановки проблеми до інституційного навчання. Використано методи аналізу й синтезу, абстрагування, типологізації, узагальнення, причинно-наслідкового моделювання та багатокритеріального оцінювання. Джерельну базу становлять наукові праці, методичні документи ОЕСР, законодавство й аналітичні матеріали щодо України.

Дослідження має концептуальний характер. Запропоновані індикатори та ваги потребують калібрування за сферою політики, рівнем влади, характеристиками цільових груп і якістю даних. Причинний ефект втручання може встановлюватися лише за належного дизайну оцінювання, тому методичні положення слід розглядати як рамку для підготовки, тестування та відповідального масштабування рішень.

Результати дослідження. Парадигма публічного управління задає вихідне уявлення про природу суб'єктів, причинність управлінських явищ, допустимі методи пізнання та критерії результативності. Поведінкове врядування змінює базове припущення про людину: замість абстрактного раціонального виконавця або пасивного одержувача послуг воно розглядає обмежено раціонального, соціально вбудованого актора, поведінка якого залежить від контексту, норм, емоцій, довіри, ідентичності, звичок, інтерфейсів і сприйняття справедливості.

Поведінкову публічну політику доцільно пов'язувати переважно з використанням поведінкових знань для досягнення суспільно значущих результатів через зміну поведінки адресатів. Поведінкове публічне адміністрування зосереджується на рішеннях і робочому середовищі публічних службовців. Поведінковий уряд охоплює поведінку політичного керівництва та центрів прийняття рішень. Поведінкове врядування є ширшим інтегруючим поняттям, бо включає взаємодію державних, місцевих, приватних і громадських акторів та взаємний вплив інституцій і поведінки.

Поведінкове врядування запропоновано визначати як міждисциплінарну, людиноцентричну, доказову та етично обмежену парадигму формування й реалізації публічної політики, за якої фактичні закономірності індивідуальної, групової та організаційної поведінки системно інтегруються у дизайн правил, процедур, сервісів, комунікацій і механізмів підзвітності, а наслідки такого дизайну перевіряються, переглядаються та використовуються для інституційного навчання.

Принципами парадигми є реалістичність поведінкових припущень; контекстуальність; людиноцентричність; законність; пропорційність; доказовість; етичність; недискримінація; відкритість; захист даних; збереження змістовного вибору; участь заінтересованих сторін; адаптивність; оцінювання довгострокових і розподільчих наслідків. Їх сукупність запобігає редукції підходу до технічного «підштовхування» та пов'язує його з демократичною легітимністю.

Поведінковий аналіз має здійснюватися на трьох рівнях. На мікрорівні досліджуються рішення громадян, службовців і керівників; на мезорівні – організаційні рутини, командна динаміка, культура, внутрішні стимули, міжвідомчі процеси та сервісні інтерфейси; на макрорівні – інституційні правила, суспільні норми, мережі врядування, інформаційне середовище й політична економія реформ. Стійкий ефект можливий лише за узгодження цих рівнів.

Для операціоналізації парадигми сформовано сім взаємопов'язаних контурів, що охоплюють шлях від побудови доказового уявлення про проблему до етичного контролю, інституціоналізації та навчання. Їх зміст, основні інструменти та критерії результативності наведено в табл. 1.

Епістемологічно-діагностичний контур є визначальним, оскільки хибна постановка проблеми спрямовує політику на наслідок, а не на причину. Низьке використання послуги може зумовлюватися не байдужістю громадян, а складністю форми, нестачею документів, недовірою, цифровою нерівністю або очікуванням негативного ставлення. Діагностика має поєднувати адміністративні дані, спостереження, інтерв'ю, опитування, аналіз шляху користувача та перевірку конкуруючих гіпотез.

Політико-проєктний контур виходить із принципу портфельності. Поведінковий інструмент не повинен автоматично підміняти закон, фінансування, контроль або розвиток інфраструктури. Якщо бар'єр пов'язаний із відсутністю права чи ресурсу, спрощене повідомлення не вирішить проблему. Теорія змін має показувати, які структурні та поведінкові чинники формують результат, якими інструментами вони адресуються і за яких умов очікуваний ефект може не виникнути.

До портфеля можуть входити варіант за замовчуванням, спрощення, нагадування, соціальні норми, персоніфікована інформація, зобов'язання, своєчасний зворотний зв'язок, деліберація, навчання та boosts разом із традиційними правовими й еко-

Таблиця 1

Контури поведінкового врядування та критерії їх інституціоналізації

Контур парадигми	Основні інструменти	Критерії результативності
Епістемологічно-діагностичний	Постановка проблеми; сегментація; карта бар'єрів, мотивів і норм; перевірка причинних гіпотез.	Якість базової лінії; причинна обґрунтованість; репрезентативність; відсутність стигматизації.
Політико-проєктний	Теорія змін; портфель правових, економічних, сервісних, nudge- і boost-інструментів; сценарії.	Відповідність причині; пропорційність; сумісність із цілями; альтернатива і план припинення.
Організаційно-адміністративний	Дизайн процесів, чек-листів і колегіальних процедур; управління навантаженням; зменшення шуму та упереджень.	Якість і своєчасність рішень; менше помилок; рівність ставлення; визначені ролі й відповідальність.
Сервісно-цифровий	Спрощення процедур; зрозуміла мова; архітектура вибору; нагадування; аудит тягаря та інтерфейсів.	Завершення послуги; час і витрати; доступність; відсутність dark patterns і надмірного збору даних.
Партисипативно-комунікаційний	Двостороння комунікація; деліберація; спільне проєктування; тестування повідомлень; зворотний зв'язок.	Довіра і розуміння; різноманітність учасників; врахування пропозицій; відсутність маніпуляції.
Експериментально-оцінювальний	Пілоти; експериментальні й квазіекспериментальні дизайни; A/B-тести; аналіз неоднорідності та побічних ефектів.	Надійність і відтворюваність ефекту; вартісна ефективність; зовнішня валідність; правила масштабування.
Етико-правовий та інституційний	Етична і правова перевірка; захист даних; реєстр втручань; звітність; стандарти, навчання та нагляд.	Законність, прозорість, оскаржуваність і недискримінація; спроможність; регулярний перегляд практик.

Джерело: розроблено автором

номічними засобами. Перевага надається найменш обмежувальному інструменту, здатному досягти законної мети. За високої складності або ризику нерівності слід посилювати компетентність і автономію, а не лише автоматичні реакції.

Організаційно-адміністративний контур переносить аналіз усередину публічних організацій. Джерелами помилок є інформаційне перевантаження, жорсткі строки, невизначені критерії, ієрархічний тиск, групове мислення, ефект першої інформації та різний рівень вимог до подібних справ. Запобіжниками можуть бути структуровані форми рішень, незалежне первинне оцінювання, попередньо визначені критерії, чек-листи, ротація ролей, фіксація аргументів і аналіз розбіжностей між експертами.

Сервісно-цифровий контур спрямований на усунення адміністративного тягаря, який складається з витрат пошуку інформації, виконання вимог і психологічного навантаження. Спрощення має передбачати не механічне скорочення кроків, а збереження правових гарантій, доступність альтернативного каналу та зрозуміле пояснення наслідків. Цифровий інтерфейс повинен проходити аудит на приховане примушування, асиметричні кнопки, складне скасування, надмірні дозволи та дискримінаційні наслідки алгоритмічної персоналізації.

Партисипативно-комунікаційний контур змінює роль громадянина з пасивного адресата на учасника спільного проєктування. Поведінкові знання мають допомагати зменшувати бар'єри участі, забезпечувати зрозумілість інформації та різноманітність учасників, а не конструювати ілюзію підтримки. У повідомленнях важливо чітко розрізняти факт, невизначеність і рекомендацію; соціальні норми застосовувати лише за достовірних даних; механізми скарг та виправлення помилок робити не складнішими за саму послугу.

Експериментально-оцінювальний контур запроваджує логіку «тестувати до масштабування». Оцінювання повинно містити базову лінію, заздалегідь визначений первинний показник, групу порівняння, перевірку неоднорідності ефекту, витрат, побічних наслідків і тривалості результату. Статистично значуща короткочасна зміна не є достатньою підставою для масштабування, якщо вона збільшує нерівність, переносить витрати на користувача або швидко зникає.

Етико-правовий та інституційний контур має поєднати право, етику й організаційну спроможність. Закон України «Про адміністративну процедуру» закріплює принципи законності, обґрунтованості, неупередженості, пропорційності, відкритості, своєчасності та права особи бути вислуханою [11]. Поведінковий дизайн адміністративної взаємодії повинен підсилювати реалізацію цих гарантій, а не створювати прихований спосіб їх обійти.

Практичним документом запропоновано паспорт поведінкового втручання. Він має містити: опис публічної проблеми та цільової поведінки; цільові й потенційно вразливі групи; базові дані; поведінковий механізм і альтернативні пояснення; правову підставу; теорію змін; перелік альтернатив; етичну матрицю; дизайн оцінювання; показники основного, розподільчого, побічного та довгострокового

ефекту; правила припинення, масштабування, оприлюднення й оскарження.

Цикл поведінково обґрунтованого рішення охоплює дев'ять стадій: 1) визначення суспільної проблеми; 2) операціоналізацію конкретної поведінки; 3) діагностику контексту та причин; 4) спільне проєктування альтернатив; 5) етико-правову експертизу; 6) пілотування; 7) оцінювання результатів і неоднорідності; 8) рішення про припинення, коригування або масштабування; 9) внесення знань до реєстру та перегляд стандартів. Кожна стадія повинна мати власника результату, джерело даних і критерій завершення.

Для самооцінювання запропоновано індекс інституційної готовності до поведінкового врядування: $ІІГПВ = Ке \times Кд \times \Sigma(w_i \times I_i)$, де I_i – нормовані оцінки лідерства, врядування, інтеграції, кадрової спроможності, даних, етики та оцінювання; w_i – їх ваги, сума яких дорівнює одиниці; Ке – коефіцієнт етичної відповідності; Кд – коефіцієнт доказової надійності. Мультиплікативні коефіцієнти реалізують принцип «критичного мінімуму»: високі ресурси не компенсують відсутність етичних гарантій або надійних доказів.

Для України пріоритетними сферами є доступ до соціальних та адміністративних послуг, виконання регуляторних вимог, податкова комунікація, цифрові сервіси, доброчесність, управління персоналом, громадська участь і кризова комунікація. Огляд ОЕСР 2026 року наголошує на необхідності посилення стійкості, стратегічної координації, участі громадян, спроможності публічної служби та якості цифрових послуг в Україні [12]. Поведінкове врядування може підтримати ці напрями, якщо інтегруватиметься у чинні процеси, а не існуватиме як ізольована лабораторія.

Інституційна модель може поєднати невеликий центральний методичний осередок із мережею підготовлених фахівців у міністерствах, центральних органах виконавчої влади та громадах. Центр формує стандарти, навчальні модулі, етичні протоколи, реєстр і механізм зовнішньої експертизи; відомчі команди діагностують проблеми та проводять пілоти; наукові установи й організації громадянського суспільства забезпечують незалежну оцінку. Обов'язковими є оприлюднення негативних результатів і заборона масштабування без перевірки.

Висновки. Поведінкове врядування є новітньою парадигмою розвитку системи публічного управління, оскільки змінює базові припущення про суб'єкта рішення, джерела управлінської результативності та способи одержання доказів. Воно охоплює поведінку громадян, публічних службовців, керівників, організацій і мереж, а також взаємний вплив поведінки та інституційного дизайну.

Розмежування поведінкової публічної політики, поведінкового адміністрування, поведінкового уряду й поведінкового врядування дозволило визначити останнє як інтегруюче поняття. Його предметом є не окремий інструмент впливу, а цілісна система правил, процесів, сервісів, комунікацій, експериментування, етичного контролю та інституційного навчання.

Сформовані сім контурів забезпечують логічний зв'язок між діагностикою проблеми, добором портфеля інструментів, удосконаленням внутрішніх процесів, сервісним і цифровим дизайном, участю, оцінюванням та інституціоналізацією. Запропонований дев'ятистадійний цикл запобігає передчасному масштабуванню та створює зворотний зв'язок між доказами і стандартами діяльності.

Паспорт поведінкового втручання формалізує відповідальність за мету, дані, правову підставу, поведінковий механізм, альтернативи, етичні ризики, дизайн оцінювання та правила припинення. Індекс інституційної готовності доповнює його оцінкою лідерства, врядування, інтеграції, спроможності, даних, етики та оцінювання з урахуванням критичних коефіцієнтів доказовості й етичної відповідності.

Поведінкові інструменти не повинні замінювати належне правове регулювання, доступність ресурсів, інфраструктуру чи структурні реформи. Їхня цінність полягає у точнішому визначенні бар'єрів, зменшенні адміністративного тягаря, підвищенні якості внутрішніх рішень і створенні умов для постійної самокорекції публічних інституцій.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричне калібрування індексу, апробацію паспорта у різних сферах політики, порівняння моделей інституціоналізації та оцінювання довгострокових, розподільчих і демократичних наслідків поведінкових втручань в Україні.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Simon H. A. Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations. 4th ed. New York : Free Press, 1997. 368 p.

2. Tversky A., Kahneman D. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. Science. 1974. Vol. 185, No. 4157. P. 1124–1131. DOI: https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124.

3. Grimmelikhuijsen S., Jilke S., Olsen A. L., Tummers L. Behavioral Public Administration: Combining Insights from Public Administration and Psychology. Public Administration Review. 2017. Vol. 77, No. 1. P. 45–56. DOI: https://doi.org/10.1111/puar.12609.

4. Gofen A., Moseley A., Thomann E., Weaver R. K. Behavioural Governance in the Policy Process: Introduction to the Special Issue. Journal of European Public Policy. 2021. Vol. 28, No. 5. P. 633–657. DOI: https://doi.org/10.1080/13501763.2021.1912153.

5. Семикрас О. В. Концептуальні засади поведінкового врядування. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2022. Вип. 5(65). С. 60–68. DOI: https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-5(65)-10.

6. Щеховська Л. М. Імплементація поведінкового підходу в публічному управлінні України в умовах воєнного стану: виклики та можливості. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2024. № 4. С. 452–457. DOI: https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.4.61.

7. OECD. Tools and Ethics for Applied Behavioural Insights: The BASIC Toolkit. Paris : OECD Publishing, 2019. DOI: https://doi.org/10.1787/9ea76a8f-en.

8. Hertwig R., Grüne-Yanoff T. Nudging and Boosting: Steering or Empowering Good Decisions. Perspectives on Psychological Science. 2017. Vol. 12, No. 6. P. 973–986. DOI: https://doi.org/10.1177/1745691617702496.

9. OECD. Good Practice Principles for Ethical Behavioural Science in Public Policy. OECD Public Governance Policy Papers. 2022. No. 20. Paris : OECD Publishing. DOI: https://doi.org/10.1787/e19a9be9-en.

10. OECD. LOGIC: Good Practice Principles for Mainstreaming Behavioural Public Policy. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: https://doi.org/10.1787/6cb52de2-en.

11. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17 лют. 2022 р. № 2073-IX. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2073-20 (дата звернення: 18.07.2026).

12. OECD. Public Governance Review of Ukraine. OECD Public Governance Reviews. Paris : OECD Publishing, 2026. DOI: https://doi.org/10.1787/7810f059-en.

REFERENCES:

1. Simon, H. A. (1997). Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations (4th ed.). New York, NY: Free Press.

2. Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. Science, 185(4157), 1124–1131. https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124

3. Grimmelikhuijsen, S., Jilke, S., Olsen, A. L., & Tummers, L. (2017). Behavioral public administration: Combining insights from public administration and psychology. Public Administration Review, 77(1), 45–56. https://doi.org/10.1111/puar.12609

4. Gofen, A., Moseley, A., Thomann, E., & Weaver, R. K. (2021). Behavioural governance in the policy process: Introduction to the special issue. Journal of European Public Policy, 28(5), 633–657. https://doi.org/10.1080/13501763.2021.1912153

5. Semykras, O. V. (2022). Kontseptualni zasady povedinkovoho vriaduvannia [Conceptual foundations of behavioural governance]. Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia, 5(65), 60–68. https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-5(65)-10 [in Ukrainian].

6. Shchekhovska, L. M. (2024). Implementatsiia povedinkovoho pidkhodu v publichnomu upravlinni Ukrainy v umovakh voiennoho stanu: vyklyky ta mozhlyvosti [Implementation of the behavioural approach in public administration of Ukraine under martial law: Challenges and opportunities]. Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu, 4, 452–457. https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.4.61 [in Ukrainian].

7. OECD. (2019). Tools and ethics for applied behavioural insights: The BASIC toolkit. Paris, France: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9ea76a8f-en

8. Hertwig, R., & Grüne-Yanoff, T. (2017). Nudging and boosting: Steering or empowering good decisions. Perspectives on Psychological Science, 12(6), 973–986. https://doi.org/10.1177/1745691617702496

9. OECD. (2022). Good practice principles for ethical behavioural science in public policy (OECD Public Governance Policy Papers No. 20). Paris, France: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/e19a9be9-en

10. OECD. (2024). LOGIC: Good practice principles for mainstreaming behavioural public policy. Paris, France: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/6cb52de2-en

11. Pro administratyvnu protseduru [On administrative procedure]. (2022). Law of Ukraine of February 17, 2022, No. 2073-IX. Verkhovna Rada of Ukraine. https://zakon.rada.gov.ua/go/2073-20 [in Ukrainian].

12. OECD. (2026). Public governance review of Ukraine. OECD Public Governance Reviews. Paris, France: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/7810f059-en

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Дата першого надходження статті до видання: 10.07.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 04.08.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 03.09.2026

УДК 339.92:332.146.2:005.52(477:4-6ЄС)
DOI https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2026.5.12

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Стегній Сергій Віталійович,
аспірант кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»
ORCID ID: 0009-0008-1902-8093

У статті обґрунтовано комплексний методичний підхід до оцінювання соціально-економічної ефективності транскордонного співробітництва в умовах євроінтеграції України. Актуальність дослідження зумовлена недостатністю оцінок, що зводяться до обсягів фінансування, кількості заходів або рівня освоєння коштів і не показують фактичних змін у добробуті населення, доступності послуг, конкурентоспроможності прикордонних територій, інституційній спроможності партнерів та наближенні до практик політики згуртованості Європейського Союзу. Соціально-економічну ефективність запропоновано розуміти як міру, за якою спільне використання ресурсів забезпечує додаткові, атрибутовані, територіально збалансовані й сталі зміни порівняно з вихідним станом і правдоподібною альтернативою без втручання. Методичну конструкцію сформовано на основі системного, програмно-цільового, інституційного, територіального та контрфактичного підходів. Визначено чотири рівні оцінювання: проєкт, програма, транскордонний функціональний ареал і національно-євроінтеграційний рівень. Систематизовано шість блоків оцінювання: економічно-фінансовий; соціальний і людського капіталу; територіально-інфраструктурний та екологічний; транскордонної додатковості й збалансованості; інституційно-управлінський та євроінтеграційний; сталості, резильєнтності й ризиків. Запропоновано репрезентативні індикатори, порядок їх нормування, формування часткових індексів та інтегральної оцінки з перевіркою чутливості до системи ваг. Обґрунтовано застосування коефіцієнта територіального балансу, аналізу вигід і витрат, показників витрат на одиницю результату, методу «різниця різниць», зіставлення подібних територій, просторового аналізу та якісної оцінки інституційних змін. Передбачено паспорти індикаторів, реєстр доказів і поетапний цикл від ex ante до ex post оцінювання. Практичне значення підходу полягає у можливості його використання органами публічної влади, керуючими органами програм і територіальними громадами для відбору, моніторингу та коригування транскордонних ініціатив.

Ключові слова: *транскордонне співробітництво, соціально-економічна ефективність, оцінювання, євроінтеграція, прикордонні регіони, територіальний вплив, додатковість, публічне управління.*

Stehnii Serhii. METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE SOCIO-ECONOMIC EFFICIENCY OF CROSS-BORDER COOPERATION IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION

The article substantiates an integrated methodological approach to assessing the socio-economic efficiency of cross-border cooperation in the context of Ukraine's European integration. Assessments limited to funding, activities or financial absorption do not reveal actual changes in well-being, access to services, border-region competitiveness, institutional capacity or convergence with European Union cohesion-policy practices. Socio-economic efficiency is defined as the degree to which jointly mobilised resources generate additional, attributable, territorially balanced and sustainable changes compared with the baseline and a plausible situation without the intervention. The framework combines systemic, programme-based, institutional, territorial and counterfactual approaches and distinguishes four levels: an individual project, a cooperation programme, a cross-border functional area, and the national and European-integration level. Six dimensions are systematised: economic and financial performance; social effects and human capital; territorial, infrastructure and environmental effects; cross-border additionality and balance; institutional, governance and European-integration changes; and sustainability, resilience and risk. The procedure includes indicator passports, normalisation, dimension indices and an integrated score tested through sensitivity analysis. The study substantiates a territorial benefit-balance coefficient, cost-benefit and cost-effectiveness analysis, unit-cost indicators, difference-in-differences, comparison of similar territories, spatial analysis and qualitative assessment of institutional change. Evaluation must distinguish outputs, outcomes and impacts, identify cross-

border value unattainable through unilateral action, and account for security shocks and data discontinuities. An evidence register and a staged cycle from ex ante appraisal to ex post assessment are proposed. The approach can be used by public authorities, programme managing bodies and territorial communities when selecting, monitoring and adjusting cross-border initiatives and demonstrating their contribution to regional development and Ukraine's European integration.

Key words: *cross-border cooperation, socio-economic efficiency, evaluation, European integration, border regions, territorial impact, additionality, public governance.*

Вступ. Транскордонне співробітництво є для України одночасно інструментом розвитку прикордоння та практичним каналом інтеграції регіонів до європейського простору. Закон України «Про міжнародне територіальне співробітництво України» пов'язує його з розв'язанням спільних проблем шляхом оптимального поєднання можливостей і ресурсів сусідніх територій [1]. Тому об'єктом оцінювання мають бути не самі контакти або укладені угоди, а суспільно значущі зміни, створені саме спільною дією партнерів.

Державна програма розвитку міжнародного територіального співробітництва на 2025–2027 роки орієнтує органи влади на реалізацію спільних проєктів, посилення інституційної спроможності та участь у програмах Interreg і Interreg NEXT [2]. Оцінювання у цій системі повинно підтверджувати суспільну цінність витрачених ресурсів, забезпечувати зворотний зв'язок для коригування програм і створювати доказову основу для поширення результативних рішень.

Європейська модель територіального співробітництва ґрунтується на програмній логіці, партнерстві, вимірюваних цілях і моніторингу результатів. Регламент (ЄС) 2021/1059 встановлює спеціальні положення щодо Interreg, а Регламент (ЄС) 2021/1060 – спільні правила програмування, управління та оцінювання фондів політики згуртованості [3; 4]. Для України це означає перехід від обліку заходів до аналізу причинного внеску, територіального розподілу вигід, якості партнерства і сталості результатів.

Звіт Європейської комісії щодо України за 2025 рік відзначає прогрес у сфері регіональної політики та участь у програмах Interreg, але наголошує на посиленні адміністративної спроможності, багаторівневого врядування, партнерства і систем контролю [5]. Методика оцінювання має бути сумісною з європейською практикою, враховувати українську статистичну та інституційну реальність і залишатися придатною до застосування за воєнних ризиків, міграційних змін та нерівномірної доступності даних.

Мета та завдання. Метою статті є обґрунтування комплексного методичного підходу до оцінювання соціально-економічної ефективності транскордонного співробітництва, сумісного з принципами політики згуртованості ЄС та адаптованого до умов України. Завданнями є уточнення змісту ефективності; визначення рівнів, критеріїв і принципів оцінювання; систематизація індикаторів; обґрунтування інтегральної оцінки та транскордонної додатковості; формування оцінювального циклу і порядку використання результатів в управлінських рішеннях.

Методи дослідження. Методологічну основу становить поєднання системного, програмно-цільового, інституційного, територіального і порівняльного підходів. Логіка втручання пов'язує потребу, ресурси, заходи, продукти, результати та впливи. Чинний Посібник Interreg NEXT Польща – Україна містить вимоги до показників і транскордонного характеру, а національний Порядок оцінки проєктів передбачає актуальність, якість підготовки, ефективність та інноваційність, транскордонний вплив і сталість [6; 7].

Критеріальну рамку уточнено за рекомендаціями OECD, що охоплюють релевантність, узгодженість, результативність, ефективність, вплив і сталість [8]. Для транскордонної специфіки додано критерії спільності, додатковості, територіального балансу, інклюзивності, резильєнтності та якості доказів. Контент-аналіз нормативних документів поєднано з логіко-семантичним і структурно-функціональним аналізом.

Українські методичні напрацювання підтверджують доцільність аналізу грантової активності, інвестицій, торгівлі, зайнятості, доходів і конвергенції прикордонних регіонів [9]. Для виявлення просторово неоднорідного ефекту використано положення територіальної оцінки, що дає змогу встановлювати не тільки загальний результат, а й його розподіл між територіями, сферами та групами [10].

Місцеву специфіку враховано відповідно до place-based підходу, за яким результат політики залежить від ресурсів, інституцій і потреб конкретної території [11]. Інституційний вимір сформовано з урахуванням правових форм, організаційних форматів і спроможності структур транскордонного співробітництва залучати фінансування, реалізовувати стратегії та підтримувати сталі взаємодії [12]. Застосовано індексний метод, аналіз вигід і витрат, квазіекспериментальні, просторові й експертні методи.

Результати дослідження. Початковою умовою є розмежування результативності, економічності,

ефективності та впливу. Результативність показує ступінь досягнення цілей; економічність – співвідношення витрат і придбаних ресурсів; ефективність – співвідношення результатів із використаними ресурсами; вплив – ширші зміни, до яких втручання зробило причинний внесок. Рівень освоєння бюджету характеризує виконання, але сам по собі не доводить суспільної віддачі.

Соціально-економічну ефективність транскордонного співробітництва запропоновано визначати як міру, за якою спільне використання фінансових, матеріальних, людських та інституційних ресурсів створює додаткові, атрибутовані, територіально збалансовані й сталі зміни у добробуті, економічній активності, доступності послуг, якості середовища і спроможності інституцій порівняно з вихідним станом та правдоподібною альтернативою без втручання.

Транскордонна додатковість характеризує частину результату, яка виникла завдяки координації партнерів із різних боків кордону і не могла бути досягнута з такою самою якістю, масштабом, швидкістю або вартістю односторонніми діями. Її ознаками є спільність проблеми, комплементарність ресурсів, інтегроване планування, спільне управління, сумісні дані та сталі мережі після завершення фінансування.

Оцінювання доцільно проводити на чотирьох рівнях. Проєктний рівень охоплює ресурси, продукти і безпосередні результати. Програмний встановлює сукупний ефект портфеля та якість управління. Рівень транскордонного функціонального ареалу відображає зміни у мобільності, доступності послуг, ринках праці, бізнесових і екологічних зв'язках. Національно-євроінтеграційний рівень оцінює внесок у регіональну політику, багаторівневе врядування і готовність до політики згуртованості ЄС.

Принципами методики є релевантність, узгодженість, результативність, економічна ефективність, вплив, сталість, додатковість, територіальний баланс, інклюзивність, порівнюваність і прозорість. Витрати на оцінювання мають бути пропорційними масштабу втручання, а висновки – простежуваними до джерел. В умовах війни обов'язковими стають безпекова чутливість, сценарність і розмежування результатів проєкту та зовнішніх шоків (табл. 1).

Економічно-фінансовий блок відображає не лише залучені кошти, а й додану вартість для тери-

Таблиця 1

Блоки та індикатори комплексного оцінювання соціально-економічної ефективності транскордонного співробітництва

Блок оцінювання	Ключове оцінювальне питання	Репрезентативні індикатори та методи
Економічно-фінансовий	Яку економічну віддачу створено і наскільки раціонально використано ресурси?	Інвестиції; робочі місця; продажі та експорт; бюджетні надходження; леверидж; освоєння коштів; витрати на одиницю результату; ENPV, BCR; аналіз вигід і витрат та економічності.
Соціальний і людського капіталу	Як змінилися доступність послуг, добробут, компетентності, згуртованість та інклюзія?	Охоплення і доступність послуг; працевлаштування; набуті компетентності; задоволеність; довіра; безпека; показники за статтю, віком, місцем проживання та вразливими групами; опитування.
Територіально-інфраструктурний та екологічний	Яким є просторовий розподіл ефекту і чи поліпшено функціональні зв'язки?	Час і вартість доступу; пропускна спроможність; цифрова зв'язаність; зона охоплення; спільне використання об'єктів; екологічні ризики; GIS-картування, аналіз доступності та територіального впливу.
Транскордонна додатковість і баланс	Що стало можливим саме завдяки спільним діям та як розподілено вигоди?	Спільне розроблення, фінансування, персонал і реалізація; взаємосумісність даних і процедур; спільні сервіси; інтенсивність мереж; коефіцієнт K_bal; порівняння з односторонньою альтернативою.
Інституційно-управлінський та євроінтеграційний	Чи посилено спроможність партнерства та наближено практики до стандартів ЄС?	Стабільність координаційних структур; виконання рішень; швидкість погоджень; прозорість; участь стейкхолдерів.
Сталість, резильєнтність і ризики	Чи збережуться результати після фінансування та чи витримають зовнішні шоки?	Власник результату; операційне фінансування; технічне обслуговування; кадрова сталість; правові підстави; кібер- і фізична безпека; резервні сценарії; оцінка ризиків, ex post перевірка.

Джерело: розроблено автором.

торії. До показників належать інвестиції, робочі місця, продажі й експорт учасників, бюджетні надходження, співфінансування та фінансовий левериджж. Для інфраструктури застосовуються економічна чиста приведена вартість і співвідношення вигід та витрат, а для соціальних проєктів – витрати на одиницю результату.

Соціальний блок охоплює доступ до медичних, освітніх, адміністративних і соціальних послуг, працевлаштування, компетентності, згуртованість, безпеку та якість життя. Показники дезагрегуються за статтю, віком, місцем проживання, інвалідністю й іншими релевантними ознаками, щоб позитивне середнє значення не приховувало виключення окремих груп. Кількісні дані доповнюються опитуваннями користувачів.

Територіально-інфраструктурний блок оцінює функціональний простір: час і вартість поїздки, пропускну спроможність, цифрову зв'язаність, зону доступності об'єктів, екологічні ризики та спільне управління ресурсами. Геоінформаційний аналіз дає змогу картувати вигодоотримувачів, просторові розриви і можливе перенесення негативного навантаження на сусідні території.

Блок транскордонної додатковості та збалансованості охоплює спільність розроблення, фінансування, персоналу і реалізації, обмін даними, взаємне визнання процедур та функціонування спільних сервісів. Баланс пропонується вимірювати коефіцієнтом K_bal = 1 – 1/2 Σ|s_k^fact – s_k^plan|, де фактичні частки вигід зіставляються з обґрунтованими плановими частками. Значення, близьке до одиниці, свідчить про відповідність погодженій моделі розподілу.

Інституційно-управлінський блок показує здатність партнерства регулярно приймати рішення і підтримувати спільні процеси. Індикаторами є стабільність координаційних структур, виконання рішень у строк, швидкість погодження змін, управління ризиками, спільні протоколи, участь громадськості та кадрова сталість. Євроінтеграційний результат проявляється у засвоєнні процедур Interreg, закупівель, контролю, моніторингу й партнерства.

Блок сталості, резильєнтності й ризиків перевіряє наявність власника результату, джерел операційних витрат, плану обслуговування, кадрів, правових підстав і резервних сценаріїв. Для України доцільно моделювати базовий, несприятливий і відновлювальний сценарії з урахуванням безпекових обмежень, міграції, кіберризиків та можливих розривів логістики.

Агрегування починається з паспорта індикатора, де фіксуються зміст, формула, одиниця, джерело, періодичність, базове і цільове значення, відповідальний та правила верифікації. Для стимуляторів застосовується z_ij = (x_ij – min x_j) / (max x_j – min x_j), для дестимуляторів – z_ij = (max x_j – x_ij) / (max x_j – min x_j). За наявності нормативної цілі показник нормується відносно неї.

Частковий індекс блоку визначається як I_d = Σ w_j z_ij, а інтегральний індекс – I_TCS = Σ α_d I_d, де суми ваг дорівнюють одиниці. Ваги можуть встановлюватися експертно, методом аналізу ієрархій або статистично, але мають бути оприлюднені та перевірені аналізом чутливості. Інтегральний результат застосовується лише після проходження мінімальних порогів додатковості, сталості, безпеки і законності.

Причинний внесок встановлюється через порівняння цільової території з правдоподібною альтернативою. Метод «різниця різниць» має вигляд ΔY = (Y_T,1 – Y_T,0) – (Y_C,1 – Y_C,0), де T – територія впливу, C – порівняльна територія, 0 і 1 – періоди до та після втручання. За наявності даних застосовуються зіставлення подібних територій, синтетичний контроль або часові ряди; для малих проєктів – теорія внеску з перевіркою альтернативних пояснень.

Якість оцінки залежить від архітектури даних. У реєстрі доказів для кожного висновку фіксуються джерело, дата, територіальне охоплення, метод збирання, обмеження й рівень довіри. Дані партнерів узгоджуються за визначеннями, періодами та одиницями виміру. За відмінностей статистичних систем формується мінімальний спільний набір показників, а прогалини у даних знижують доказову впевненість, але не прирівнюються автоматично до відсутності результату.

Оцінювальний цикл охоплює ex ante діагностику проблеми, базової лінії та альтернатив; оцінку заявки; поточний моніторинг ресурсів, продуктів і ранніх результатів; проміжну перевірку причинних припущень; підсумкове оцінювання досягнення цілей; ex post аналіз збереження результатів. На кожній стадії встановлюються користувачі висновків, строки, відповідальні та управлінські рішення, які можуть бути змінені на підставі доказів.

Організаційно первинний облік здійснюють власники даних у партнерських установах, консолідацію – спільний координаційний орган, а незалежну перевірку методики і причинних висновків – зовнішні експерти. Практичний алгоритм включає визначення меж оцінювання, реконструкцію логіки втручання, формування критеріїв, план даних, збирання та верифікацію інформації, розрахунок оцінок, перевірку альтернативних пояснень і підготовку рекомендацій. Результати подаються як профіль шести блоків із рівнем доказової впевненості, порогами, нерівністю вигід і ризиками сталості.

Запропонований підхід може бути інтегрований у національні процедури відбору і моніторингу. Чинний Порядок 2021 року задає важливі критерії, однак його форми доцільно узгодити із Законом 2024 року, Державною програмою на 2025–2027 роки та правилами Interreg. Проєктна заявка має містити базову лінію, паспорти індикаторів, спосіб визначення додатковості, територіальний розподіл вигід, план ex post оцінювання і реєстр доказів. Для малих проєктів застосовується скорочений набір показників, для великих програм – повний контрфактичний і просторовий дизайн.

Висновки. Проведене дослідження дало змогу сформувати комплексний методичний підхід до оцінювання соціально-економічної ефективності транскордонного співробітництва. Ефективність визначено як створення додаткових, атрибутованих, територіально збалансованих і сталих змін унаслідок спільного використання ресурсів, а не як формальне виконання заходів або освоєння фінансування.

Обґрунтовано чотирирівневу побудову оцінювання та систему принципів, що поєднує загальні критерії публічної політики з транскордонною додатковістю, балансом вигід, інклюзивністю, резильєнтністю і якістю доказів. Шість блоків індикаторів дозволяють аналізувати економічні результати разом із соціальними, територіальними, інституційними та безпековими змінами.

Запропоновано порядок нормування показників, формування часткових та інтегрального індексів, коефіцієнт територіального балансу і порогові умови. Достовірність підвищується завдяки аналізу вигід і витрат, показникам витрат на одиницю результату, квазіекспериментальним і просторовим методам, а за обмежених даних – теорії внеску з перевіркою альтернативних пояснень.

Практичне впровадження потребує паспортів індикаторів, мінімального спільного набору даних, реєстру доказів і циклу від ex ante до ex post. Оцінювальний профіль дає змогу виявляти критичні слабкі місця, нерівність вигід і ризики сталості. Положення статті можуть бути використані для оновлення національних процедур та підвищення сумісності української практики з програмами Interreg і політикою згуртованості ЄС.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Про міжнародне територіальне співробітництво України : Закон України від 24.04.2024 № 3668-IX. Відомості Верховної Ради України. 2024. № 30. Ст. 213. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3668-20#Text (дата звернення: 18.07.2026).

2. Про затвердження Державної програми розвитку міжнародного територіального співробітництва на 2025-2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 12.12.2025 № 1647. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1647-2025-%D0%BF (дата звернення: 18.07.2026).

3. Regulation (EU) 2021/1059 of the European Parliament and of the Council of 24 June 2021 on specific provisions for the European territorial cooperation goal (Interreg) supported by the European Regional Development Fund and external financing instruments. Official Journal of the European Union. 2021. L 231. P. 94–158. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/1059/oj (accessed: 18.07.2026).

4. Regulation (EU) 2021/1060 of the European Parliament and of the Council of 24 June 2021 laying down common provisions on the European Regional Development Fund, the European Social Fund Plus, the Cohesion Fund, the Just Transition Fund and the European Maritime, Fisheries and Aquaculture Fund and financial rules for those and other funds. Official Journal of the European Union. 2021. L 231. P. 159–706. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/1060/oj (accessed: 18.07.2026).

5. European Commission. Ukraine 2025 Report : Commission Staff Working Document SWD(2025) 759 final. Brussels, 2025. 111 p. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/17115494-8122-4d10-8a06-2cf275eecde7_en?filename=ukraine-report-2025.pdf (accessed: 18.07.2026).

6. Interreg NEXT Poland-Ukraine 2021–2027 Programme. Programme Manual. Version 4. Warsaw, 12 March 2026. 161 p. URL: https://pl-ua.eu/wp-content/uploads/2026/03/PL-UA-Programme-Manual_v.4_12.03.2026.pdf (accessed: 18.07.2026).

7. Про забезпечення проведення конкурсного відбору проектів (програм) транскордонного співробітництва, яким може надаватися державна фінансова підтримка : наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 25.11.2021 № 307, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 31.12.2021 за № 1711/37333. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z1711-21 (дата звернення: 18.07.2026).

8. OECD. Applying Evaluation Criteria Thoughtfully. Paris : OECD Publishing, 2021. 86 p. DOI: https://doi.org/10.1787/543e84ed-en.

9. Маркович В. В. Методичні підходи до дослідження соціально-економічної ефективності транскордонного співробітництва. Регіональна економіка. 2015. № 1. С. 136–144. URL: https://re.gov.ua/re201501/re201501_136_MarkovychVV.pdf (дата звернення: 18.07.2026).

10. Medeiros E. Territorial Impact Assessment and Cross-Border Cooperation. Regional Studies, Regional Science. 2015. Vol. 2, No. 1. P. 97–115. DOI: https://doi.org/10.1080/21681376.2014.999108.

11. Barca F., McCann P., Rodríguez-Pose A. The Case for Regional Development Intervention: Place-Based versus Place-Neutral Approaches. Journal of Regional Science. 2012. Vol. 52, No. 1. P. 134–152. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-9787.2011.00756.x.

12. Лендьел М. О. Методологія інституційного аналізу транскордонного співробітництва в Європейському Союзі. Регіональні студії. 2024. № 38. С. 193–202. DOI: https://doi.org/10.32782/2663-6170/2024.38.32.

REFERENCES:

1. Verkhovna Rada Ukrainy (2024). Pro mizhnarodne terytorialne spivrobitnytstvo Ukrainy [On International Territorial Cooperation of Ukraine]: Zakon Ukrainy vid 24.04.2024 No. 3668-IX. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, no. 30, art. 213. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3668-20#Text (accessed: 18 July 2026) [in Ukrainian].

2. Kabinet Ministriv Ukrainy (2025). Pro zatverdzhennia Derzhavnoi prohramy rozvytku mizhnarodnoho terytorialnoho spivrobitnytstva na 2025–2027 roky [On Approval of the State Programme for the Development of International Territorial Cooperation for 2025–2027]: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 12.12.2025 No. 1647. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/1647-2025-%D0%BF (accessed: 18 July 2026) [in Ukrainian].

3. Regulation (EU) 2021/1059 of the European Parliament and of the Council of 24 June 2021 on specific provisions for the European territorial cooperation goal (Interreg) supported by the European Regional Development Fund and external financing instruments. Official Journal of the European Union. 2021. L 231. P. 94–158. Available at: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/1059/oj (accessed: 18 July 2026).

4. Regulation (EU) 2021/1060 of the European Parliament and of the Council of 24 June 2021 laying down common provisions on the European Regional Development Fund, the European Social Fund Plus, the Cohesion Fund, the Just Transition Fund and the European Maritime, Fisheries and Aquaculture Fund and financial rules for those and other funds. Official Journal of the European Union. 2021. L 231. P. 159–706. Available at: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/1060/oj (accessed: 18 July 2026).

5. European Commission (2025). Ukraine 2025 Report: Commission Staff Working Document SWD(2025) 759 final. Brussels. 111 p. Available at: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/17115494-8122-4d10-8a06-2cf275eecde7_en?filename=ukraine-report-2025.pdf (accessed: 18 July 2026).

6. Interreg NEXT Poland–Ukraine 2021–2027 Programme (2026). Programme Manual. Version 4. Warsaw, 12 March 2026. 161 p. Available at: https://pl-ua.eu/wp-content/uploads/2026/03/PL-UA-Programme-Manual_v.4_12.03.2026.pdf (accessed: 18 July 2026).

7. Ministerstvo rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy (2021). Pro zabezpechennia provedennia konkursnoho vidboru proektiv (prohram) transkordonnoho spivrobitnytstva, yakym mozhe nadavatysia derzhavna finansova pidtrymka [On Ensuring the Competitive Selection of Cross-Border Cooperation Projects (Programmes) Eligible for State Financial Support]: nakaz Ministerstva rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy vid 25.11.2021 No. 307, zareiestrovanyi u Ministerstvi yustytsii Ukrainy 31.12.2021 za No. 1711/37333. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/z1711-21 (accessed: 18 July 2026) [in Ukrainian].

8. OECD (2021). Applying Evaluation Criteria Thoughtfully. Paris: OECD Publishing. 86 p. DOI: https://doi.org/10.1787/543e84ed-en.

9. Markovych, V. V. (2015). Metodychni pidkhody do doslidzhennia sotsialno-ekonomichnoi efektyvnosti transkordonnoho spivrobitnytstva [Methodological Approaches to Studying the Socio-Economic Efficiency of Cross-Border Cooperation]. Rehionalna ekonomika, no. 1, pp. 136–144. Available at: https://re.gov.ua/re201501/re201501_136_MarkovychVV.pdf (accessed: 18 July 2026) [in Ukrainian].

10. Medeiros, E. (2015). Territorial Impact Assessment and Cross-Border Cooperation. Regional Studies, Regional Science, vol. 2, no. 1, pp. 97–115. DOI: https://doi.org/10.1080/21681376.2014.999108.

11. Barca, F., McCann, P. and Rodríguez-Pose, A. (2012). The Case for Regional Development Intervention: Place-Based versus Place-Neutral Approaches. Journal of Regional Science, vol. 52, no. 1, pp. 134–152. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-9787.2011.00756.x.

12. Lendel, M. O. (2024). Metodolohiia instytutsiinoho analizu transkordonnoho spivrobitnytstva v Yevropeiskomu Soiuzi [Methodology of Institutional Analysis of Cross-Border Cooperation in the European Union]. Rehionalni studii, no. 38, pp. 193–202. DOI: https://doi.org/10.32782/2663-6170/2024.38.32 [in Ukrainian].

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Дата першого надходження статті до видання: 10.07.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 04.08.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 03.09.2026

УДК 351.82:334.012.64/.65(477)
DOI https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2026.5.13

ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Чорній Олександр Михайлович,
аспірант кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»
ORCID ID: 0009-0005-1425-3898

У статті обґрунтовано публічно-приватне партнерство як інструмент державної політики розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю поєднати інвестиційні потреби відбудови з розширенням ринкових можливостей, продуктивності та стійкості малих і середніх підприємств. Нове законодавство про публічно-приватне партнерство створює сучасні правила довгострокової взаємодії публічного і приватного секторів, проте масштабність, фінансова складність та високі трансакційні витрати проєктів можуть обмежувати участь МСП. Метою статті є визначення організаційно-управлінських засад застосування ППП як інструменту політики розвитку МСП. Використано системний, інституційний і структурно-функціональний підходи, нормативно-правовий аналіз, контент-аналіз стратегічних документів, порівняння та концептуальне моделювання. Уточнено, що ППП не слід ототожнювати з будь-якою співпрацею влади і бізнесу, публічними закупівлями, грантовою підтримкою або консультаціями, оскільки його визначальними ознаками є довгостроковість, приватне інвестування, договірне управління результативністю та розподіл ризиків. Запропоновано поняття «МСП-чутливе публічно-приватне партнерство» як підхід, за якого досягнення публічної цінності та ефективності проєкту поєднується з відкритими, пропорційними і перевірюваними маршрутами участі малих і середніх підприємств без дискримінаційних преференцій. Систематизовано чотири канали впливу ППП на МСП: пряма проєктна участь; залучення до ланцюгів постачання; використання створеної інфраструктури; розвиток спроможності через стандарти, інновації, навички та кластерну взаємодію. Обґрунтовано включення оцінки впливу на МСП до підготовки, відбору, контрактування, реалізації та моніторингу проєкту. Запропоновано паспорт впливу проєкту ППП на МСП, що фіксує базовий стан, канали участі, ризики виключення, договірні механізми, індикатори й джерела даних. Практична цінність результатів полягає у можливості їх використання центральними і місцевими органами влади під час формування портфеля проєктів, проведення ринкових консультацій, розроблення умов договору, організації розвитку постачальників та оцінювання впливу на підприємницьке середовище.

Ключові слова: *публічно-приватне партнерство, державна політика, малий та середній бізнес, мале і середнє підприємництво, інвестиції, ланцюги постачання, управління ризиками.*

Chornii Oleksandr. PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS AN INSTRUMENT OF STATE POLICY FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESS DEVELOPMENT IN UKRAINE

The article substantiates public-private partnership as an instrument of state policy for the development of small and medium-sized businesses in Ukraine. The relevance of the study is determined by the need to combine reconstruction investment requirements with the expansion of market opportunities, productivity and resilience of small and medium-sized enterprises. The new legislation on public-private partnerships creates a modern framework for long-term interaction between the public and private sectors; however, the scale, financial complexity and high transaction costs of projects may restrict SME participation. The purpose of the article is to determine the organisational and managerial foundations for using PPPs as an instrument of SME development policy. The study applies systemic, institutional and structural-functional approaches, legal analysis, content analysis of strategic documents, comparison and conceptual modelling. It is clarified that a PPP should not be equated with any cooperation between government and business, public procurement, grant support or consultation, because its defining features are long-term interaction, private investment, performance-based contractual governance and risk allocation. The concept of an "SME-sensitive public-private partnership" is proposed as an approach in which public value and project efficiency are combined with open, proportionate and verifiable pathways for SME participation without discriminatory preferences. Four channels of PPP influence on SMEs are systematised: direct project participation; engagement in supply chains; access to infrastructure created by the project; and capability

development through standards, innovation, skills and cluster cooperation. It is substantiated that SME impact assessment should be integrated into project preparation, competitive selection, contracting, implementation and monitoring. An SME impact passport for a PPP project is proposed to record the baseline, participation channels, exclusion risks, contractual mechanisms, indicators and data sources. The approach emphasises timely payment, proportionate qualification requirements, transparent market communication, integrity safeguards and verification of additionality. The practical value of the results lies in their applicability by central and local public authorities when building project pipelines, conducting market consultations, drafting contractual conditions, organising supplier development and assessing the impact on the business environment.

Key words: *public-private partnership, state policy, small and medium-sized enterprises, investment, supply chains, risk management, reconstruction.*

Вступ. Публічно-приватне партнерство належить до інструментів довгострокової реалізації суспільно значущих проєктів, у яких публічний партнер визначає потребу і результат, а приватний партнер інвестує ресурси, виконує погоджені функції та приймає частину ризиків. Новий Закон України «Про публічно-приватне партнерство» оновив правила підготовки, відбору, фінансування і виконання таких проєктів [1].

Для України питання ППП безпосередньо пов'язане з відбудовою інфраструктури та розвитком підприємництва. Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва до 2027 року визначає стійкість, доступ до фінансування, цифровізацію, експорт і розвиток бізнес-середовища серед ключових пріоритетів [2]. Закон про державну підтримку МСП формує загальні правові засади такої політики [3], а План України у межах Ukraine Facility поєднує відновлення з інституційними реформами та залученням інвестицій [4].

МСП становлять основу зайнятості, локальних ланцюгів постачання і підприємницької конкуренції. Водночас вони особливо чутливі до дефіциту оборотного капіталу, енергетичних та логістичних обмежень, нестачі кадрів і високої вартості входу на нові ринки. Оцінка політики країн Східного партнерства підтверджує важливість цілісної інституційної підтримки, доступу до фінансування, навичок і цифрових інструментів [5].

Наукова література застерігає від спрощеного сприйняття ППП як автоматично ефективнішої форми. Г. Годж і К. Греве підкреслюють неоднозначність міжнародних результатів та необхідність порівняння з альтернативами [6]. Д. Бринкерхофф і Дж. Бринкерхофф пов'язують якість партнерства з публічністю цілей, підзвітністю і належним урядуванням [7]. Р. Осей-Кєї та А. Чан відносять до критичних чинників успіху раціональний розподіл ризиків, спроможність партнерів, прозорий відбір і політичну підтримку [8]. Методичні документи ОЕСР і Світового банку акцентують на оцінюванні співвідношення ціни та якості, фіскальних ризиків і спроможності публічного партнера управляти довгостроковим контрактом [9; 10].

Мета та завдання. Метою статті є обґрунтування МСП-чутливого застосування публічно-приватного партнерства як інструменту державної політики розвитку малого та середнього бізнесу. Завданнями є: розмежувати ППП та суміжні форми взаємодії влади і бізнесу; систематизувати канали впливу ППП на МСП; визначити бар'єри участі та інструменти їх нейтралізації; запропонувати організаційний цикл і показники оцінювання впливу.

Методи дослідження. Системний підхід використано для аналізу зв'язку ППП із політикою відбудови, конкуренції та розвитку підприємництва. Інституційний підхід застосовано до правил відбору, контрактування й розподілу ризиків; структурно-функціональний – до розподілу дій за етапами проєктного циклу. Нормативно-правовий аналіз, контент-аналіз стратегічних документів, порівняння та концептуальне моделювання дали змогу сформулювати прикладні рекомендації.

Результати дослідження. ППП не слід ототожнювати з будь-якою угодою органу влади з приватною компанією. Закупівля передбачає придбання товару, роботи або послуги за встановленою процедурою; грант – фінансування визначеної діяльності; консультація – участь бізнесу у виробленні рішення. ППП відрізняється довгостроковістю, приватним інвестуванням, управлінням за показниками результативності та передачею приватному партнеру тих ризиків, якими він здатний управляти краще.

Запропоновано визначати МСП-чутливе ППП як підхід до підготовки і реалізації проєкту, за якого базова мета – надання якісної публічної послуги або створення інфраструктури – поєднується з відкритими, пропорційними та перевірюваними маршрутами участі МСП. Такий підхід не означає автоматичних квот або переваг конкретним підприємствам. Він передбачає усунення необґрунтованих бар'єрів, прозорість ланцюгів постачання, своєчасні платежі, розвиток спроможності та контроль додатковості ефекту (табл. 1).

Для більшості малих підприємств найреалістичнішим є не статус приватного партнера, а участь у ланцюгу постачання або використання створеної

Таблиця 1

Канали впливу публічно-приватного партнерства на розвиток МСП

Канал впливу	Практичний механізм	Запобіжник державної політики
Пряма проєктна участь	Участь МСП у тимчасовому об'єднанні або проєктній компанії, виконання спеціалізованої функції.	Пропорційні кваліфікаційні вимоги, перевірка фінансової і технічної спроможності.
Ланцюг постачання	Залучення як підрядників, постачальників, ремонтних, цифрових і сервісних компаній.	Відкриті оголошення, обґрунтоване пакетування робіт, строки оплати, контроль пов'язаності.
Інфраструктурний ефект	Доступ підприємств до енергетичної, логістичної, цифрової, комунальної або виробничої інфраструктури.	Прозорі тарифи, недискримінаційні правила підключення і стандарти якості.
Розвиток спроможності	Сертифікація, навчання, цифровізація, інноваційні пілоти, кластерна взаємодія.	Зв'язок підтримки з реальним попитом проєкту та вимірюванням отриманих компетентностей.

Джерело: розроблено автором

інфраструктури. Міжнародні рекомендації щодо закупівель для МСП наголошують на завчасному інформуванні ринку, пропорційності вимог, поділі контрактів на економічно обґрунтовані пакети, електронних процедурах і своєчасній оплаті [11]. У ППП ці принципи мають застосовуватися до закупівель і субконтрактів приватного партнера без втручання у його операційну самостійність понад межі договору.

МСП-чутливість повинна формуватися від початку проєктного циклу. На етапі діагностики публічний партнер визначає проблему, ринкову структуру та групи підприємств, для яких інфраструктурний бар'єр є суттєвим. Під час підготовки проводяться ринкові консультації, аналізуються можливі ланцюги постачання і ризики концентрації. На етапі відбору кваліфікаційні критерії мають бути пов'язані з конкретною функцією та ризиком, а документація – доступною завчасно.

Договір ППП повинен фіксувати не декларативну підтримку МСП, а перевірювані умови: порядок розкриття можливостей для постачальників, максимальні строки розрахунків, вимоги до доброчесності, процедуру скарг і набір агрегованих показників. При цьому публічний партнер не повинен встановлювати умови, що примушують залучати неефективних або пов'язаних виконавців. Принцип конкуренції має переважати над локальним протекціонізмом.

Для систематизації інформації запропоновано паспорт впливу проєкту ППП на МСП. Він може бути додатком до аналітичних матеріалів і містити: характеристику базового стану підприємницького середовища; канали потенційної участі; бар'єри та ризики виключення; договірні й фінансові механізми; показники та джерела даних; порядок незалежної перевірки. Паспорт не створює додаткового дозволу, а робить очікуваний ефект видимим і керованим.

Мінімальна система показників має охоплювати доступ до інформації і конкуренцію; фактичний обсяг договорів та платежів МСП; середній строк оплати; кількість спорів; проходження сертифікації або впровадження стандартів; зміни у вартості доступу до інфраструктури; сталість нових ринкових зв'язків. Кількість залучених підприємств без урахування обсягу робіт, пов'язаності осіб і додатковості не є достатнім показником.

На рівні державної політики доцільні три взаємопов'язані кроки. Перший – методичні рекомендації щодо оцінки впливу ППП на МСП із типовим паспортом і прикладами договірних положень. Другий – відкритий портфель проєктів із календарем підготовки, очікуваними категоріями постачальників і контактами для консультацій. Третій – програми розвитку постачальників та фінансові інструменти виконання контрактів, зокрема факторинг і гарантії, за умови прозорості, обмеженості у часі та спрямованості на конкретний дефіцит фінансування.

Подальше розкриття потенціалу ППП потребує чіткого розмежування цього інструменту із суміжними формами державної підтримки підприємництва. Публічна закупівля спрямована на придбання визначеного товару, роботи або послуги, грант – на фінансування окремої активності, державна допомога – на коригування конкретного ринкового обмеження, а консультації забезпечують участь бізнесу у виробленні рішень. ППП має іншу логіку: воно охоплює життєвий цикл об'єкта або послуги, передбачає приватне інвестування, оплату або доходи, пов'язані з результативністю, та розподіл ризиків між сторонами [1; 9; 10]. Тому використання ППП лише як декларативної форми взаємодії з бізнесом створює ризик прихованих фіскальних зобов'язань і не гарантує розвитку МСП.

Чотири визначені канали впливу мають різну доступність для підприємств. Пряма участь малого або середнього підприємства як приватного партнера можлива лише у проєктах відповідного масштабу або через об'єднання учасників, оскільки

довгострокові зобов'язання потребують значного капіталу і здатності управляти ризиками. Натомість найбільш реалістичними для широкого кола МСП є включення до ланцюгів постачання та використання створеної інфраструктури. Ефект розвитку спроможності виникає тоді, коли проєкт формує передбачуваний попит на сертифікацію, цифрові рішення, ремонт, логістику, енергоефективність або професійні послуги. Отже, оцінювати вплив ППП слід не лише за складом проєктної компанії, а за структурою всього економічного ланцюга.

Основні бар'єри участі МСП мають взаємопов'язаний характер. Висока вартість підготовки пропозиції поєднується з обмеженим доступом до довгострокового фінансування та гарантій; складні технічні стандарти – з нестачею часу на сертифікацію; великі пакети робіт – із неможливістю підтвердити необхідний оборот; тривалі строки оплати – з дефіцитом обігових коштів. До цього додаються інформаційна асиметрія, невизначеність майбутнього попиту, ризик домінування пов'язаних постачальників та воєнні загрози для активів і логістики. У результаті формально нейтральні умови можуть мати непропорційний виключний ефект для невеликих підприємств, хоча вони є технічно спроможними виконати окремі функції [5; 11].

Нейтралізація бар'єрів має бути ризик-орієнтованою та не перетворюватися на локальний протекціонізм. Кваліфікаційні вимоги повинні відповідати конкретній функції і ризику, а не максимальним характеристикам усього проєкту. Економічно обґрунтований поділ робіт на пакети, завчасний календар закупівель, стандартизовані технічні вимоги, електронні процедури та своєчасні платежі розширюють конкуренцію без зниження якості. За потреби можуть використовуватися гарантійні та факторингові інструменти, але їх підтримка має бути прозорою, обмеженою у часі та спрямованою на підтверджений дефіцит фінансування. Будь-які цілі щодо участі МСП повинні встановлюватися після аналізу ринку і не можуть виправдовувати залучення неефективних або пов'язаних виконавців [9–11].

На стадії діагностики публічний партнер має починати не з вибору форми ППП, а з визначення суспільної проблеми та порівняння альтернатив. Одночасно доцільно встановити, які групи МСП стикаються з інфраструктурним чи ринковим бар'єром, якою є територіальна структура попиту, які послуги можуть надаватися локальними постачальниками та які ризики концентрації існують. Результатом має бути базова карта підприємницького середовища. На стадії підготовки до технічного, фінансового, правового і фіскального аналізу додається оцінка впливу на МСП, що визначає потенційні ролі підприємств, календар можливостей, вимоги до стандартів, потребу в навчанні та очікуваний інфраструктурний ефект [1; 2; 10].

Конкурентний відбір повинен поєднувати прозорість із захистом комерційно чутливої інформації. Ринкові консультації проводяться до затвердження остаточних умов і мають бути документованими, щоб жоден учасник не отримував прихованої переваги. Критерії оцінки доцільно орієнтувати на вартість життєвого циклу, якість послуги, спроможність управляти ризиками та надійність фінансування. У договорі ППП слід передбачити порядок оприлюднення можливостей для постачальників, максимальні строки розрахунків, правила залучення та заміни ключових підрядників, вимоги до розкриття пов'язаних осіб, процедуру скарг і набір агрегованих показників. Такі умови роблять підтримку МСП перевірюваною, не втручаючись у поточну операційну самостійність приватного партнера понад межі договору.

На стадії реалізації найбільше значення мають передбачуваність і платіжна дисципліна. Приватний партнер може оприлюднювати прогноз потреб, проводити відкриті дні постачальника, використовувати типові форми технічних завдань і забезпечувати електронний канал запитань. Програми розвитку постачальників мають бути відокремлені від вибору переможців: навчання з управління контрактами, стандартів якості, кібербезпеки або екологічних вимог може бути відкритим для всіх потенційних учасників, а рішення про укладення договору приймається за конкурентними критеріями. Факторинг підтверджених рахунків, гарантії виконання та кредитні лінії можуть зменшити дефіцит обігових коштів, якщо не створюють вибіркових переваг і супроводжуються належним контролем.

Паспорт впливу проєкту ППП на МСП доцільно вести у версійній формі. Початкова версія фіксує базовий стан і гіпотези впливу; підготовча уточнюється після консультацій; контрактна відображає прийняті зобов'язання; звітна містить фактичні результати. У паспорті мають бути визначені канали участі, бар'єри, договірні механізми, показники, джерела даних, відповідальні суб'єкти і порядок незалежної перевірки. Окремо необхідно фіксувати додатковість: новий ефект виникає тоді, коли підприємство входить до нового ринку, освоює стандарт, інвестує в обладнання, створює робочі місця або отримує стійкий доступ до інфраструктури. Сам факт укладення субконтракту з постачальником, який і раніше працював із приватним партнером, не є достатнім доказом результативності політики.

Моніторинг має охоплювати логіку «доступ – участь – якість взаємодії – розвиток спроможності –

системний результат». До показників доступу належать своєчасність ринкової інформації та кількість конкурентних пропозицій; участі – обсяг договорів і фактичних платежів; якості взаємодії – строки розрахунків, кількість спорів і стабільність постачання; розвитку спроможності – сертифікація, цифровізація та інвестиції; системного результату – зміна вартості й доступності інфраструктури для підприємств. Дані слід збирати за принципом однократного подання, використовуючи платіжні й операційні системи приватного партнера, але агреговані показники повинні бути придатними для аудиту. Кількість залучених МСП без урахування пов'язаності та обсягу робіт не може бути самодостатнім критерієм.

На рівні державної політики доцільно сформувати методичну рамку МСП-чутливої підготовки ППП, відкритий портфель проєктів і систему підтримки підготовки. Для кожного проєкту слід оприлюднювати короткий опис потреби, статус, орієнтовний календар, можливі категорії постачальників і контакт для консультацій. Органам місцевого самоврядування потрібні типові фінансові моделі, юридична та технічна допомога, тоді як підприємствам – зрозумілі роз'яснення щодо майбутніх стандартів і способів кооперації. Пілотними можуть бути проєкти енергетичної, логістичної, цифрової та комунальної інфраструктури, індустріальні й агропродовольчі майданчики, лабораторії сертифікації та центри спільного користування обладнанням, де зв'язок із розвитком МСП є безпосереднім і вимірюваним [2; 4; 5].

Обов'язковою передумовою є захист конкуренції та доброчесності. Під гаслом підтримки місцевого бізнесу можуть формуватися закриті мережі пов'язаних компаній, фіктивне субпідрядництво або завищення вартості. Тому потрібні розкриття кінцевих бенефіціарів, електронний слід рішень, аудит пов'язаності, доступний механізм повідомлення про порушення та незалежна перевірка ключових показників. Оцінювання має охоплювати і позитивні, і негативні ефекти: витіснення конкурентів, монополізацію доступу до інфраструктури, накопичення прострочених платежів або перекладання неприйнятних ризиків на малих постачальників. Лише за таких умов ППП поєднуватиме інвестиційну результативність із розвитком конкурентного підприємницького середовища [6–10].

Висновки. Публічно-приватне партнерство може сприяти розвитку МСП лише за умови збереження його базової логіки: наявності обґрунтованої публічної потреби, порівняння з альтернативами, приватного інвестування, результативного контракту та раціонального розподілу ризиків. МСП-чутливе ППП означає створення відкритих і пропорційних маршрутів участі без формальних квот та дискримінаційних преференцій. Основними каналами впливу є пряма проєктна участь, ланцюги постачання, інфраструктурний ефект і розвиток спроможності; для більшості МСП найбільш доступними є другий і третій канали. Оцінка впливу має бути вбудована у діагностику, підготовку, відбір, контрактування, реалізацію та моніторинг проєкту, а паспорт впливу забезпечує зв'язок між цілями, механізмами і даними. Пріоритетами державної політики є методичне забезпечення, відкритий портфель проєктів, своєчасні платежі, розвиток постачальників, фінансові інструменти виконання контрактів і захист конкуренції та доброчесності.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Про публічно-приватне партнерство: Закон України від 19 черв. 2025 р. № 4510-IX. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/4510-20 (дата звернення: 18.07.2026).

2. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 серп. 2024 р. № 821-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/821-2024-р (дата звернення: 18.07.2026).

3. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України від 22 берез. 2012 р. № 4618-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/4618-17 (дата звернення: 18.07.2026).

4. Про схвалення Плану України : розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 берез. 2024 р. № 244-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/244-2024-р (дата звернення: 18.07.2026).

5. OECD, EBRD. SME Policy Index: Eastern Partner Countries 2024: Building Resilience in Challenging Times. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: https://doi.org/10.1787/3197420e-en.

6. Hodge G. A., Greve C. Public–Private Partnerships: An International Performance Review. Public Administration Review. 2007. Vol. 67, No. 3. P. 545–558. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00736.x.

7. Brinkerhoff D. W., Brinkerhoff J. M. Public–private partnerships: Perspectives on purposes, publicness, and good governance. Public Administration and Development. 2011. Vol. 31, No. 1. P. 2–14. DOI: https://doi.org/10.1002/pad.584.

8. Osei-Kyei R., Chan A. P. C. Review of studies on the critical success factors for public–private partnership projects from 1990 to 2013. International Journal of Project Management. 2015. Vol. 33, No. 6. P. 1335–1346. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.02.008.

9. OECD. Public-Private Partnerships: In Pursuit of Risk Sharing and Value for Money. Paris: OECD Publishing, 2008. DOI: https://doi.org/10.1787/9789264046733-en.

10. World Bank, Asian Development Bank, Inter-American Development Bank. Public-Private Partnerships: Reference Guide. Version 3. Washington, DC : World Bank, 2017. URL: https://library.pppknowledgelab.org/documents/4699 (accessed: 18.07.2026).

11. OECD. SMEs in Public Procurement: Practices and Strategies for Shared Benefits. Paris: OECD Publishing, 2018. DOI: https://doi.org/10.1787/9789264307476-en.

REFERENCES:

1. Pro publichno-pryvatne partnerstvo [On public-private partnership]. (2025). Zakon Ukrainy vid 19 chervnia 2025 r. No. 4510-IX. Baza danykh "Zakonodavstvo Ukrainy" / Verkhovna Rada Ukrainy. https://zakon.rada.gov.ua/go/4510-20 [in Ukrainian].

2. Pro skhvalennia Stratehii vidnovlennia, staloho rozvytku ta tsyfrovoi transformatsii maloho i serednoho pidpryiemnytstva na period do 2027 roku [On approval of the Strategy for Recovery, Sustainable Development and Digital Transformation of SMEs until 2027]. (2024). Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 30 serpnia 2024 r. No. 821-r. https://zakon.rada.gov.ua/go/821-2024-p [in Ukrainian].

3. Pro rozvytok ta derzhavnu pidtrymku maloho i serednoho pidpryiemnytstva v Ukraini [On development and state support of small and medium-sized enterprises in Ukraine]. (2012). Zakon Ukrainy vid 22 bereznia 2012 r. No. 4618-VI. https://zakon.rada.gov.ua/go/4618-17 [in Ukrainian].

4. Pro skhvalennia Planu Ukrainy [On approval of the Ukraine Plan]. (2024). Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 18 bereznia 2024 r. No. 244-r. https://zakon.rada.gov.ua/go/244-2024-p [in Ukrainian].

5. OECD, & EBRD. (2023). SME Policy Index: Eastern Partner Countries 2024: Building resilience in challenging times. Paris, France: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/3197420e-en

6. Hodge, G. A., & Greve, C. (2007). Public-private partnerships: An international performance review. Public Administration Review, 67(3), 545–558. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00736.x

7. Brinkerhoff, D. W., & Brinkerhoff, J. M. (2011). Public-private partnerships: Perspectives on purposes, publicness, and good governance. Public Administration and Development, 31(1), 2–14. https://doi.org/10.1002/pad.584

8. Osei-Kyei, R., & Chan, A. P. C. (2015). Review of studies on the critical success factors for public-private partnership projects from 1990 to 2013. International Journal of Project Management, 33(6), 1335–1346. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.02.008

9. OECD. (2008). Public-private partnerships: In pursuit of risk sharing and value for money. Paris, France: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264046733-en

10. World Bank, Asian Development Bank, & Inter-American Development Bank. (2017). Public-private partnerships: Reference guide (Version 3). Washington, DC: World Bank. https://library.pppknowledgelab.org/documents/4699

11. OECD. (2018). SMEs in public procurement: Practices and strategies for shared benefits. Paris, France: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264307476-en

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Дата першого надходження статті до видання: 10.07.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 04.08.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 03.09.2026

УДК 352.071:355.01(477)
DOI https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2026.5.14

ІНСТИТУЦІЙНО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Дементов Іван Юрійович,
аспірант кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»
ORCID ID: 0009-0002-1035-5289

У статті обґрунтовано інституційно-організаційні засади розвитку територіальних громад України в умовах тривалих воєнних викликів, територіальної нерівномірності втрат і необхідності одночасно забезпечувати безперервність публічних послуг, відновлення та наближення до європейських стандартів врядування. Інституційні засади визначено як систему формальних і неформальних правил, компетенцій, процедур, стандартів відповідальності та взаємодії, а організаційні – як сукупність структур, ролей, ресурсів, цифрових рішень і координаційних механізмів, через які ці правила реалізуються. Систематизовано безпекові, демографічні, інфраструктурні, фінансові, кадрові, сервісні, інформаційні та управлінські виклики. Обґрунтовано доцільність диференціації управлінських рішень відповідно до функціонально-безпекового профілю громади та поєднання кризового і стратегічного контурів управління. Запропоновано резильєнтно-орієнтовану модель, що охоплює шість взаємопов'язаних контурів: нормативно-компетенційний і координаційний; безперервності управління та цивільного захисту; ресурсно-фінансовий; сервісний, цифровий і кадровий; участі, соціальної згуртованості та підзвітності; відновлення, партнерств і євроінтеграції. Розроблено структуру інституційно-організаційного паспорта стійкості громади, який поєднує карту повноважень, реєстр критичних функцій, ризиків, ресурсів, партнерств, проєктів та індикаторів. Запропоновано інтегральний індекс спроможності з коригуванням на безпекове середовище і надійність доказів. Практична цінність результатів полягає у можливості їх використання під час актуалізації стратегій, планів відновлення, програм соціально-економічного розвитку, портфелів публічних інвестицій і договорів міжмуніципального співробітництва. Доведено, що результативність розвитку визначається не кількістю організаційних ланок, а узгодженістю повноважень, ресурсів, даних, відповідальності та здатністю швидко переходити від реагування до відновлення і довгострокової трансформації.

Ключові слова: *територіальна громада, місцеве самоврядування, інституційна спроможність, організаційний механізм, стійкість, воєнні виклики, відновлення, міжмуніципальне співробітництво, євроінтеграція.*

Dementov Ivan. INSTITUTIONAL AND ORGANIZATIONAL FOUNDATIONS FOR THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN UKRAINE UNDER WARTIME CHALLENGES

The article substantiates the institutional and organizational foundations for the development of territorial communities in Ukraine under prolonged wartime challenges, uneven territorial losses, and the need to ensure continuity of public services, recovery, and convergence with European governance standards simultaneously. Institutional foundations are interpreted as a system of formal and informal rules, competences, procedures, accountability standards, and interaction arrangements, whereas organizational foundations comprise structures, roles, resources, digital solutions, and coordination mechanisms through which these rules are implemented. Security, demographic, infrastructural, financial, staffing, service, information, and governance challenges are systematized. The study substantiates the need to differentiate managerial decisions according to the functional and security profile of a community and to combine crisis and strategic governance cycles. A resilience-oriented model is proposed, consisting of six interconnected contours: regulatory, competence-based and coordination arrangements; governance continuity and civil protection; resource and fiscal capacity; service, digital and human-resource resilience; participation, social cohesion and accountability; recovery, partnerships and European integration. The structure of an institutional and organizational community resilience passport is developed, integrating a map of competences and registers of critical functions, risks, resources, partnerships, projects, and indicators. An integral capacity index adjusted for the security environment and the reliability of evidence is suggested. The practical value of the results lies in their application to updating local strategies, recovery plans, socio-economic development programmes, public investment portfolios, and inter-municipal cooperation agreements. It is demonstrated that development

effectiveness depends not on the number of organizational units but on the alignment of competences, resources, data, accountability, and the ability to move rapidly from emergency response to recovery and long-term transformation. The proposed approach supports transparent prioritisation, continuity of essential services, institutional learning, inclusive participation, and improved absorption of national and international recovery resources.

Key words: *territorial community, local self-government, institutional capacity, organizational mechanism, resilience, wartime challenges, recovery, inter-municipal cooperation, European integration.*

Вступ. Повномасштабна війна перетворила територіальні громади на ключовий рівень забезпечення життєстійкості держави. Органи місцевого самоврядування підтримують базові послуги, критичну інфраструктуру, евакуаційні та гуманітарні процеси, взаємодіють із військовими адміністраціями, приймають внутрішньо переміщених осіб і готують проєкти відновлення. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» закріплює організаційну самостійність громад та систему їхніх органів [2], а Закон України «Про правовий режим воєнного стану» визначає особливі механізми здійснення публічної влади та функціонування військових адміністрацій [3]. Унаслідок цього розвиток громади відбувається у складному поєднанні місцевої автономії, безпекових обмежень і посиленої міжвідомчої координації.

Постанова Кабінету Міністрів України № 1748 від 12 грудня 2025 року визначила особливості подальшого реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в умовах воєнного стану і підготовки до членства в Європейському Союзі [5]. У документі зафіксовано, що сформована мережа з 1469 територіальних громад і 136 районів стала інституційною основою децентралізованого врядування, але війна загострила кадрові, демографічні, фінансові та інфраструктурні диспропорції. Отже, подальший етап реформи має бути спрямований не тільки на збереження територіальної основи, а й на відновлення та вирівнювання фактичної спроможності громад виконувати законні повноваження.

Інституційна рамка розвитку доповнюється новими механізмами участі та співробітництва. Закон № 3703-IX розширив форми народовладдя на місцевому рівні, включивши публічні консультації, громадське оцінювання, участь молоді та інші інструменти [4]. Закон № 4425-IX удосконалив співробітництво територіальних громад і передбачив можливість поєднання кількох форм спільної діяльності [8]. Такі рішення особливо важливі для громад із дефіцитом кадрів, спеціалізованих установ або резервних потужностей, оскільки дають змогу спільно надавати послуги, управляти об'єктами, формувати проєкти та підтримувати функції у кризових ситуаціях.

Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки в актуальній редакції пов'язує відновлення з територіально орієнтованим підходом, соціальною згуртованістю, багаторівневим врядуванням і наближенням до політики згуртованості ЄС [6]. Порядки з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад визначають логіку підготовки, реалізації та моніторингу відповідних планів [7]. Водночас Європейська хартія місцевого самоврядування вимагає відповідності повноважень ресурсам і дотримання принципу субсидіарності [1]. Тому інституційні зміни мають поєднувати безпекову керованість із збереженням демократичної легітимності та відповідальності перед жителями.

ОЕСР наголошує на необхідності територіально диференційованої політики, координації рівнів врядування, достовірних місцевих даних і зміцнення муніципальної спроможності [9]. П'ята швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення засвідчує подальше зростання масштабів руйнувань і складність відновлення систем, від яких залежать економічна активність та соціальне благополуччя [10]. Для громади це означає, що рішення мають оцінюватися не лише за вартістю відбудованого об'єкта, а й за відновленням функції, доступністю послуги, операційною спроможністю, безпечністю та довгостроковим впливом.

Дослідження ролі локального врядування у стійкості України доводять значення децентралізованої ініціативи, горизонтальних мереж, довіри та адаптивності управлінських команд [11]. Водночас зберігається методична прогалина щодо поєднання правових норм, організаційних структур, безперервності функцій, кадрових і цифрових резервів, публічної участі та портфельного управління відновленням у цілісній моделі. Це зумовлює потребу в розробленні інституційно-організаційних засад, придатних для громад із різним рівнем безпекового ризику та ресурсної забезпеченості.

Мета та завдання. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розроблення прикладної моделі інституційно-організаційного забезпечення розвитку територіальних громад України в умовах воєнних викликів. Для досягнення мети поставлено завдання: уточнити зміст інституційних і організаційних засад; систематизувати групи викликів; визначити принципи та функціональні профілі громад; сформувати взаємопов'язані контури моделі; запропонувати паспорт стійкості, систему індикаторів та послідовність практичного впровадження.

Методи дослідження. Методологічну основу становлять системний, інституційний, структурно-функціональний, ризик-орієнтований і процесний

підходи. Системний підхід використано для розгляду громади як відкритої соціально-економічної системи; інституційний – для аналізу правил, компетенцій та відповідальності; структурно-функціональний – для визначення ролей органів, підрозділів і партнерів; процесний – для побудови циклу від діагностики до моніторингу результатів.

Застосовано аналіз нормативно-правових актів, порівняння, класифікацію, узагальнення, сценарне моделювання та багатокритеріальне оцінювання. Ризики поділено за ймовірністю, масштабом наслідків, швидкістю настання та керованістю. Для інтегрального оцінювання передбачено нормування показників, експертне визначення ваг, коригування на безпекове середовище та якість доказової бази. Інформаційну основу становлять законодавство, державні стратегії, міжнародні звіти та рецензовані наукові публікації.

Обмеження дослідження пов'язані зі швидкою зміною безпекової ситуації, неповнотою порівнюваної місцевої статистики та суттєвою неоднорідністю громад. Тому запропоновані ваги й порогові значення підлягають калібруванню для конкретного функціонально-безпекового профілю. Модель не підмінює оперативних рішень у сфері оборони чи цивільного захисту, а визначає організаційні умови для безперервності законних повноважень, захисту прав жителів і розвитку.

Результати дослідження. Інституційно-організаційні засади розвитку територіальної громади запропоновано визначати як узгоджену систему правил, компетенцій, суб'єктів, структур, процедур, ресурсів, даних і механізмів відповідальності, що забезпечує безперервність місцевого врядування, доступність послуг, соціально-економічну адаптацію, відновлення та довгострокове підвищення якості життя. Інституційний компонент відповідає на питання, за якими правилами і з якою відповідальністю діють учасники, організаційний – хто, у якій послідовності, якими ресурсами та на основі яких даних реалізує визначені функції.

Базовими принципами моделі є законність; субсидіарність; відповідність повноважень ресурсам; диференціація за безпековим і функціональним профілем; безперервність критичних функцій; пріоритет прав людини; доказовість; відкритість у межах безпекових обмежень; партнерство; інклюзивність; інтероперабельність даних; навчання на основі результатів. Сукупність принципів запобігає двом крайнощам: надмірній централізації кризових рішень і фрагментації місцевих ініціатив без спільних стандартів та відповідальності.

Воєнні виклики систематизовано у вісім груп. Безпекові охоплюють обстріли, мінування, окупацію, переривання логістики та обмеження доступу. Демографічні пов'язані з переміщенням населення, поверненням жителів і зміною структури попиту. Інфраструктурні стосуються руйнування або перевантаження мереж. Фінансові проявляються у нестабільності доходів і конкуренції невідкладних потреб. Кадрові включають дефіцит фахівців та втрату інституційної пам'яті. Сервісні, інформаційні й управлінські виклики охоплюють зміну форматів послуг, кібератаки, слабку якість даних, перетин компетенцій та необхідність швидких, але підзвітних рішень.

Для аналітичних цілей доцільно розрізняти чотири функціонально-безпекові профілі: відносно безпечні громади тилу; громади прийому, транзиту й логістичної підтримки; постраждалі та деокуповані громади, що відновлюють інституційну присутність; громади високого ризику, наближені до зон бойових дій. Типологія не замінює офіційних переліків територій, а допомагає диференціювати управлінські пріоритети, стандарти резервування, форми надання послуг та інвестиційні рішення.

Організаційною основою має бути двоконтурне управління. Кризовий контур забезпечує ситуаційні дані, короткі цикли прийняття рішень, захист критичних функцій і відновлення мінімально допустимого рівня послуг. Стратегічний контур охоплює діагностику, сценарне планування, формування портфеля проєктів, залучення фінансування, оцінювання впливу та інституційне навчання. Оперативні рішення повинні накопичувати дані для стратегії, а стратегія – визначати резерви, стандарти і пороги реагування.

Координаційним ядром може бути рада стійкості громади або міжсекторальна робоча група, яка не дублює повноваження ради, виконавчих органів чи військової адміністрації. Для кожного результату визначаються власник, відповідальний виконавець, консультовані учасники, джерело даних, строк і критерій завершення. Зміст шести контурів запропонованої моделі наведено в табл. 1.

Нормативно-компетенційний контур має забезпечити однозначність ролей у ситуаціях, коли рішення потребують участі кількох органів. Карта повноважень повинна містити не лише норму права, а й практичний маршрут: ініціатор, погодження, джерело фінансування, відповідальний за дані, строк, порядок ескалації та інформування. Для повторюваних міжвідомчих ситуацій доцільні короткі протоколи взаємодії, що не змінюють компетенції, але зменшують час координації.

Контур безперервності ґрунтується на визначенні критичних функцій, допустимого часу перерви та мінімального рівня результату. План безперервності має передбачати резервні канали зв'язку, копії даних, альтернативні приміщення, порядок заміщення посадових осіб, партнерські потужності та комунікацію з

Таблиця 1

Контури інституційно-організаційного забезпечення розвитку територіальних громад

Контур моделі	Основні інституційні та організаційні інструменти	Індикатори результату
Нормативно-компетенційний і координаційний	Карта повноважень; регламенти взаємодії; власники результатів; протоколи ескалації; договори співробітництва.	Частка процесів із визначеними ролями; час узгодження; кількість неврегульованих перетинів компетенцій.
Безперервність управління та цивільний захист	Реєстр критичних функцій; плани безперервності; резервні приміщення, зв'язок і дані; взаємозаміщення; навчання.	Час відновлення функції; частка послуг із резервним сценарієм; результати перевірок готовності.
Ресурсно-фінансова спроможність	Сценарне бюджетування; резерви; управління активами; єдиний портфель інвестицій; оцінка вартості життєвого циклу.	Стабільність доходів; частка профінансованих пріоритетів; операційна забезпеченість; освоєння коштів.
Послуги, цифрова та кадрова стійкість	Мінімальні стандарти доступності; мобільні й спільні послуги; резервування реєстрів; кіберзахист; кадровий резерв.	Безперервність і охоплення послуг; тривалість перерв; дефіцит компетентностей; час відновлення даних.
Участь, згуртованість і підзвітність	Безпечні консультації; включення ВПО, ветеранів, молоді та вразливих груп; критерії пріоритизації; механізм скарг.	Різноманітність учасників; частка врахованих пропозицій; довіра; доступність інформації та звернень.
Відновлення, партнерства та євроінтеграція	План відновлення; проєктний офіс; міжмуніципальні й міжнародні партнерства; стандарти ЄС; реєстр доказів.	Готовність проєктів; відповідність стратегії; сталість результатів; залучені ресурси; післяпроєктне утримання.

Джерело: побудовано автором

населенням. Його якість підтверджується не фактом затвердження, а регулярним тестуванням сценаріїв і виконанням коригувальних дій.

Ресурсно-фінансовий контур поєднує сценарне бюджетування, управління активами й портфельний відбір проєктів. Кожен інвестиційний задум повинен мати обґрунтовану проблему, цільову групу, базове значення показників, оцінку безпекових ризиків, вартість життєвого циклу, джерело операційного утримання та альтернативи. Такий підхід запобігає спорудженню об'єктів, які громада не здатна надалі фінансувати або використовувати за призначенням.

Сервісний контур передбачає управління не окремими установами, а доступністю функцій. У громадах із низькою щільністю населення або високим ризиком доцільні мобільні, дистанційні й міжмуніципальні формати. Цифрова стійкість потребує класифікації даних за критичністю, резервного копіювання, розмежування доступу й плану відновлення. Кадрова стійкість включає карту критичних компетентностей, резерв, наставництво та стандартизовані робочі інструкції, що зберігають інституційну пам'ять.

Участь жителів у воєнний період повинна бути адаптивною, але не формально припиненою. Публічні консультації можуть проводитися у синхронних і асинхронних форматах із вилученням чутливої інформації. Репрезентативність забезпечується цільовим залученням внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, членів сімей військовослужбовців, молоді, людей з інвалідністю та мешканців віддалених населених пунктів. Підзвітність потребує публічних критеріїв пріоритизації та пояснення причин відхилення пропозицій.

Контур відновлення і партнерств має інтегрувати план відновлення, стратегію розвитку, бюджет, програму соціально-економічного розвитку та портфель публічних інвестицій. Міжмуніципальне співробітництво доцільно використовувати як постійний інструмент спільних послуг, кадрів, закупівель, проєктних офісів і резервної інфраструктури. Міжнародна допомога повинна координуватися через єдині критерії пріоритетності, реєстр підтримки та перевірку додатковості, щоб уникати дублювання і фрагментації.

Для практичного застосування запропоновано інституційно-організаційний паспорт стійкості громади. Він включає профіль території; карту повноважень; перелік критичних функцій і взаємозалежностей; реєстр ризиків; кадрові й цифрові резерви; партнерські договори; портфель проєктів; систему індикаторів; джерела даних; календар перевірок та коригувальних дій. Паспорт є коротким управлінським документом, що регулярно оновлюється і не замінює стратегічні документи, а забезпечує їх операційну узгодженість.

$ІОСГ = Кб \times Кд \times \Sigma(w_i \times I_i)$, де $\Sigma w_i = 1$; $0 \le I_i$, Кб, Кд ≤ 1.

У формулі ІОСГ – інтегральний індекс інституційно-організаційної спроможності громади; I_i – нормовані субіндекси шести контурів; w_i – їх ваги; Кб – коефіцієнт безпекового середовища; Кд – коефіцієнт доказової надійності. Поряд з інтегральним значенням обов'язково подається профіль субіндексів, оскільки однакова середня оцінка може приховувати критичну слабкість окремого контуру. Доцільно також застосовувати правило мінімального порогу: статус високої

спроможності не надається, якщо хоча б один критичний субіндекс нижчий за встановлене значення.

Для кожного показника визначаються паспорт, власник даних, формула, періодичність, базова лінія, цільове значення і доказ. Джерелами можуть бути інформаційні системи, бюджетна звітність, реєстри послуг, результати перевірок, опитування та незалежні оцінки. Статус доказу доцільно класифікувати як підтверджений, частково підтверджений або оціночний. Це дає змогу відокремити реальне поліпшення від зміни методики обліку чи неповних даних.

Впровадження моделі пропонується здійснювати у три етапи. На першому проводяться аудит спроможності, визначення критичних функцій, ризиків і базових індикаторів. На другому формалізуються ролі, протоколи, плани безперервності, партнерські угоди та пілотні проєкти. На третьому модель інтегрується у стратегію, бюджетний процес, моніторинг, управління публічними інвестиціями і навчання персоналу. Після кожної надзвичайної події або тестування проводиться короткий розбір із фіксацією уроків та відповідальних за зміни.

Ключовими ризиками впровадження є надмірна бюрократизація, створення нових органів без чітких повноважень, конкуренція за дані, політизація пріоритетів, перенавантаження персоналу та формальне копіювання шаблонів. Запобіжниками є принцип «одне рішення – один власник результату», використання наявних структур, мінімальний обов'язковий набір індикаторів, сумісні цифрові формати, незалежний перегляд портфеля проєктів і щорічне оновлення паспорта стійкості.

Євроінтеграційний вимір моделі полягає у наближенні до принципів субсидіарності, недискримінації, територіальної згуртованості, програмно-проєктного управління та доказового моніторингу. Для громади це означає не механічне копіювання процедур, а підвищення якості підготовки рішень, прозорості витрачання ресурсів, захисту прав жителів і спроможності реалізовувати програми ЄС. Воєнна адаптація та європейська інтеграція мають формувати єдиний напрям інституційного розвитку.

Висновки. Інституційно-організаційні засади розвитку територіальних громад в умовах воєнних викликів становлять взаємопов'язану систему правил, компетенцій, структур, процедур, ресурсів, даних і відповідальності. Їх результативність визначається не формальною наявністю документів чи підрозділів, а здатністю громади підтримувати критичні функції, адаптувати послуги, мобілізувати ресурси, діяти підзвітно та переходити від реагування до відновлення.

Систематизовано вісім груп воєнних викликів і чотири функціонально-безпекові профілі громад, що обґрунтовує диференціацію управлінських рішень. Запропонована модель охоплює шість контурів: нормативно-компетенційний і координаційний; безперервності управління та цивільного захисту; ресурсно-фінансовий; сервісний, цифровий і кадровий; участі, згуртованості та підзвітності; відновлення, партнерств і євроінтеграції.

Розроблено інституційно-організаційний паспорт стійкості громади та інтегральний індекс ІІОСГ, скоригований на безпекове середовище і надійність доказів. Індекс доцільно застосовувати разом із профілем субіндексів і правилом мінімального порогу, що дає змогу виявляти критичні слабкі ланки та уникати компенсації системного ризику високими значеннями інших показників.

Практичне впровадження передбачає аудит спроможності, визначення власників результатів, тестування планів безперервності, формування узгодженого портфеля проєктів, розвиток міжмуніципального співробітництва, адаптовану участь жителів та інтеграцію моніторингу у стратегічний і бюджетний цикли. Перспективи подальших досліджень пов'язані з калібруванням ваг і порогів для різних профілів громад та оцінюванням впливу окремих інституційних інструментів на якість послуг, фінансову стійкість і темпи відновлення.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Європейська хартія місцевого самоврядування від 15 жовт. 1985 р.: ратифікована Законом України від 15 лип. 1997 р. № 452/97-ВР. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/994_036 (дата звернення: 18.07.2026).

2. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/280/97-%D0%B2%D1%80 (дата звернення: 18.07.2026).

3. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 трав. 2015 р. № 389-VIII. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/389-19 (дата звернення: 18.07.2026).

4. Про внесення змін до деяких законів України щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування : Закон України від 09 трав. 2024 р. № 3703-IX. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/3703-20 (дата звернення: 18.07.2026).

5. Деякі питання реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в умовах воєнного стану і підготовки до набуття членства України в Європейському Союзі : постанова Кабінету Міністрів

України від 12 груд. 2025 р. № 1748. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1748-2025-%D0%BF (дата звернення: 18.07.2026).

6. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 05 серп. 2020 р. № 695. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/695-2020-%D0%BF (дата звернення: 18.07.2026).

7. Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад : постанова Кабінету Міністрів України від 18 лип. 2023 р. № 731. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/731-2023-%D0%BF (дата звернення: 18.07.2026).

8. Про внесення змін до деяких законів України щодо розвитку співробітництва територіальних громад : Закон України від 13 трав. 2025 р. № 4425-IX. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/4425-20 (дата звернення: 18.07.2026).

9. OECD. Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance. OECD Multi-level Governance Studies. Paris : OECD Publishing, 2022. 338 p. DOI: https://doi.org/10.1787/63a6b479-en.

10. World Bank. Ukraine Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5), February 2022 – December 2025. Washington, DC : World Bank, 2026. DOI: https://doi.org/10.1596/44369.

11. Rabinovych M., Brik T., Darkovich A., Savisko M., Hatsko V., Tytiuk S., Piddubnyi I. Explaining Ukraine's resilience to Russia's invasion: the role of local governance. Governance. 2024. Vol. 37, No. 4. P. 1121–1140. DOI: https://doi.org/10.1111/gove.12827.

REFERENCES:

1. Yevropeiska khartiia mistsevoho samovriaduvannia [European Charter of Local Self-Government]. (1985). Council of Europe; ratified by the Law of Ukraine No. 452/97-VR of July 15, 1997. https://zakon.rada.gov.ua/go/994_036 [in Ukrainian].

2. Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini [On local self-government in Ukraine]. (1997). Law of Ukraine of May 21, 1997, No. 280/97-VR. Verkhovna Rada of Ukraine. https://zakon.rada.gov.ua/go/280/97-%D0%B2%D1%80 [in Ukrainian].

3. Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu [On the legal regime of martial law]. (2015). Law of Ukraine of May 12, 2015, No. 389-VIII. Verkhovna Rada of Ukraine. https://zakon.rada.gov.ua/go/389-19 [in Ukrainian].

4. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo narodovladdia na rivni mistsevoho samovriaduvannia [On amendments to certain laws of Ukraine concerning local democracy]. (2024). Law of Ukraine of May 9, 2024, No. 3703-IX. Verkhovna Rada of Ukraine. https://zakon.rada.gov.ua/go/3703-20 [in Ukrainian].

5. Deiaki pytannia reformuvannia mistsevoho samovriaduvannia ta terytorialnoi orhanizatsii vlady v umovakh voiennoho stanu i pidhotovky do nabuttia chlenstva Ukrainy v Yevropeiskomu Soiuzi [Certain issues of reforming local self-government and territorial organisation of power under martial law and preparing for Ukraine's EU membership]. (2025). Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of December 12, 2025, No. 1748. https://zakon.rada.gov.ua/go/1748-2025-%D0%BF [in Ukrainian].

6. Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na 2021–2027 roky [On approval of the State Regional Development Strategy for 2021–2027]. (2020). Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of August 5, 2020, No. 695. https://zakon.rada.gov.ua/go/695-2020-%D0%BF [in Ukrainian].

7. Pro zatverdzhennia poriadkiv z pytan vidnovlennia ta rozvytku rehioniv i terytorialnykh hromad [On approval of procedures concerning the recovery and development of regions and territorial communities]. (2023). Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of July 18, 2023, No. 731. https://zakon.rada.gov.ua/go/731-2023-%D0%BF [in Ukrainian].

8. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo rozvytku spivrobitnytstva terytorialnykh hromad [On amendments to certain laws of Ukraine concerning the development of cooperation between territorial communities]. (2025). Law of Ukraine of May 13, 2025, No. 4425-IX. Verkhovna Rada of Ukraine. https://zakon.rada.gov.ua/go/4425-20 [in Ukrainian].

9. OECD. (2022). Rebuilding Ukraine by reinforcing regional and municipal governance. OECD Multi-level Governance Studies. Paris, France: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/63a6b479-en

10. World Bank. (2026). Ukraine fifth rapid damage and needs assessment (RDNA5), February 2022–December 2025. Washington, DC: World Bank. https://doi.org/10.1596/44369

11. Rabinovych, M., Brik, T., Darkovich, A., Savisko, M., Hatsko, V., Tytiuk, S., & Piddubnyi, I. (2024). Explaining Ukraine's resilience to Russia's invasion: The role of local governance. Governance, 37(4), 1121–1140. https://doi.org/10.1111/gove.12827

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Дата першого надходження статті до видання: 10.07.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 04.08.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 03.09.2026

УДК 351.85:796.011.3:061.2(477)
DOI https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2026.5.15

ГРОМАДСЬКІ ОБ'ЄДНАННЯ ЯК СУБ'ЄКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ В УКРАЇНІ

Степюк Олег Романович,
аспірант кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»
ORCID ID: 0009-0006-0263-5204

У статті обґрунтовано роль громадських об'єднань як самостійних суб'єктів реалізації державної політики фізичного виховання в Україні. Актуальність дослідження пов'язана з переходом від переважно адміністративної моделі управління до співврядування, за якого інститути громадянського суспільства залучаються не лише до проведення окремих заходів, а й до виявлення потреб, розроблення програм, надання послуг, моніторингу та коригування політики. В умовах воєнного стану особливого значення набувають адаптивний і ветеранський спорт, фізкультурно-спортивна реабілітація, відновлення рухової активності дітей і молоді, а також безбар'єрний доступ до занять. Метою статті є теоретичне уточнення змісту суб'єктності громадських об'єднань і визначення організаційних засад їх результативної взаємодії з органами державної влади та місцевого самоврядування. Методологічну основу становлять системний, інституційний і структурно-функціональний підходи, нормативно-правовий аналіз, контент-аналіз стратегічних документів, порівняння та логічне узагальнення. Встановлено, що законодавство України визнає значне коло громадських інституцій у сфері фізичної культури і спорту, однак правовий статус сам по собі не забезпечує реальної участі у політичному циклі. Запропоновано розуміти суб'єктність громадського об'єднання як юридично визнану й організаційно забезпечену здатність брати участь у визначенні проблеми, співпроєктуванні рішень, реалізації програм і оцінюванні результатів із підзвітністю за використані ресурси та публічний ефект. Систематизовано представницько-аналітичну, проєктну, виконавську, саморегулівну та контрольну ролі громадського сектору. Обґрунтовано модель взаємодії, що поєднує нормативно-стратегічний рівень, міжсекторальну координацію, конкурентний відбір виконавців, договірне визначення результатів і відкритий моніторинг. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання під час підготовки державних, регіональних і місцевих програм фізичного виховання, масового, студентського, адаптивного та ветеранського спорту.

Ключові слова: *громадські об'єднання, державна політика, фізичне виховання, фізична культура і спорт, співврядування, організаційна спроможність, підзвітність.*

Stepiuk Oleh. PUBLIC ASSOCIATIONS AS ACTORS IN THE IMPLEMENTATION OF STATE POLICY ON PHYSICAL EDUCATION IN UKRAINE

The article substantiates the role of public associations as independent actors in the implementation of state policy on physical education in Ukraine. The relevance of the study is associated with the transition from a predominantly administrative model of governance to collaborative governance, in which civil society institutions are involved not only in organising individual events but also in identifying needs, designing programmes, delivering services, monitoring outcomes and adjusting policy. Under martial law, adaptive and veteran sport, physical and sports rehabilitation, restoration of regular physical activity among children and young people, and barrier-free access to activities have become particularly important. The purpose of the article is to clarify the meaning of the agency of public associations and to determine the organisational foundations of their effective interaction with central and local public authorities. The methodological framework combines systemic, institutional and structural-functional approaches, legal analysis, content analysis of strategic documents, comparison and logical generalisation. It is established that Ukrainian legislation recognises a broad range of civic institutions in physical culture and sport; however, legal status alone does not guarantee genuine participation in the policy cycle. The agency of a public association is defined as its legally recognised and organisationally secured capacity to participate in problem identification, co-design of solutions, programme implementation and evaluation of results while remaining accountable for resources used and public outcomes achieved. Representative and analytical, project-design, implementation, self-regulatory and monitoring roles of civil society are systematised. The article proposes a model of interaction that combines the regulatory and strategic level, intersectoral coordination, competitive selection of implementing organisations, contractual specification of expected results and open monitoring. The model requires proportional reporting, safety and inclusion standards, conflict-of-interest safeguards and feedback from

participants. The practical value of the findings lies in their applicability to state, regional and local programmes in physical education, sport for all, student sport, adaptive sport and veteran sport.

Key words: *public associations, state policy, physical education, physical culture and sport, collaborative governance, organisational capacity, accountability.*

Вступ. Фізичне виховання у сучасній державній політиці охоплює не лише обов'язкові заняття у закладах освіти, а й формування сталої потреби у руховій активності, розвиток масового та адаптивного спорту, фізкультурно-спортивну реабілітацію і створення доступного середовища для занять упродовж життя. Така міжсекторальність потребує участі органів влади, закладів освіти, громад, медичних і соціальних установ та громадських об'єднань.

Закон України «Про громадські об'єднання» визначає загальні засади реалізації права на об'єднання, а Закон України «Про фізичну культуру і спорт» відносить фізкультурно-спортивні товариства, федерації та інші громадські інституції до суб'єктів відповідної сфери [1; 2]. Проте реальна суб'єктність виникає не автоматично з моменту державної реєстрації, а за наявності доступу до прийняття рішень, професійної спроможності, ресурсів, визначених функцій і відповідальності за результат.

Стратегія розвитку фізичної культури і спорту до 2028 року та Державна цільова соціальна програма до 2030 року орієнтують систему на доступність, підвищення рухової активності, розвиток адаптивного спорту, цифровізацію і партнерство [3; 4]. Загальні принципи взаємодії органів влади з інститутами громадянського суспільства закріплено Національною стратегією сприяння розвитку громадянського суспільства на 2021–2026 роки [5].

Міжнародні підходи також виходять із багатосуб'єктності політики. Всесвітня організація охорони здоров'я наголошує на загальносуспільному підході до підвищення фізичної активності [6]; ЮНЕСКО пов'язує фізичне виховання і спорт із правами людини, інклюзивністю та безпекою [7]; Переглянута Європейська спортивна хартія визначає діалог держави зі спортивними і неурядовими організаціями необхідною умовою належного врядування [8].

У теорії collaborative governance партнерство розглядається як інституційно організований процес спільного прийняття рішень, що потребує довіри, чітких правил і балансу ресурсів [9]. Дослідження спортивних клубів показують, що добровільні організації фактично транслюють державну політику на місцевий рівень, але їх дії залежать від організаційної спроможності та умов взаємодії [10]. В українських дослідженнях обґрунтовано доцільність державно-громадського управління фізичною культурою і спортом [11], проте потребує уточнення розподіл ролей громадських об'єднань у повному циклі політики.

Мета та завдання. Метою статті є обґрунтування громадських об'єднань як суб'єктів реалізації державної політики фізичного виховання та визначення організаційних засад їх підзвітної участі. Для досягнення мети поставлено завдання: уточнити зміст суб'єктності; систематизувати функціональні ролі громадського сектору; визначити етапи й інструменти взаємодії з публічною владою; сформулювати критерії результативності та запобіжники конфлікту інтересів.

Методи дослідження. Застосовано системний підхід для розгляду фізичного виховання як міжсекторальної політики; інституційний підхід – для аналізу правил і ролей учасників; структурно-функціональний підхід – для розподілу функцій за етапами політичного циклу. Нормативно-правовий і контент-аналіз використано щодо законодавства та стратегічних документів, а методи порівняння, моделювання і логічного узагальнення – для побудови організаційної моделі взаємодії.

Результати дослідження. Доцільно розмежовувати формальний статус громадського об'єднання і його функціональну суб'єктність. Формальний статус засвідчує право організації діяти у визначеній сфері. Функціональна суб'єктність означає здатність впливати на зміст і результати політики, виконувати погоджені публічні функції та нести відповідальність за використані ресурси. Вона включає п'ять взаємопов'язаних компонентів: правове визнання; організаційну і кадрову спроможність; доступ до процедур планування; ресурсне забезпечення; підзвітність і можливість незалежної перевірки результатів.

Громадські об'єднання можуть діяти у різних ролях, однак їх одночасне поєднання потребує запобіжників. Організація, що бере участь у конкурсній комісії або контролює програму, не повинна оцінювати власну заявку чи одноосібно підтверджувати власні результати. Тому представницькі, експертні, виконавські та контрольні функції мають бути процедурно розмежовані (табл. 1).

Організаційна модель спільної реалізації політики має три рівні. На нормативно-стратегічному рівні держава визначає права, стандарти, пріоритети і правила фінансування. На координаційному рівні міжсекторальна платформа узгоджує потреби освіти, спорту, охорони здоров'я, соціального захисту і ветеранської політики. На програмно-проєктному рівні конкретні громадські об'єднання відбираються для виконання завдань на прозорих і пропорційних умовах.

Таблиця 1

Функціональні ролі громадських об'єднань у реалізації державної політики фізичного виховання

Функціональна роль	Зміст участі	Основний інструмент підзвітності
Представницько-аналітична	Виявлення потреб цільових груп, консультації, адвокація доступності та безбар'єрності.	Відкриті консультації, протоколи, розкриття конфлікту інтересів.
Проєктна	Співрозроблення програм, показників, стандартів безпеки та інклюзивності.	Публічне обґрунтування рішень і незалежна експертиза.
Виконавська	Організація регулярних занять, клубів, змагань, адаптивних і реабілітаційних програм.	Договір із вимірюваними результатами, аудит витрат і якості.
Саморегулівна та ресурсна	Підготовка фахівців, стандартизація, волонтерство, залучення приватних і грантових ресурсів.	Професійні стандарти, реєстри кваліфікацій, публічна звітність.
Моніторингова	Оцінювання доступу, якості, безпеки, задоволеності учасників та сталості програм.	Незалежність оцінювання, відкриті дані, механізм скарг.

Джерело: розроблено автором.

Цикл взаємодії доцільно будувати у шість етапів: діагностика потреб; спільне проєктування програми; конкурентний або інший законний відбір виконавців; договірне закріплення результатів і стандартів; реалізація; моніторинг, оцінювання та коригування. Для кожного етапу необхідно визначати відповідального суб'єкта, джерело даних, строк і форму оприлюднення інформації. Це перетворює партнерство з декларації на керований процес.

Фінансування має відповідати характеру результату. Разові заходи можуть підтримуватися короткостроковими грантами, тоді як регулярні програми для дітей, осіб з інвалідністю або ветеранів потребують багаторічного планування. Вимоги до звітності повинні бути пропорційними обсягу ресурсів і ризику. Доцільно поєднувати фінансові показники з показниками охоплення, регулярності участі, доступності, безпеки, задоволеності та стійкості організації.

У закладах освіти громадські об'єднання можуть розширювати вибір активностей, створювати клуби і ліги, залучати фахівців та проводити просвітницькі кампанії, але не повинні підміняти обов'язкову освітню складову. Договори мають визначати вимоги до кваліфікації, захисту дітей, страхування, обробки персональних даних і реагування на інциденти. У ветеранському та адаптивному спорті потрібна інтеграція з медичними, психологічними і соціальними послугами, чітка маршрутизація та межі професійної компетентності.

Результативність партнерства варто оцінювати не кількістю проведених заходів, а зміною доступу і поведінки учасників. Базовий набір показників може включати частку регулярних учасників, утримання у програмі, географічне і соціальне охоплення, рівень безбар'єрності, кількість і врегулювання інцидентів, задоволеність, диверсифікацію ресурсів і здатність програми продовжуватися після завершення фінансування. Важливі результати повинні підтверджуватися незалежними даними або вибірковою перевіркою.

Поглиблення запропонованої моделі потребує врахування інституційної неоднорідності громадського сектору. Законодавство у сфері фізичної культури і спорту визнає різні організаційні форми, серед яких фізкультурно-спортивні товариства, спортивні федерації та інші громадські інституції, однак обсяг їх фактичної участі залежить від масштабу діяльності, професійного профілю, територіального охоплення та здатності забезпечувати сталі програми [2]. Тому державна політика має відмовитися від універсального підходу, за якого всі організації залучаються за однаковими процедурами. Для загальнонаціональних федерацій доцільними є механізми участі у виробленні стандартів і календарів, для місцевих клубів – виконання програм у громадах, а для правозахисних та інклюзивних об'єднань – представлення потреб груп, які мають бар'єри доступу до рухової активності.

Аналіз практики взаємодії дає підстави виокремити комплекс системних обмежень. До них належать фрагментарність консультацій; переважання одноразових заходів над регулярними програмами; нерівність доступу до бюджетної підтримки; надмірна складність звітності для малих організацій; недостатня сумісність даних між органами влади та виконавцями; ризик поєднання представницьких, виконавських і контрольних ролей; територіальна концентрація ресурсів у великих містах. За таких умов формально відкрита процедура може відтворювати нерівність спроможностей. Відповіддю має бути не спрощення вимог до якості, а їх пропорційність масштабу фінансування, тривалості програми, рівню ризику та вразливості цільової групи. Такий підхід відповідає логіці співврядування, у якій правила мають підтримувати довіру, взаємну відповідальність і реальну можливість участі [9].

Інституційне оформлення суб'єктності громадських об'єднань доцільно здійснювати через взаємопов'язану систему механізмів. Консультативно-експертний механізм передбачає участь у робочих групах, громадських консультаціях та оцінюванні проєктів рішень. Програмно-проєктний механізм охоплює спільне визначення цільових груп, логіки втручання, календаря і показників. Договірно-фінансовий механізм забезпечує конкурентний відбір, грантове або договірне фінансування та фіксацію очікуваних результатів. Сервісний механізм стосується організації регулярних занять і спеціалізованих програм. Саморегулівний механізм включає професійні та етичні стандарти, а моніторинговий – збір даних, громадський контроль і зворотний зв'язок. Їх поєднання перетворює участь громадськості з епізодичної на системну [5; 11].

Організаційна спроможність громадського об'єднання має оцінюватися не лише за досвідом реалізації великих проєктів. До базових критеріїв належать наявність компетентної команди, внутрішніх процедур фінансового контролю, політик безпеки та недискримінації, механізму розгляду скарг, здатність працювати з даними і забезпечувати безперервність послуг. Водночас надмірні вимоги до обороту, кількості працівників або попередніх договорів можуть необґрунтовано усувати нові та локальні ініціативи. Доцільною є ступенева модель допуску: невеликі організації можуть починати з пілотних або партнерських ролей, після підтвердження результатів переходити до складніших програм, а високоризикові завдання мають виконуватися лише суб'єктами з доведеною професійною та фінансовою спроможністю [10; 11].

Практичним інструментом узгодження відповідальності може бути паспорт спільної реалізації політики як додаток до програми або договору. У ньому слід визначати публічну проблему, цільові групи, внесок кожного партнера, джерела фінансування, очікувані продукти і результати, показники доступності та безпеки, джерела даних, календар звітування, порядок реагування на відхилення і правила завершення програми. Окремо мають фіксуватися конфлікти інтересів, умови використання майна, вимоги до захисту персональних даних та порядок оприлюднення агрегованої інформації. Такий паспорт не створює зайвої бюрократії, якщо формується за принципом пропорційності, натомість забезпечує простежуваність зв'язку між витраченими ресурсами та суспільним результатом.

Фінансова модель співреалізації повинна враховувати тривалість і характер послуги. Разові інформаційні кампанії або змагання можуть фінансуватися короткостроково, тоді як програми регулярної рухової активності дітей, осіб з інвалідністю, ветеранів чи людей старшого віку потребують прогнозованості щонайменше на середньостроковий період. Доцільно поєднувати базове фінансування з оплатою за підтверджені результати, співфінансуванням громади, благодійними внесками та грантовими ресурсами, не перекладаючи на учасників витрати, які створюють бар'єр доступу. Принцип додатковості означає, що бюджетна підтримка має розширювати охоплення, якість або інклюзивність, а не заміщувати обов'язкові функції державних і комунальних установ [3; 4].

Інформаційна складова партнерства має будуватися на мінімально достатньому наборі даних. Для кожного показника необхідно визначити базове значення, цільовий орієнтир, періодичність, відповідального за збір та спосіб перевірки. Поряд із кількістю заходів і учасників слід вимірювати регулярність відвідування, утримання у програмі, соціальне та територіальне охоплення, фактичну безбар'єрність, безпеку, задоволеність і стійкість результату. Цифрові інструменти мають зменшувати повторне подання інформації, а не перетворювати моніторинг на надмірне адміністрування. Персоніфіковані відомості повинні збиратися лише тоді, коли без них неможливо оцінити результат, а публічна звітність має подаватися в агрегованій формі.

Особливого значення набуває територіальна справедливість. Конкурсний розподіл коштів без коригувальних інструментів здатний концентрувати підтримку в організаціях із більшими командами та кращим доступом до інформації. Для громад із низькою інституційною спроможністю доцільні міжмуніципальні програми, мобільні команди, партнерства з опорними організаціями, спрощені мікрогранти та консультаційний супровід. Критеріями пріоритетності мають бути не місце реєстрації виконавця, а дефіцит послуг, транспортна доступність, частка сільського населення, наявність внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, дітей з особливими освітніми потребами та інших груп, для яких стандартна пропозиція є недоступною. Такий підхід узгоджується із загальносуспільною та інклюзивною логікою міжнародних документів [6–8].

У закладах освіти участь громадських об'єднань повинна доповнювати, а не підміняти обов'язковий зміст фізичного виховання. Партнерські програми можуть розширювати вибір рухових активностей, створювати клуби, ліги та інклюзивні секції, однак договори мають містити вимоги до кваліфікації

фахівців, захисту дітей, медичної безпеки, страхування, обробки персональних даних і реагування на інциденти. У ветеранському та адаптивному спорті необхідні міжвідомча маршрутизація, взаємодія з медичними, реабілітаційними, психологічними і соціальними службами та чітке розмежування компетентностей. Громадська організація може забезпечувати спортивну адаптацію і підтримку спільноти, але не повинна підміняти медичну реабілітацію або професійну психотерапевтичну допомогу [4; 7; 8].

Стійкість моделі визначається балансом автономії та підзвітності. Органи влади мають утримуватися від надмірного втручання у внутрішнє управління об'єднанням, якщо воно дотримується договору, стандартів і вимог доброчесності. Натомість громадські організації повинні розкривати структуру фінансування, пов'язаність осіб, критерії відбору учасників і фактичні результати. Коригувальні рішення мають прийматися не лише після фінансового аудиту, а й на основі відгуків учасників, аналізу інцидентів і порівняння результатів між територіями. Завдяки цьому партнерство набуває ознак інституційного навчання: дані поточного циклу використовуються для уточнення умов наступних програм, а успішні практики масштабуються без механічного копіювання [9].

Висновки. Громадські об'єднання є суб'єктами реалізації державної політики фізичного виховання за умови поєднання правового статусу з організаційною спроможністю, доступом до процедур планування, ресурсами та підзвітністю за публічний результат. Їх функціональні ролі охоплюють представлення потреб, співпроєктування, виконання програм, саморегулювання, мобілізацію ресурсів і незалежний моніторинг; конфліктні ролі мають бути процедурно розмежовані. Запропонована модель поєднує нормативно-стратегічний, координаційний і програмно-проєктний рівні та шестистадійний цикл від діагностики до коригування політики. Практичними умовами результативності є прозорий відбір, вимірювані договори, пропорційна звітність, стандарти безпеки й інклюзивності, відкриті дані та незалежна перевірка. Подальші дослідження доцільно спрямувати на апробацію моделі у територіальних громадах і визначення нормативних значень показників для різних груп населення та видів програм.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Про громадські об'єднання: Закон України від 22 берез. 2012 р. № 4572-VI. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/4572-17 (дата звернення: 18.07.2026).

2. Про фізичну культуру і спорт : Закон України від 24 груд. 1993 р. № 3808-XII. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/3808-12 (дата звернення: 18.07.2026).

3. Про затвердження Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року : постанова Кабінету Міністрів України від 04 листоп. 2020 р. № 1089. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1089-2020-п (дата звернення: 18.07.2026).

4. Про затвердження Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 груд. 2025 р. № 1493-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1493-2025-р (дата звернення: 18.07.2026).

5. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки : Указ Президента України від 27 верес. 2021 р. № 487/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/487/2021 (дата звернення: 18.07.2026).

6. World Health Organization. Global action plan on physical activity 2018–2030: more active people for a healthier world. Geneva : WHO, 2018. 104 p. URL: https://www.who.int/publications/i/item/9789241514187 (accessed: 18.07.2026).

7. UNESCO. International Charter of Physical Education, Physical Activity and Sport. Paris : UNESCO, 2015. URL: https://www.unesco.org/en/sport-and-anti-doping/international-charter-sport (accessed: 18.07.2026).

8. Council of Europe. Recommendation CM/Rec(2021)5 on the Revised European Sports Charter. Strasbourg : Council of Europe, 2021. URL: https://search.coe.int/cm/pages/result_details.aspx?ObjectId=0900001680a42107 (accessed: 18.07.2026).

9. 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. DOI: https://doi.org/10.1093/jopart/mum032.

10. Skille E. Å. Understanding Sport Clubs as Sport Policy Implementers. International Review for the Sociology of Sport. 2008. Vol. 43, No. 2. P. 181–200. DOI: https://doi.org/10.1177/1012690208096035.

11. Свірко С. В., Одноворченко І. В. Інституційний механізм державно-громадського управління фізичною культурою та спортом в системі вищої освіти. Економіка, управління та адміністрування. 2024. № 1 (107). С. 172–185. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-172-185.

REFERENCES:

1. Pro hromadski obiednannia [On public associations]. (2012). Zakon Ukrainy vid 22 bereznia 2012 r. No. 4572-VI. Baza danykh "Zakonodavstvo Ukrainy" / Verkhovna Rada Ukrainy. https://zakon.rada.gov.ua/go/4572-17 [in Ukrainian].

2. Pro fizychnu kulturu i sport [On physical culture and sport]. (1993). Zakon Ukrainy vid 24 hrudnia 1993 r. No. 3808-XII. Baza danykh "Zakonodavstvo Ukrainy" / Verkhovna Rada Ukrainy. https://zakon.rada.gov.ua/go/3808-12 [in Ukrainian].

3. Pro zatverdzhennia Stratehii rozvytku fizychnoi kultury i sportu na period do 2028 roku [On approval of the Strategy for the Development of Physical Culture and Sport until 2028]. (2020). Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 4 lystopada 2020 r. No. 1089. https://zakon.rada.gov.ua/go/1089-2020-п [in Ukrainian].

4. Pro zatverdzhennia Derzhavnoi tsilovoi sotsialnoi prohramy rozvytku fizychnoi kultury i sportu na period do 2030 roku [On approval of the State Targeted Social Programme for the Development of Physical Culture and Sport until 2030]. (2025). Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 24 hrudnia 2025 r. No. 1493-r. https://zakon.rada.gov.ua/go/1493-2025-p [in Ukrainian].

5. Pro Natsionalnu stratehiiu spryiannia rozvytku hromadianskoho suspilstva v Ukraini na 2021–2026 roky [On the National Strategy for Promoting Civil Society Development in Ukraine for 2021–2026]. (2021). Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 27 veresnia 2021 r. No. 487/2021. https://zakon.rada.gov.ua/go/487/2021 [in Ukrainian].

6. World Health Organization. (2018). Global action plan on physical activity 2018–2030: More active people for a healthier world. Geneva, Switzerland: WHO. https://www.who.int/publications/i/item/9789241514187

7. UNESCO. (2015). International Charter of Physical Education, Physical Activity and Sport. Paris, France: UNESCO. https://www.unesco.org/en/sport-and-anti-doping/international-charter-sport

8. Council of Europe. (2021). Recommendation CM/Rec(2021)5 on the Revised European Sports Charter. Strasbourg, France: Council of Europe. https://search.coe.int/cm/pages/result_details.aspx?ObjectId=0900001680a42107

9. 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

10. Skille, E. Å. (2008). Understanding sport clubs as sport policy implementers. International Review for the Sociology of Sport, 43(2), 181–200. https://doi.org/10.1177/1012690208096035

11. Svirko, S. V., & Odnovorchenko, I. V. (2024). Instytutsiinyi mekhanizm derzhavno-hromadskoho upravlinnia fizychnoiu kulturoiu ta sportom v systemi vyshchoi osvity [Institutional mechanism of state-public governance of physical culture and sport in the higher education system]. Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia, 1(107), 172–185. https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-172-185 [in Ukrainian].

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Дата першого надходження статті до видання: 10.07.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 04.08.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 03.09.2026

УДК 351.82:004.9:334.7(477)
DOI https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2026.5.16

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА В УКРАЇНІ

Туз Остап Ігорович,
аспірант кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Закладу вищої освіти "Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая"
ORCID ID: 0009-0003-5106-5103

У статті обґрунтовано концептуальні та прикладні засади державної політики цифрової трансформації бізнес-середовища в Україні. Доведено, що така політика не може зводитися до переведення окремих адміністративних процедур в електронну форму або збільшення кількості онлайн-сервісів. Її зміст має охоплювати узгоджену зміну правил взаємодії держави і бізнесу, інфраструктури даних, механізмів підтримки технологічного оновлення підприємств, цифрових компетентностей, інноваційних екосистем, кіберстійкості та системи оцінювання результатів. Запропоновано визначати державну політику цифрової трансформації бізнес-середовища як цілеспрямовану, міжвідомчо скоординовану діяльність органів публічної влади, спрямовану на зменшення трансакційних витрат, підвищення продуктивності й інноваційності бізнесу, забезпечення довіри до цифрових взаємодій та рівного доступу підприємств до цифрових можливостей. Систематизовано принципи політики: digital by design, одноразове подання даних, інтероперабельність, технологічна нейтральність, відкритість за замовчуванням, інклюзивність, безпека і приватність за проєктуванням, пропорційність регулювання та орієнтація на вимірюваний результат. Розроблено шестикомпонентну архітектуру політики, яка поєднує цифрове регуляторне середовище і публічні послуги; управління даними; підтримку цифрової спроможності МСП; інноваційні екосистеми; кібербезпеку й безперервність; територіальну та соціальну інклюзивність. Запропоновано матрицю інструментів та індикаторів, а також інтегральний індекс, скоригований на якість міжвідомчої інтеграції, довіру та інклюзивність. Обґрунтовано необхідність оцінювати не лише доступність електронних сервісів, а й фактичне скорочення часу та вартості взаємодії, технологічне впровадження підприємствами, інноваційну активність, стійкість операцій і територіальний розподіл вигід. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання для узгодження стратегій, цифрової оцінки регуляторного впливу та побудови доказового моніторингу.

Ключові слова: *державна політика, цифрова трансформація, бізнес-середовище, цифрові публічні послуги, мале та середнє підприємництво, інтероперабельність, кіберстійкість, євроінтеграція.*

Tuz Ostap. STATE POLICY FOR THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE BUSINESS ENVIRONMENT IN UKRAINE

The article substantiates the conceptual and applied foundations of state policy for the digital transformation of the business environment in Ukraine. It is argued that such a policy cannot be reduced to converting individual administrative procedures into electronic form or increasing the number of online services. Its scope should include a coordinated transformation of state-business interaction rules, data infrastructure, mechanisms supporting technological adoption by firms, digital skills, innovation ecosystems, cyber resilience and result evaluation. State policy for the digital transformation of the business environment is defined as purposeful and inter-agency coordinated public action aimed at reducing transaction costs, improving business productivity and innovation, ensuring trust in digital interactions and providing equal access to digital opportunities. The policy principles are systematised: digital by design, once-only data submission, interoperability, technological neutrality, openness by default, inclusion, security and privacy by design, proportional regulation and orientation towards measurable outcomes. A six-component architecture is developed, combining the digital regulatory environment and public services; data governance; support for the digital capacity of small and medium-sized enterprises; innovation ecosystem development; cybersecurity and business continuity; and territorial and social inclusion. The article proposes a matrix of instruments and indicators as well as an integral index adjusted by inter-agency integration, trust and inclusion. Evaluation should cover not only the availability of electronic services but also the actual reduction of time and compliance costs, enterprise technology adoption, innovation activity, operational resilience and the territorial distribution of benefits. Particular attention is paid to fragmented platform development, vendor lock-in, algorithmic opacity, digital exclusion, cyber threats and formal digitalisation that reproduces inefficient

procedures. The findings can be used to coordinate strategic documents, introduce digital regulatory impact assessment and establish evidence-based monitoring aligned with European integration, wartime resilience and post-war recovery priorities.

Key words: *state policy, digital transformation, business environment, digital public services, small and medium-sized enterprises, interoperability, cyber resilience, European integration.*

Вступ. Цифрові технології змінюють умови конкуренції, способи створення вартості, організацію праці та взаємодію підприємств із державою. Для України цифрова трансформація бізнес-середовища є інструментом зниження адміністративного навантаження, підвищення продуктивності й забезпечення безперервності економічної діяльності в умовах війни. Закон України "Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг" закріплює особливості електронних і комплексних послуг [1], а Закон України "Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні" визначає засади спеціального правового режиму Дія Сіті [2]. Проте трансформація бізнес-середовища охоплює весь життєвий цикл підприємства, а не лише окремий сервіс або сектор.

Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва до 2027 року визначає напрями спрощення ведення бізнесу та розвитку спроможності МСП [3]. Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України до 2030 року формує бачення інноваційної держави й технологічної екосистеми [4]. Їх реалізація потребує спільної карти результатів, узгоджених індикаторів, відповідальності та даних, інакше цифрові заходи залишатимуться фрагментованими.

OECD пов'язує цифрову трансформацію українського бізнесу зі стійкістю й відновленням та наголошує на поєднанні технологій із навичками, фінансуванням, консультаціями і сприятливим регулюванням [5; 6]. Звіт Європейської Комісії щодо України за 2025 рік вказує на необхідність подальшого наближення до acquis і посилення взаємодії науки та бізнесу [7]. Європейське інноваційне табло 2025 року відносить Україну до Emerging Innovators і фіксує слабкі позиції МСП за продуктовими та бізнес-процесними інноваціями [8].

Науковці розкривають сутність і технології цифрової трансформації бізнесу [9], її зв'язок із цифровою конкурентоспроможністю [10], практики трансформації бізнес-процесів [11] та еволюцію державних механізмів у цифровому середовищі [12]. Водночас недостатньо обґрунтованою залишається цілісна архітектура політики, що поєднує електронні послуги, дані, трансформацію підприємств, інновації, безпеку, інклюзію та оцінювання кінцевого впливу.

Мета та завдання. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розроблення прикладної моделі державної політики цифрової трансформації бізнес-середовища в Україні. Для досягнення мети поставлено такі завдання: уточнити зміст цифрової трансформації бізнес-середовища та відмежувати її від оцифрування і цифровізації; систематизувати чинники та бар'єри державного впливу; визначити взаємопов'язані контури політики й інструменти їх реалізації; сформувати систему результативних індикаторів; запропонувати інтегральний підхід до оцінювання та практичні напрями удосконалення політики в умовах відновлення і вступу України до ЄС.

Методи дослідження. Методологічну основу становлять системний, інституційний, функціональний, результат-орієнтований і ризик-орієнтований підходи. Застосовано контент-аналіз законодавства, стратегічних документів і міжнародних звітів; порівняльний аналіз підходів OECD та ЄС; узагальнення наукових положень; структурно-логічне моделювання і багатокритеріальне оцінювання. Систему індикаторів сформовано за логікою "ресурси – продукти – результати – впливи".

Ризики визначалися через сценарний аналіз і встановлення запобіжників щодо кібербезпеки, захисту даних, інклюзії, технологічної залежності та безперервності. Запропонований інтегральний індекс має методичний характер і передбачає нормування показників, документоване визначення ваг, перевірку чутливості та подання разом із профілем окремих вимірів.

Результати дослідження. Державну політику цифрової трансформації бізнес-середовища запропоновано визначати як цілеспрямовану, міжвідомчо скоординовану діяльність органів публічної влади, спрямовану на перетворення правил, інфраструктури та інституцій взаємодії з бізнесом, стимулювання технологічного впровадження, зменшення трансакційних витрат і підвищення продуктивності, інноваційності, стійкості та довіри. Об'єктом політики є сукупність умов започаткування, ведення і масштабування бізнесу.

Оцифрування переводить інформацію у цифрову форму; цифровізація вдосконалює наявний процес; цифрова трансформація змінює саму логіку процесу, розподіл ролей і використання даних. Електронна заява, що дублює складну паперову процедуру, є цифровізацією, тоді як автоматична послуга на основі обміну даними між реєстрами без повторного подання відомостей бізнесом є трансформацією.

Кінцевим результатом політики має бути не кількість порталів, а скорочення часу й вартості дотримання вимог, підвищення доступу до ринків і фінансування, цифрової інтенсивності, інноваційної активності та кризової стійкості підприємств. Тому оцінювання повинно охоплювати повний шлях користувача і фактичні зміни поведінки бізнесу.

Політика має ґрунтуватися на принципах digital by design, одноразового подання даних, інтероперабельності, технологічної нейтральності, відкритості, інклюзивності, безпеки і приватності за проєктуванням, пропорційності та орієнтації на результат. Digital by design не скасовує альтернативних каналів для користувачів, які не мають належного доступу або компетентностей.

Запропонована архітектура охоплює шість взаємопов'язаних компонентів. Їх інструменти, показники результату та запобіжники систематизовано в табл. 1.

Цифрове регуляторне середовище потребує переходу від відомчого до користувацького проєктування. Бізнес вирішує конкретну життєву подію – відкриття, найм, дозвіл, експорт або припинення діяльності. Сервіс має об'єднувати пов'язані процедури, автоматично перевіряти наявні відомості та показувати статус. Реінжиніринг повинен передувати автоматизації, інакше платформа лише прискорює неефективний процес.

Доцільно запровадити цифрову оцінку регуляторного впливу. Для нового акта визначаються дані, які має подати бізнес, можливість їх автоматичного отримання, дублювання реєстрів, витрати на інтеграцію, кіберризики, вплив на МСП і сумісність із правом ЄС. Це поєднує дерегуляцію з цифровим проєктуванням.

Інтероперабельність включає технічну, правову й семантичну сумісність, відповідальність за якість даних, правила оновлення, журналювання доступу та швидке виправлення помилок. Принцип одноразового подання не означає необмежений обмін: потрібні визначена мета, мінімізація даних і можливість підприємця бачити підставу їх використання.

Підтримка цифрової спроможності МСП має починатися з діагностики зрілості та завершуватися перевіркою бізнес-результату. OECD наголошує на поєднанні технологій із навичками, консультаціями і фінансуванням [5]. Для мікробізнесу доцільні ваучери на хмарні сервіси, е-комерцію та кіберзахист, для середніх підприємств – співфінансування ERP, CRM, аналітики й автоматизації. Відкриті стандарти та переносимість даних зменшують vendor lock-in.

Регіональні центри можуть поєднувати діагностику, демонстрацію технологій, навчання і пошук фінансування. Їх слід оцінювати за часткою підприємств, що після супроводу реалізували проєкт і досягли результату, а не за кількістю заходів. Мобільні команди й дистанційні консультації необхідні для громад, віддалених від обласних центрів.

Інноваційні режими, акселератори, тестові середовища та закупівлі інновацій мають бути пов'язані з попитом реального сектору. Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності [4]

Таблиця 1

Контури та індикатори реалізації державної політики цифрової трансформації бізнес-середовища

Контур політики	Інструменти державного впливу	Результативні індикатори та ризики якості
Цифрові регуляторні послуги	Комплексні послуги за життєвими подіями; реінжиніринг; цифрова оцінка регуляторного впливу; єдиний кабінет бізнесу.	Час і вартість взаємодії; частка повністю онлайн-процедур; повторне запитування даних; задоволеність. Запобіжник: альтернативні канали.
Дані та інтероперабельність	Сумісні реєстри; класифікатори й метадані; API; відкриті дані; журнали доступу; управління якістю.	Автоматичне отримання відомостей; помилки й дублювання; швидкість обміну; повторне використання даних. Запобіжник: мінімізація даних.
Цифрова спроможність МСП	Діагностика зрілості; ваучери і гранти; консультації; навчання; регіональні центри; підтримка е-комерції.	Технологічне впровадження; продуктивність; цифрові продажі; кіберготовність. Запобіжник: додатковість і переносимість даних.
Інноваційні екосистеми	Акселератори, тестові середовища, закупівлі інновацій, трансфер технологій, співпраця науки й бізнесу.	Комерціалізовані рішення; приватне співфінансування; масштабування; партнерства. Запобіжник: прозорий відбір.
Кібербезпека і безперервність	Мінімальні стандарти; резервування; реагування на інциденти; оцінка постачальників; е-ідентифікація і підпис.	Частота збоїв; час відновлення; охоплення ризик-оцінкою; довіра. Запобіжник: security and privacy by design.
Територіальна й соціальна інклюзія	Широкосмуговий доступ; доступні інтерфейси; офлайн-підтримка; мобільні консультації; адресні програми.	Регіональні й групові розриви; доступність; навички; охоплення підтримкою. Запобіжник: дезагрегація даних.

Джерело: розроблено автором

створює рамку для узгодження. Слабка взаємодія науки і бізнесу [7] потребує спільного формування завдань, прототипування, захисту інтелектуальної власності та співфінансування комерціалізації.

Кібербезпека є умовою довіри. Мінімальний профіль МСП має включати управління доступом, багатофакторну автентифікацію, резервне копіювання, оновлення, навчання персоналу, план реагування і перевірку критичних постачальників. У воєнних умовах додатково оцінюються відновлення даних, переносимість функцій, робота за обмеженого зв'язку та безперервність державних сервісів.

Інклюзивність вимагає дезагрегації даних за регіонами, розміром підприємства і місцем розташування. Формальна доступність сервісу не гарантує користування без зв'язку, пристрою, навичок або доступного інтерфейсу. Поєднання сильного людського капіталу з низькими показниками інновацій МСП у Європейському інноваційному табло [8] вказує на необхідність поширювати технології за межі найбільш цифровізованих секторів.

Управління політикою доцільно будувати за принципом whole-of-government. Координаційний центр формує архітектуру, стандарти й результати; галузеві органи відповідають за процедури і дані; інституції економічної політики – за підтримку МСП та інновації; місцеве самоврядування – за територіальну доступність. Стратегії [3; 4] слід поєднати у спільну карту результатів, а бюджетні заходи – з показниками впливу.

Для узагальнення запропоновано інтегральний індекс цифрової трансформації бізнес-середовища. Після нормування показників від 0 до 1 обчислюються оцінки шести вимірів Di. Загальний індекс визначається за формулою:

ІЦТБС = (Σ wi × Di) × Кінт × Кдов × Кінк, де Σ wi = 1; $0 \le$ ІЦТБС ≤ 1.

У формулі wi – вага виміру; Кінт – коефіцієнт міжвідомчої інтеграції; Кдов – довіри й безпеки; Кінк – інклюзивності. Інтеграція знижується за дублювання даних і відсутності наскрізного сервісу; довіра – за збоїв, інцидентів і непрозорого використання даних; інклюзивність – за значних територіальних або групових розривів. Висока кількість онлайн-послуг не може компенсувати низьку безпеку чи недоступність.

Базовий набір показників охоплює час і витрати на процедури; частку автоматично отриманих даних; впровадження хмарних, управлінських і аналітичних рішень; кіберготовність; цифрові продажі й експорт; комерціалізовані інновації; регіональні розриви. Показники продукту – кількість сервісів, навчань або грантів – подаються окремо від результатів.

Ваги мають визначатися прозоро із залученням бізнесу, а індекс – проходити перевірку чутливості. Оцінювання вбудовується у цикл політики: ex ante діагностика, пілотування, поточний моніторинг, проміжне та ex post оцінювання. Для кожного інструменту формується паспорт доказовості з теорією змін, базовим значенням, джерелами даних, ризиками і правилами реагування.

У євроінтеграційному контексті необхідна сумісність електронної ідентифікації, довірчих послуг, даних, е-комерції, кібербезпеки та захисту прав із правилами ЄС. Наближення до acquis має супроводжуватися дорожніми картами, навчанням, тестуванням систем і оцінкою впливу на МСП, щоб механічне копіювання норм не збільшувало витрати бізнесу.

Основними ризиками є фрагментація платформ, автоматизація надмірних вимог, монополізація постачальниками, непрозорість алгоритмів, порушення приватності, цифрове виключення і формальна звітність. Запобіжниками є єдина архітектура, відкриті стандарти, аудит алгоритмічних рішень, мінімізація даних, альтернативні канали, незалежне тестування безпеки та дезагрегований моніторинг.

Окремим інструментом має стати портфельне фінансування цифрового оновлення. Державна підтримка повинна поєднувати малі ваучери для первинної діагностики і базових сервісів, співфінансування складніших проєктів автоматизації, гарантійні інструменти та закупівлі інновацій. Рішення про масштабування приймається після перевірки додатковості: чи відбулося б технологічне впровадження без допомоги, чи змінилася продуктивність, якість, експортна спроможність або стійкість. Портфель має регулярно переглядатися, щоб припиняти заходи з низьким ефектом і спрямовувати ресурси на рішення, підтверджені даними. Такий підхід узгоджує фінансування з результатом, а не з формальним фактом придбання програмного забезпечення чи обладнання.

Реалізація політики має включати інвентаризацію сервісів і реєстрів, визначення пріоритетних бізнес-життєвих подій, пілотування інтероперабельності та підтримки МСП, масштабування доведених рішень і незалежний перегляд портфеля. Перехід від логіки "створити цифровий продукт" до логіки "забезпечити вимірювану зміну для бізнесу" є ключовою умовою стійкого відновлення.

Висновки. Державна політика цифрової трансформації бізнес-середовища є комплексною міжвідомчою політикою, що охоплює зміну правил, процедур, даних, інфраструктури, компетентностей, стимулів і механізмів довіри. Її не можна ототожню-

вати з оцифруванням документів або кількістю електронних сервісів.

Обґрунтовано шестикомпонентну архітектуру політики: цифрове регуляторне середовище і послуги; управління даними та інтероперабельність; цифрова спроможність МСП; інноваційні екосистеми; кібербезпека, довіра і безперервність; територіальна та соціальна інклюзивність. Її реалізація має спиратися на принципи digital by design, одноразового подання даних, технологічної нейтральності, відкритості, пропорційності та безпеки за проєктуванням.

Запропонована матриця пов'язує кожний напрям із конкретними інструментами, індикаторами та запобіжниками. Основними показниками результату є скорочення часу й вартості взаємодії, автоматичне отримання даних, впровадження технологій підприємствами, продуктивність, інноваційна активність, кіберстійкість та зменшення територіальних і групових розривів.

Інтегральний індекс цифрової трансформації бізнес-середовища запропоновано коригувати на міжвідомчу інтеграцію, довіру й інклюзивність та використовувати разом із профілем окремих вимірів і аналізом чутливості. Це дозволяє уникнути завищеної оцінки політики за формальними показниками цифрової пропозиції.

Пріоритетами практичної реалізації є наскрізний реінжиніринг життєвих подій бізнесу, цифрова оцінка регуляторного впливу, сумісність реєстрів, адресна підтримка цифрової зрілості МСП, розвиток регіональних центрів, базові стандарти кіберстійкості та спільна карта результатів стратегічних документів. Подальші дослідження мають бути спрямовані на емпіричну апробацію індексу, визначення нормативних значень показників і оцінювання впливу конкретних інструментів на продуктивність та інноваційність українських підприємств.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг : Закон України від 15 лип. 2021 р. № 1689-IX. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text (дата звернення: 18.07.2026).

2. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні : Закон України від 15 лип. 2021 р. № 1667-IX. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text (дата звернення: 18.07.2026).

3. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 серп. 2024 р. № 821-р. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text (дата звернення: 18.07.2026).

4. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 груд. 2024 р. № 1351-р. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text (дата звернення: 18.07.2026).

5. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en.

6. OECD. Digitalisation for Recovery in Ukraine. OECD Policy Responses on the Impacts of the War in Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2022. DOI: https://doi.org/10.1787/c5477864-en.

7. European Commission. Ukraine 2025 Report. Commission Staff Working Document SWD(2025) 759 final. Brussels, 4 November 2025. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52025SC0759 (accessed: 18.07.2026).

8. European Commission. European Innovation Scoreboard 2025: Country Profile Ukraine. Brussels : European Commission, 2025. URL: https://ec.europa.eu/assets/rtd/eis/2025/ec_rtd_eis-country-profile-ua.pdf (accessed: 18.07.2026).

9. Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2020. № 17. С. 280–290. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216367.

10. Пиріг С. Цифрова трансформація бізнесу в контексті цифрової конкурентоспроможності України. Економічний форум. 2023. Т. 13, № 3. С. 134–140. DOI: https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-3-17.

11. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Калініченко Л. Л., Харченко М. О., Тарасенко С. І. Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні: кращі практики вітчизняного бізнесу та сучасні виклики. Механізм регулювання економіки. 2024. № 2 (104). С. 54–60. DOI: https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.07.

12. Корнага О. І. Еволюція державних механізмів управління регіонами в умовах цифрової трансформації. Вчені записки. 2025. № 39 (2). С. 226–238. DOI: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.39.25.02.19.131.137.

REFERENCES:

1. Verkhovna Rada Ukrainy (2021). Pro osoblyvosti nadannia publichnykh (elektronnykh publichnykh) posluh [On the Peculiarities of Providing Public (Electronic Public) Services]: Zakon Ukrainy vid 15.07.2021 No. 1689-IX. Baza danykh "Zakonodavstvo Ukrainy" / Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text (accessed: 18 July 2026) [in Ukrainian].

2. Verkhovna Rada Ukrainy (2021). Pro stymuliuvannia rozvytku tsyfrovoi ekonomiky v Ukraini [On Stimulating the Development of the Digital Economy in Ukraine]: Zakon Ukrainy vid 15.07.2021 No. 1667-IX. Baza danykh "Zakonodavstvo Ukrainy" / Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text (accessed: 18 July 2026) [in Ukrainian].

3. Kabinet Ministriv Ukrainy (2024). Pro skhvalennia Stratehii vidnovlennia, staloho rozvytku ta tsyfrovoi transformatsii maloho i serednoho pidpryiemnytstva na period do 2027 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2024–2027 rokakh [On Approval of the Strategy for the Recovery, Sustainable Development and Digital Transformation of Small and Medium-Sized Enterprises until 2027 and Approval of the Operational Action Plan for Its Implementation in 2024–2027]: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 30.08.2024 No. 821-r. Baza danykh "Zakonodavstvo Ukrainy" / Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text (accessed: 18 July 2026) [in Ukrainian].

4. Kabinet Ministriv Ukrainy (2024). Pro skhvalennia Stratehii tsyfrovoho rozvytku innovatsiinoi diialnosti Ukrainy na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2025–2027 rokakh [On Approval of the Strategy for the Digital Development of Innovation Activity in Ukraine until 2030 and Approval of the Operational Action Plan for Its Implementation in 2025–2027]: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 31.12.2024 No. 1351-r. Baza danykh "Zakonodavstvo Ukrainy" / Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text (accessed: 18 July 2026) [in Ukrainian].

5. OECD (2024). Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Paris: OECD Publishing. DOI: https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en.

6. OECD (2022). Digitalisation for Recovery in Ukraine. OECD Policy Responses on the Impacts of the War in Ukraine. Paris: OECD Publishing. DOI: https://doi.org/10.1787/c5477864-en.

7. European Commission (2025). Ukraine 2025 Report: Commission Staff Working Document SWD(2025) 759 final. Brussels, 4 November 2025. Available at: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52025SC0759 (accessed: 18 July 2026).

8. European Commission (2025). European Innovation Scoreboard 2025: Country Profile Ukraine. Brussels: European Commission. Available at: https://ec.europa.eu/assets/rtd/eis/2025/ec_rtd_eis-country-profile-ua.pdf (accessed: 18 July 2026).

9. Derhachova, H. M. and Koleshnia, Ya. O. (2020). Tsyfrova transformatsiia biznesu: sutnist, oznaky, vymohy ta tekhnolohii [Digital Transformation of Business: Essence, Features, Requirements and Technologies]. Ekonomichnyi visnyk NTUU "KPI", no. 17, pp. 280–290. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216367 [in Ukrainian].

10. Pyrih, S. (2023). Tsyfrova transformatsiia biznesu v konteksti tsyfrovoi konkurentospromozhnosti Ukrainy [Digital Transformation of Business in the Context of Ukraine's Digital Competitiveness]. Ekonomichnyi forum, vol. 13, no. 3, pp. 134–140. DOI: https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-3-17 [in Ukrainian].

11. Melnyk, L. H., Karintseva, O. I., Kalinichenko, L. L., Kharchenko, M. O. and Tarasenko, S. I. (2024). Tsyfrova transformatsiia biznes-protsesiv v Ukraini: krashchi praktyky vitchyznianoho biznesu ta suchasni vyklyky [Digital Transformation of Business Processes in Ukraine: Best Practices of Domestic Business and Current Challenges]. Mekhanizm rehuliuvannia ekonomiky, no. 2 (104), pp. 54–60. DOI: https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.07 [in Ukrainian].

12. Kornaha, O. I. (2025). Evoliutsiia derzhavnykh mekhanizmiv upravlinnia rehionamy v umovakh tsyfrovoi transformatsii [Evolution of State Mechanisms for Regional Governance in the Context of Digital Transformation]. Vcheni zapysky, no. 39 (2), pp. 226–238. DOI: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.39.25.02.19.131.137 [in Ukrainian].

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Дата першого надходження статті до видання: 10.07.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 04.08.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 03.09.2026

ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ СТАТЕЙ

Стаття оформляється у **текстовому** редакторі Word for Windows (шрифт Times New Roman 14, міжрядковий інтервал – 1,5).

Поля: верхнє – 2 см, нижнє – 2 см, ліве – 3 см, праве – 1,5 см. Сторінки не нумеруються.

Абзацний відступ – 1,25 см

Текст оформлюється у такому порядку:

1. Індекс УДК.
2. Назва статті (всі великі літери).
3. Імена, по-батькові та прізвища авторів (повністю).
4. Вчений ступінь і звання, посада, місце роботи.
5. Номер ORCID (зазначається обов'язково), Scopus-Author ID, Researcher ID (зазначається при наявності індексованих публікацій у Scopus/Web of Science).
6. Анотація та ключові слова українською і англійською мовами з перекладом назви і прізвищ автора(ів) обсягом не менше **1800 друкованих знаків**.
7. Основний текст статті.

Наукова стаття повинна відповідати вимогам МОН України та передбачати таку послідовність структурних елементів текстової частини:

Вступ. (Introduction)

Матеріали та метод. (Materials and methods)

Результати. (Disscussion)

Висновки. (Results) у закінченні наводяться висновки з даного дослідження і стисло подаються перспективи подальших розвідок у цьому напрямку.

8. Таблиці та ілюстрації нумеруються послідовно арабськими цифрами. Примітки до таблиці даються тільки в тексті. Ілюстрації підписуються знизу. Підписи до таблиць та ілюстрацій центруються.
9. Рисунки та фотографії (чорно-білі, з градаціями сірого кольору) «вмонтовуються» в основний текст статті і даються додатково у вигляді окремих файлів в одному з таких форматів: TIFF, PCX, JPG, BMP, CDR.
10. Перелік цитованої літератури укладається за порядком посилання у тексті. Слово «Література» виділяється жирним шрифтом. При оформленні списку літератури слід дотримуватися вимог Національного стандарту України ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання».
11. Наприкінці статті розміщується транслітерована і перекладена англійською версія літератури (**References**), оформлена згідно з угодами APA (American Psychological Association).

До друку приймаються статі, рецензії, повідомлення про наукові події та заходи, які відповідають профілю видання. Кожна стаття обов'язково проходить анонімне рецензування. Приймаються проблемного, узагальнюючого, оглядового характеру, які раніше не були опубліковані. Автор статті відповідає за достовірність викладеного матеріалу, за належність даного матеріалу йому особисто, за правильне цитування джерел та посилання на них.

До друку приймаються статті докторів наук, кандидатів наук, науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів, а також осіб, які мають вищу освіту та займаються науковою діяльністю.

Рукописи, не оформлені належним чином, не приймаються до публікації. Редакція залишає за собою право проводити редакційну правку рукопису.

ЗМІСТ

Поночовний Юрій Леонідович, Тищенко Олександр Володимирович, Панченко Ярослав Юрійович
РОЗРОБКА ПРОТОТИПУ ЛОКАЛЬНОЇ НЕЙРОННОЇ МЕРЕЖІ ДЛЯ АВТОМАТИЧНОГО АНАЛІЗУ ЕМОЦІЙНОГО ЗАБАРВЛЕННЯ ЗВЕРНЕНЬ ГРОМАДЯН ДО ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ 3

Naida Inna Volodymyrivna, Goletiani Ketevan, Gechbaia Badri
PATRIOTISM AND HUMAN RIGHTS AS FOUNDATIONS OF DEMOCRATIC GOVERNANCE 11

Гавкалова Наталія Леонідівна
ДЕРЖАВНА ІНФОРМАЦІЙНА ПОЛІТИКА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА: СТРАТЕГІЧНИЙ ВИМІР ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ 18

Продіус Оксана Іванівна, Серебрянська Віра Дмитрівна
КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ СТВОРЕННЯ ФАНДРАЙЗИНГОВОГО ПРОЄКТУ У КОНТЕКСТІ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ 26

Клепач Анна Миколаївна
УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕДУРАМИ ПОСМЕРТНОГО ДОНОРСТВА В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я 34

Романов Дмитро Володимирович
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ВІДМІННОСТІ РЕІНТЕГРАЦІЇ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ У ПІСЛЯОКУПАЦІЙНИЙ ПЕРІОД У КОНТЕКСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 42

Дзвінчук Дмитро Іванович, Кушнірюк Володимир Михайлович, Лопушинський Іван Петрович
НОВІ ВЕКТОРИ ДЕРЖАВНОЇ ВЕТЕРАНСЬКОЇ ПОЛІТИКИ: ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ПІДТРИМКИ РОДИН ЗАГИБЛИХ НА ЗАСАДАХ ЛЮДИНОЦЕНТРИЗМУ 49

Плаксенко Марія Леонідівна
ЕВОЛЮЦІЯ МОДЕЛЕЙ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ТА ЇЇ РОЛІ У ФОРМУВАННІ ПОЛІТИК 57

Медвідь Вікторія Юріївна, Лубенець Владислав Юрійович
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РИНКОМ ЗЕМЛІ 64

Щетініна Тетяна Олексіївна, Яровий Ілля Дмитрович
КАДРОВА ПОЛІТИКА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ У ВИМІРІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ 71

Дяченко Михайло Валентинович
ПОВЕДІНКОВЕ ВРЯДУВАННЯ ЯК НОВІТНЯ ПАРАДИГМА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 79

Стегній Сергій Віталійович
МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ 85

Чорній Олександр Михайлович
ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ 91

Дементов Іван Юрійович
ІНСТИТУЦІЙНО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ.....97
Степюк Олег Романович
ГРОМАДСЬКІ ОБ'ЄДНАННЯ ЯК СУБ'ЄКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ В УКРАЇНІ.....103
Туз Остап Ігорович
ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА В УКРАЇНІ.....109

ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ СТАТЕЙ.....115

CONTENTS

Ponochovnyi Yuri, Tyshchenko Oleksandr, Panchenko Yaroslav
DEVELOPMENT OF A PROTOTYPE OF A LOCAL NEURAL NETWORK FOR AUTOMATIC ANALYSIS OF THE EMOTIONAL COLORING OF CITIZENS' APPEALS TO LOCAL GOVERNMENT BODIES 3

Naida Inna, Goletiani Ketevan, Gechbaia Badri
PATRIOTISM AND HUMAN RIGHTS AS FOUNDATIONS OF DEMOCRATIC GOVERNANCE 11

Gavkalova Natalia
STATE INFORMATION POLICY IN ENSURING CROSS-BORDER COOPERATION: A STRATEGIC DIMENSION FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TERRITORIES 18

Prodius Oksana, Serebrianska Vira
CONCEPTUAL MODEL OF CREATING A FUNDRAISING PROJECT IN THE CONTEXT OF PROVIDING SOCIAL SERVICES 26

Klepach Anna
IMPROVEMENT OF THE ORGANIZATIONAL MECHANISM FOR MANAGING PROCEDURES OF POSTHUMOUS DONATION WITHIN THE SYSTEM OF STATE HEALTH POLICY 34

Romanov Dmytro
CONCEPTUAL DIFFERENCES BETWEEN REINTEGRATION AND POST-OCCUPATION TERRITORIAL RECOVERY IN UKRAINE WITHIN THE FRAMEWORK OF PUBLIC GOVERNANCE 42

Dzvinchuk Dmytro, Kushniriuk Volodymyr, Lopushynskyi Ivan
NEW VECTORS OF STATE VETERAN POLICY: TRANSFORMATION OF THE SUPPORT SYSTEM FOR FAMILIES OF THE DECEASED ON THE BASIS OF HUMANCENTRISM 49

Plaksenko Mariia
EVOLUTION OF PUBLIC SERVICE MODELS AND ITS ROLE IN POLICY MAKING 57

Medvid Viktoriia, Lubenets Vladyslav
CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF PUBLIC ADMINISTRATION OF THE LAND MARKET 64

Shchetinina Tetiana, Yarovyi Illia
PERSONNEL POLICY IN UKRAINE'S PUBLIC AUTHORITIES IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION 71

Diachenko Mykhailo
BEHAVIOURAL GOVERNANCE AS A NEW PARADIGM FOR THE DEVELOPMENT OF THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM 79

Stehnii Serhii
METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE SOCIO-ECONOMIC EFFICIENCY OF CROSS-BORDER COOPERATION IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION 85

Chornii Oleksandr
PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS AN INSTRUMENT OF STATE POLICY FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESS DEVELOPMENT IN UKRAINE 91

Dementov Ivan
INSTITUTIONAL AND ORGANIZATIONAL FOUNDATIONS FOR THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN UKRAINE UNDER WARTIME CHALLENGES 97

Stepiuk Oleh
PUBLIC ASSOCIATIONS AS ACTORS IN THE IMPLEMENTATION OF STATE POLICY ON PHYSICAL EDUCATION IN UKRAINE.....103
Tuz Ostap
STATE POLICY FOR THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE BUSINESS ENVIRONMENT IN UKRAINE.....109

REQUIREMENTS FOR EXECUTION.....115

ВІСНИК ПОЛТАВСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО АГРАРНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Серія «Публічне управління та адміністрування»

Випуск 5

Коректор *І. М. Чудеснова*
Комп'ютерне верстання *Н. В. Фесенко*

Дата розміщення онлайн – 03.09.2026 р. Дата друку – 08.09.2026 р.
Формат 60×84/8. Гарнітура Times New Roman.
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 13,95. Зам. № 0726/644.
Наклад 100 прим.

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