

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



ПУБЛІЧНЕ УРЯДУВАННЯ PUBLIC MANAGEMENT

№ 3 (44) – грудень 2025



Видавничий дім
«Гельветика»
2025

Публічне урядування
Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:
Рішення Національної ради України з питань телебачення
і радіомовлення № 1173 від 11.04.2024 року.
Ідентифікатор медіа: R30-03888
Суб'єкт у сфері друкованих медіа –
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний
заклад «Міжрегіональна Академія управління
персоналом» (вул. Фрометівська, буд. 2, м. Київ, 03039,
iapm@iapm.edu.ua, тел. (044) 490-95-00).
Мови розповсюдження: українська, англійська,
польська, німецька, французька.
Видається з листопада 2015 року
Періодичність: 1 раз на квартал + 1 на рік
Друкується за рішенням Вченої ради
Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 11 від 10.12.2025)
Видання є таким, що реферується в міжнародних
та вітчизняних наукометричних базах:
Index Copernicus, ResearchBib,
Turkish Education Index, Polish Scholarly Bibliography,
Google Scholar, “Україніка наукова”, “Джерело”.
Згідно з Наказом Міністерства освіти і науки України
від 07.11.2018 № 1218 збірник “Публічне урядування”
внесено до Списку друкованих періодичних видань,
що включаються до Переліку наукових фахових видань
України, яким присвоєно категорію “Б”.
Статті у виданні перевірені на наявність плагіату
за допомогою програмного забезпечення
StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.
Відповідальність за зміст, достовірність фактів, цитат,
цифр несуть автори матеріалів. Редакція залишає за
собою право на незначне редагування і скорочення
(зі збереженням авторського стилю та головних
висновків). Редакція не завжди поділяє думки авторів
та не несе відповідальності за надану ними інформацію.
Матеріали подано в авторській редакції.
Передрук — тільки з дозволу редакції.
Адреса редакційної колегії:
ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія
управління персоналом”
вул. Фрометівська, 2, Київ, Україна, 03039
Офіційний сайт видання:
www.journals.maup.com.ua/index.php/public-management

Public management
Registration of Print media entity:
Decision of the National Council of Television and Radio
Broadcasting of Ukraine: Decision No. 1173 as of 11.04.2024.
Media ID: R30-03888
Media entity – Private Joint-Stock Company
«Higher education institution «Interregional Academy
of Personnel Management»
(03039, Kyiv, Frometivska str., 2,
iapm@iapm.edu.ua, tel. (044) 490-95-00).
Languages: Ukrainian, English, Polish, German, French.
Published from november 2015
Pereodisity: 4 times on a year + one
Published by the decision of Academic council
of Interregional Academy of Personnel Management
(Protocol № 11 from 10.12.2025)
Collection is included to the international
and domestic scientometrics databases Index
Copernicus International, ResearchBib, Turkish Education
Index, Polish Scholarly Bibliography, Google Scholar,
“Україніка наукова”, “Джерело”.
According to the Order of the Ministry of Education
and Science of Ukraine dated November 7, 2018, № 1218,
the collection “Public management”
is included in the List of printed periodicals, which are included
in the List of scientific professional editions of Ukraine, which
have been assigned the category “B”.
The articles were checked for plagiarism
using the software StrikePlagiarism.com developed
by the Polish company Plagiat.pl.
The authors are responsible for the content,
accuracy of the facts, quotes, numbers. The editors reserves
the right for a little change and reduction
(with preservation of the author's style and main
conclusions). Editors can not share the world views of the
authors and are not responsible for the information provided.
Materials filed in the author's edition.
Reprinting — with the editorial's permission strictly.
Address of the editorial board:
Interregional Academy of Personnel Management
Str. Frometivska, 2, Kyiv, Ukraine, 03039
Official site:
www.journals.maup.com.ua/index.php/public-management

Публічне урядування : збірник. № 3 (44) — грудень 2025. Київ : ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія управління персоналом”, 2025. 54 с.

Головний редактор – Семенець-Орлова Інна Андріївна – кандидат політичних наук, доктор наук з державного управління, професор, директор Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу, Міжрегіональна Академія управління персоналом.

Редакційна колегія

1. Акімова Людмила Миколаївна – доктор наук з державного управління, кандидат економічних наук, доцент, заслужений працівник освіти України, професор кафедри фінансів та економіки природокористування Національного університету водного господарства та природокористування.

2. Вендт Ян Анджей – доктор габілітований наук про Землю у сфері географії, професор, заступник директора з питань науки та розвитку Інституту океанографії та географії Гданського університету (Польща).

3. Дацій Надія Василівна – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри менеджменту і маркетингу Київського національного лінгвістичного університету.

4. Драган Іван Олександрович – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри права та правоохоронної діяльності Державного університету «Житомирська політехніка».

5. Карташов Євген Григорович – доктор наук з державного управління, завідувач кафедри управління проєктами та загальнофахових дисциплін, Інститут менеджменту та психології Національної академії педагогічних наук України.

6. Крюков Олексій Ігорович – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління у сфері цивільного захисту, Національного університету цивільного захисту України.

7. Лопушинський Іван Петрович – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу Університету «Україна».

8. Мішель Маффесолі – професор університету ім. Рене Декарта/Сорбонна – Париж V (Париж, Французька республіка).

9. Новаченко Тетяна Василівна – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри парламентаризму та політичного менеджменту Національної академії державного управління при Президентові України.

10. Пархоменко-Куцевіл Оксана Ігорівна – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

11. Половцев Олег Валентинович – доктор наук з державного управління, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету.

12. Радченко Олександр Віталійович – доктор наук з державного управління, професор, професор Університету Яна Длугоша в Ченстохові (Республіка Польща).

13. Сіцінська Майя Володимирівна – доктор наук з державного управління, професор кафедри філософії та політології Національного університету державної податкової служби України.

14. Родченко Лариса Михайлівна – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом, заслужений діяч науки і техніки України.

15. Якимчук Аліна Юріївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри державного управління, документознавства та інформаційної діяльності Національного університету водного господарства та природокористування.

16. Адам Адріан Останек – доктор наук, доктор габілітований, професор Військового технологічного університету (Республіка Польща).

17. Агнешка Шпак – доктор габілітований, професор кафедри міжнародної безпеки Інституту досліджень безпеки, Торунь (Республіка Польща).

18. Мартін Бельтран Соседо – доцент юридичного факультету Автономного Університету Сан-Луїс-Потосі (Мексика).

19. Антоніна Козирська – доктор політичних наук, професор, керівник кафедри соціальної і культурної безпеки, факультет наук про політику і безпеку, Університет Миколая Коперника у Торуні (Республіка Польща).

Editor in Chief – Semenets-Orlova Inna Andriivna – PhD in Political Science, Doctor of Public Administration, Professor, Director of the Educational and Scientific Institute of Management, Economy and Business, Interregional Academy of Personnel Management.

Editorial board

1. Akimova Liudmyla Mykolaivna – Doctor of Public Administration, Ph.D. in Economics, Associate Professor, Honored Worker of Education of Ukraine, Professor at the Department of Finance and Economics of Nature Management, National University of Water and Environmental Engineering, Rivne, Ukraine.

2. Andrzej Jan Wendt – Dr. habil. (Earth Sciences in the Field of Geography), Professor, Deputy Director for Science and Development of the Institute of Oceanography and Geography, University of Gdańsk (Poland).

3. Datsii Nadiia Vasylivna – DSc (Public Administration), Professor, Head of the Department of Management and Marketing, Kyiv National Linguistic University.

4. Dragan Ivan Oleksandrovych – DSc (Public Administration), Professor, Head of the Department of Law and Law Enforcement, Zhytomyr Polytechnic State University.

5. Kartashov Evgen Grygorovych – Doctor of Public Administration, Head of the Department of Project Management and General Professional Disciplines, Institute of Management and Psychology of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine.

6. Kriukov Oleksii Ihorovych – DSc (Public Administration), Professor, Professor at the Department of Public Management in Civil Defense, National University of Civil Protection of Ukraine.

7. Lopushynskyi Ivan Petrovych – DSc (Public Administration), Professor, Honored Education Worker of Ukraine, Head of the Department of Public Management and Administration, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas.

8. Michel Maffesoli – Professor at Paris Descartes University/Paris V (Paris, the French Republic).

9. Novachenko Tetiana Vasylivna – DSc (Public Administration), Associate Professor, Professor at the Department of International Relations and Political Consulting, Open International University of Human Development “Ukraine”.

10. Parkhomenko-Kutsevil Oksana Ihorivna – DSc (Public Administration), Professor, Head of the Department of Public Management and Administration, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav.

11. Polovtsev Oleh Valentynovych – Doctor of Public Administration, Professor at the Dept. of Public Administration and Local Self-government, Kherson National Technical University.

12. Radchenko Oleksandr Vitaliiiovych – Doctor of Public Administration, Professor at the University of Jan Dluosha in Częstochowa (Republic of Poland).

13. Sitsinska Maya Volodymyrivna – Doctor of Public Administration, Professor at the Dept. of Philosophy and Political Science of the National University of the State Tax Service of Ukraine.

14. Rodchenko Larysa Mykhailivna – Doctor of Public Administration, Professor at the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, Honored Worker of Science and Technology of Ukraine.

15. Yakymchuk Alina Yuriivna – Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor at the Dept. of Public Administration, Documentation and Information Activities, National University of Water and Environmental Engineering.

16. Adam Adrian Ostanek – DSc, Dr. habil, Professor at the Military University of Technology (Republic of Poland).

17. Agnieszka Shpak – Dr. Hab., Professor at the Department of International Security, Institute of Security Studies, Torun (Republic of Poland).

18. Martin Beltran Sosedo – Associate Professor at the Faculty of Law, Autonomous University of San Luis Potosí (Mexico).

19. Antonina Kozyrska – Doctor of Political Science, Professor, Head of the Department of Social and Cultural Security, Faculty of Political and Security Sciences, Nicolaus Copernicus University in Torun (Republic of Poland).

ЗМІСТ

Денисюк О. В.

Державний імідж як стратегічний ресурс
публічного управління: концептуальні засади,
інституційні напрями
та індикатори результативності.....7

Корольков В. В., Козик І. Д.

Генезис розвитку технологій надання
адміністративних послуг в Україні.....13

Кузьменко Г. О.

Формування кадрів для освітньо-безпекового
сектора: виклики та потреби
воєнного стану..... 22

Сиромолот Е. А.

Деякі аспекти процесу синхронізації
та гармонізації політик регіонального розвитку
України та територіальної згуртованості ЄС28

**Квасний З. В., Оліховська М. В.,
Оліховський В. Я., Даниленко Ю. В.**

Інструменти фінансового забезпечення розвитку
територіальних громад в умовах війни..... 36

Чуб І. В.

Концептуалізація категорії
«національна стійкість»
у публічному управлінні.....43

CONTENTS

Denysiuk O. V.

State image as a strategic resource
of public governance: conceptual foundations,
institutional directions,
and performance indicators.....7

Korolkov V. V., Kozyk I. D.

The technologies development genesis
for the provision
of administrative services in Ukraine.....13

Kuzmenko H. O.

Formation of personnel for the education and security
sector: challenges and needs of martial state.....22

Syromolot E. A.

The some aspects of the process of synchronization
and harmonization of the policies of Ukraine
regional development of and eu territorial cohesion....28

Kvasnii Z. V., Olikhovska M. V., Olikhovsky V. Ya., Danylenko Yu. V.

Instruments of financial support
for the development of territorial communities
in the condition of war36

Chub I. V.

Conceptualization of the category «national
sustainability» in public administration.....43

УДК 351:321

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-3\(44\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-3(44)-1)**Денисюк Ольга Володимирівна,**

здобувачка, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, e-mail: olgadenysiuk5@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0006-1761-3921>

Denysiuk Olga Volodymyrivna,

Degree holder, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, 2, Frometivska Str., e-mail: olgadenysiuk5@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0006-1761-3921>



ДЕРЖАВНИЙ ІМІДЖ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ, ІНСТИТУЦІЙНІ НАПРЯМИ ТА ІНДИКАТОРИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ

Анотація. Метою дослідження є концептуалізація державного іміджу як стратегічного ресурсу публічного управління та визначення його інституційно-нормативних і комунікаційних засад у контексті сучасних глобальних викликів і гібридних загроз. У роботі розглянуто логіку формування іміджевої політики держави, її ціннісні й управлінські компоненти, а також зв'язок між державним брендингом, публічною дипломатією та інформаційною безпекою.

Методологія. Теоретичною основою дослідження виступають положення теорії публічного управління, стратегічних комунікацій, інституціоналізму та теорії репутаційного капіталу. Застосовано системний, інституційно-нормативний, структурно-функціональний і порівняльний методи аналізу; контент-аналіз законодавчих актів, стратегічних документів і комунікаційних програм; методи узагальнення та моделювання для визначення аналітичної рамки іміджевої політики держави.

Наукова новизна. Уперше здійснено цілісний аналіз державного іміджу в межах публічного управління як міждисциплінарного феномену, що поєднує управлінські, комунікаційні та безпекові аспекти. Обґрунтовано, що імідж держави є інструментом стратегічного управління довірою і легітимністю, а ефективність іміджевої політики визначається системністю, правдивістю комунікацій і вимірюваністю результатів. У роботі доведено, що Закон України «Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності» закладає інституційну основу сучасного державного брендингу, поєднуючи ціннісну ідентичність, стратегічні комунікації та механізми оцінювання результативності.

Висновки. Сформульовано висновок, що іміджева політика держави має розглядатися як структурна підсистема публічного управління, здатна забезпечити стійкість державності, розвиток міжнародного авторитету та зміцнення довіри громадян. Запропоновано концептуальну рамку синхронізації комунікаційних, безпекових та інституційних компонентів державного іміджу як ключового чинника національної стійкості та репутаційного розвитку України.

Ключові слова: державний імідж, національний бренд, публічне управління, стратегічні комунікації, публічна дипломатія, інформаційна безпека, репутаційний капітал.

STATE IMAGE AS A STRATEGIC RESOURCE OF PUBLIC GOVERNANCE: CONCEPTUAL FOUNDATIONS, INSTITUTIONAL DIRECTIONS, AND PERFORMANCE INDICATORS

Abstract. The purpose of this research is to conceptualize the state image as a strategic resource of public governance and to define its institutional-normative and communication foundations in the context of modern global challenges and hybrid threats. The paper examines the logic of state image policy formation, its value-based and managerial components, as well as the interrelation between state branding, public diplomacy, and information security.

Methodology. The theoretical framework of the study is grounded in the principles of public governance theory, strategic communications, institutionalism, and the theory of reputational capital. The research employs systemic, institutional-normative, structural-functional, and comparative methods; content analysis of legislative acts, strategic documents, and communication programs; and methods of synthesis and modeling to define the analytical framework of state image policy.

Scientific novelty. For the first time, the article presents a comprehensive analysis of the state image within public governance as an interdisciplinary phenomenon that combines managerial, communicative, and security dimensions. It substantiates that the state image functions as a tool of strategic management of trust and legitimacy, and that the effectiveness of image policy depends on systemic governance, truthfulness of communication, and measurable outcomes. The paper demonstrates that the Law of Ukraine “On the Fundamental Principles of State Policy in the Field of Affirming Ukrainian National and Civic Identity” establishes the institutional basis of modern state branding by integrating value identity, strategic communications, and performance evaluation mechanisms.

Conclusions. The study concludes that the state image policy should be regarded as a structural subsystem of public governance capable of ensuring the resilience of statehood, the enhancement of international authority, and the strengthening of public trust. It proposes a conceptual framework for synchronizing the communicative, security, and institutional components of the state image as a key factor of Ukraine’s national resilience and reputational development.

Key words: state image, national brand, public governance, strategic communications, public diplomacy, information security, reputational capital.

Постановка проблеми. У сучасних умовах імідж держави перетворюється на стратегічний ресурс, що поєднує політичні, соціальні, культурні, інформаційні та безпекові виміри функціонування державності. В умовах інформаційного простору, де масові комунікації формують «гіперреальність», суспільні оцінки ґрунтуються на узагальнених уявленнях і емоційно забарвлених образах, що надає іміджу ключового значення у становленні довіри, легітимності та міжнародної суб’єктності держави.. Потребує наукового узгодження понятійна рамка, інституційні механізми та індикатори ефективності іміджевої політики. Уявляється необхідним посилити методологічну чіткість розмежування «державного» та «країнового» рівнів репутаційного представлення, оскільки від цього залежить коректність управлінських рішень і точність цілевизначення. Також вважається за доцільне підкреслити, що в умовах криз і гібридних загроз іміджева компонента фактично виконує функцію інфраструктури довіри, без якої інші політики втрачають стійкість.

У словниковій традиції «імідж» (від лат. *imago*) тлумачиться як цілеспрямовано сфор-

мований образ, покликаний справляти емоційно-психологічний вплив. Теоретичні інтерпретації виходять за межі візуальності: імідж пов’язується з уявою та внутрішнім досвідом реципієнта. Як зазначають В. Новіков, Г. Воллес, J. Widler, A. Gots – у психоаналітичній традиції – імідж це як проєкція ідеального образу; наголошує, що у політичній практиці – імідж як чинник структурування масової поведінки і прийняття рішень у міжнародних відносинах. Імідж як мистецтво управління у полі владних зв’язків інституціоналізується через традиції, церемонії та спеціально сконструйовані акції. Науковці П. Жукова, О. Швець, О. Дубас розглядають дану тематику з точки зору, що ЗМІ виступають головним каналом, які встановлюють “порядок денний”. Український дискурс підкреслює двовимірність (внутрішній/зовнішній) і роль лідерства та ключових сфер життєдіяльності. Вчені Ю. Біба, А. Федякін, І. Лябухов, І. Безотосний акцентують увагу, що розрізнення «іміджу держави» і «іміджу країни» поглиблюється (Мельник, Радченко, 2023, с. 12), вводяться категорії репутації та репутаційного капіталу. Також цю думку поділяють А. Коз-

лова, Г. Патарая, З. Циренжапов – доводяться межі конструювання образу, зумовлені історичною фактографією й конфліктом інтерпретацій. Всесвітньо відомі науковці S. Anholt, D. Ogilvy наголошують на необхідності реалістичності та правдивості комунікацій, а також на операційних моделях цільовизначення й таргетингу (об'єктний/суб'єктний/цільовий компоненти). Також цю думку поділяють В. Касьянов; Н. Качинська, але тут варто зазначити вагому роль штучного інтелекту у створенні фейкових новин і технологій відтворення аудіо- і відеоматеріалів, тому реалістичність і правдивість інформації потрібно ретельно відстежувати і перевіряти задля подальшого використання. З урахуванням масштабу завдань вважається виправданим посилення емпіричної бази через валідовані метрики довіри та включення порівняльних кейсів, що дозволить уникати нормативізму й декларативності.

Цілями статті визначено: уточнення понятійних меж і взаємозв'язку «іміджу держави» та «іміджу країни»; систематизація кластерів дослідження державного іміджу; визначення принципів та інституційних умов ефективною іміджевою політики; окреслення аналітичної рамки для проектування і вимірювання комунікацій. Додатково вважається доцільним окреслити практичні орієнтири для управлінських команд – від побудови єдиної комунікаційної рамки до вбудовування індикаторів ефективності у цикл політик.

Теоретико-концептуальні засади державного іміджу як феномену публічного управління. Імідж держави постає як складна когнітивно-комунікаційна конструкція, що визначає характер довіри, міжнародне позиціонування та легітимність влади. Імідж у політичному й управлінському контексті функціонує не лише як відображення реальності, а як інструмент її конструювання. Він стає засобом управління уявленнями, які формують сприйняття держави з боку громадян і зовнішніх аудиторій. У політичній комунікації імідж задає рамки інтерпретації, визначаючи, які елементи політики, риторики чи символічних дій будуть сприйняті як автентичні та переконливі. Відповідно, науковий інтерес до цього феномена закономірно охоплює декілька напрямів:

– Понятійно-категоріальний: імідж/репутація/національний бренд як взаємопов'язані категорії; імідж – символічна конструкція та управлінський ресурс. Видається виправданим підкреслювати методологічну самостійність кожної категорії з урахуванням різної часової інерції та керованості.

– Нормативно-правовий: закони і стратегії як рамка, що потребує інституційної спроможності для реалізації. Практична цінність цього напряму підвищується за умови операціоналізації норм у протоколи взаємодії та кризові регламенти.

– Міжнародний: бренд – стратегічний ресурс згідно К. Дінні, у війні набуває значення репутаційної безпеки; підходи С. Анхольта коригуються під контекст високої турбулентності. Доцільним вважається фокус на довірі як інтегральному показнику.

– Безпековий: імідж як елемент нацбезпеки (протидія дезінформації, кіберстійкість, довіра партнерів). Автором обґрунтовано інтеграцію іміджевої політики у стратегічні комунікації та кризові контури.

– Політико-управлінський: стратегкомунікації, публічна й культурна дипломатія, цифрова взаємодія, кризове реагування та управління ризиками. Видається слушним закладати сталість інституцій замість персоналізованих рішень.

– Соціокультурний: культура й освіта як носії ідентичності; культурна дипломатія як генератор стійких наративів (Alliance Française, Goethe-Institut). Рекомендується пріоритезувати довготривалі програми обмінів і креативні індустрії.

– Морально-етичний: автентичність і ціннісна послідовність як умова довіри; у практичному вимірі варто уникати «символічного надвиробництва» без реальних змін.

– Історичний: колективна пам'ять/міфи як каркас образу; для України – відновлення історичної правди. Справедливим вважається принцип «пояснюваності» історичних наративів для зовнішніх аудиторій.

– Публіцистичний/журналістський: медіа як дзеркало й виробник образів; значення якісної журналістики та міжнародних платформ. Запропоновано посилювати стандарти фактчекінгу та прозорості джерел.

Така кластерна структура дає змогу бачити імідж держави як багатовимірну систему, у якій поєднуються ідеї, цінності, символи, норми та практики.

Доцільно звернути увагу на розмежування «іміджу держави» та «іміджу країни». Імідж держави – сукупність знаково опосередкованих, когнітивно обґрунтованих та емоційно забарвлених уявлень про інститути влади, управління і результати політик (García, 2021, с. 102); імідж країни – ширша культурно-цивілізаційна площина (народ, традиції, менталітет, середовище).

Державний імідж більш пластичний і чутливий до політико-правових змін, тоді як країновий спирається на умовно-статичні чинники (Лябухов, 2019, с. 11). Обґрунтовано вважається, що управлінський фокус доцільно спрямовувати на «державний» рівень, не ігноруючи «крайнові» обмеження й можливості. У практиці комунікацій варто уникати підміни одного рівня іншим, оскільки це спричиняє завищені очікування і подальшу репутаційну фрустрацію.

Розглядаючи структурні моделі та межі конструювання, можна зробити висновок, що двовимірний образ (суттєві ознаки: територія/влада; спрямованість: внутрішній/зовнішній вимір) уточнює поля комунікації. Надмірна персоналізація загрожує інституційній стійкості. Імідж поєднує стабільні постулати, динамічні трансформації та історичні константи-символи; формування залежить від політичної, правової й економічної спроможності (Політичний імідж: мистецтво управління у системі владних зв'язків. Політичні студії, 2018, с. 16–20). Не завжди образ відповідає реальним показникам розвитку (Семененко, 2018, с. 9). Видається виправданим установлювати «зони керованості» іміджу: те, що можна змінювати швидко (повістка, меседжі, сервісні практики), і те, що підлягає лише довгостроковій корекції (правова культура, освіта, політичні норми).

Важливу роль при цьому відіграють принципи ефективної іміджевої політики. Ключовими є реалістичність бачення та правдивість комунікацій (Anholt, 2020, с. 29–32); без реального змісту вплив іміджу є дуже короткостроковим або навіть моментним. Змістовну рамку для проектування комунікацій надає трикомпонентна модель, яка включає об'єктний (властивості держави, узгоджені з очікуваннями аудиторії), суб'єктний (установки, стереотипи, цінності та демографіка адресатів) і цільовий (цілі іміджу) компоненти. Розширений опис структури також включає суб'єктивні (лідери, еліти, інститути, партії, армія, дипломати), об'єктивні (режим, рівень демократії, соціально-економічний розвиток, правові та релігійні відносини, зовнішньополітичні дії), часові (історія, сучасні події, прогнози) та комунікаційні (моделі, канали, реципієнти) компоненти. Репутація держслужби – проміжний канал довіри. Погоджуючись з цим, доцільним вважається вбудовування етичних стандартів і сервісних критеріїв у KPI органів влади, щоб символічні обіцянки підкріплювалися вимірюваною поведінкою. Рекомендується відмовлятися від «кампанійності» на користь постійної моделі

комунікації, що спирається на дані та зворотний зв'язок.

Нормативно-правовий та інституційний контекст формування позитивного іміджу України. Після 2014 р. «національний бренд» в Україні інтегрується у порядок денний безпеки і консолідації (Мельник, Радченко, 2023, с. 51; Мадрига, 2024, с. 99). Закон України «Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності» № 2834-IX (редакція від 01.01.2025) визначає системні засади формування національної ідентичності як стратегічного пріоритету публічної політики (Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності, ред. 2025), що безпосередньо корелює з категоріями державного іміджу та національного брендингу. У документі підкреслюється, що політика у цій сфері є складовою національної безпеки та спрямована на зміцнення єдності українського суспільства, подолання регіональних, мовних і соціокультурних розривів, формування політичної нації на основі європейських та євроатлантичних цінностей. Закон окреслює принципи системності, відкритості, партнерства, результативності та правової визначеності, які створюють нормативно-інституційну основу для формування сталого позитивного образу держави. Передбачене розроблення Стратегії утвердження української національної та громадянської ідентичності й відповідних державних програм формує методологічний каркас для розбудови іміджевої політики, що поєднує ціннісні, комунікаційні та управлінські виміри. Наявність у законі положень про міжнародне співробітництво, участь у міждержавних програмах та запровадження механізмів моніторингу і оцінювання результативності виводить іміджеву політику України на рівень стратегічного державного брендингу, який базується не лише на символічних наративах, а й на вимірюваній ефективності інституційної дії та довірі як ключовому індикаторі легітимності.

Імідж можна визначити як уявлення внутрішніх/зовнішніх аудиторій, зумовлені повідомленнями, досвідом і стереотипами. Міжнародні організації трактують імідж як ресурс розвитку, безпеки та відновлення (United Nations Development Programme. Human Development Report, 2023/24). Європейська традиція поєднує брендинг із публічною дипломатією. Українські ініціативи «Ukraine NOW» та «Be Brave Like Ukraine» демонструють еволюцію від маркетингових рішень до стратегічної політики (Banda

Agency. Ukraine Now. Бренд України у світі, 2022-2023). Таким чином, міжнародне позиціонування має підкріплюватися інституційною сталістю всередині країни; інакше експорт символів не конвертується у стійку довіру.

Доцільно зазначити, що успіх модернізації залежить від узгодженості меседжів, прозорості, компетентності службовців і наявності індикаторів ефективності. Інформаційна політика як публічно-державна практика визначає стандарти прозорості, доступу до даних і відповідальності (Журавльова, 2019, с. 12–13). Іміджева політика має власну предметність і потребує спеціалізованих інституцій і оцінювання результативності. Видається обґрунтованим упроваджувати цикли «планування–реалізація–вимірювання–корекція», де дані соціології, медіааудиту та цифрової аналітики служать підставою для рішень, а не постфактумним виправданням. Рекомендується формувати єдину комунікаційну рамку (frame), у межах якої узгоджуються наративи між відомствами та рівнями влади.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що формування позитивного іміджу держави передбачає синхронізацію трьох складових: змістовної (реальні досягнення й політики), комунікаційної (послідовні наративи, правдивість і прозорість) та символічної (цінності, архетипи, культурна тяглість). Ефективна іміджева політика передбачає відмову від кампанійності на користь системності, розвиток міжвідомчої координації та впровадження сталих механізмів моніторингу результативності. Успішність таких політик визначається не лише рівнем комунікаційної активності, а й здатністю держави бути прогнозованою, морально послідовною та відкритою до діалогу.

Висновки. Імідж держави доцільно розглядати як динамічний, керований політикою комунікаційний конструкт, що виникає на перетині політичного та культурно-цивілізаційного рівнів і спирається на реальні досягнення та правдиві, послідовні наративи. Таким чином, інституційна основа для формування цілісної іміджевої політики держави зобов'язана поєднувати ціннісну ідентичність, стратегічні комунікації та вимірювану ефективність публічного управління. Ефективність забезпечують: реалістичне стратегічне бачення й моральна легітимність комунікацій; інституційна спроможність реалізації (стратегічних комунікацій, публічна/культурна дипломатія, цифрові інструменти, кризове реагування); операційна рамка проектування і вимірювання (об'єктний/суб'єктний/цільовий компоненти, індикатори довіри). Доцільним

уважається подальше напрацювання метрик, що поєднують «тверді» показники результативності політик і «м'які» індикатори сприйняття, а також моделювання стійкості іміджу у сценаріях гібридних загроз. Обґрунтовано ідею, яка ґрунтується на відмові від «символічного активізму» на користь інституційної сталості та сервісної орієнтації держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Безотосний І. «Імідж країни» як відображення соціальної та культурної реальності. *Наукові праці. Політологія*. 2019. Т. 305. С. 5–20.
2. Журавльова Н. Публічний характер інформаційної політики держави: внутрішній і зовнішній виміри. *Інформаційне суспільство*. 2019. № 2. С. 10–15.
3. Лябухов І. В. Структура та механізми формування іміджу країни і держави. *Вісник ХНУ*. 2019. №2. С. 11–15.
4. Мадрига Т. Національний бренд України як засіб комунікації в умовах повномасштабної війни. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія*. 2024. Вип. 17. С. 97–105.
5. Мельник В., Радченко О. Проблеми інформаційної безпеки та формування національного бренду України в умовах сучасних викликів. *Державне управління: теорія та практика*. 2023. №2. С. 45–53.
6. Політичний імідж: мистецтво управління у системі владних зв'язків. *Політичні студії*. 2018. № 4. С. 16–20.
7. Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності : Закон України, редакція від 01.01.2025 № 2834-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2834-20#Text>
8. Семененко І. Образ країни і національний розвиток. *Політичні студії*. 2018. №2. С. 9–13.
9. Anholt S. The Good Country Equation: How We Can Repair the World in One Generation. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2020. 256 p.
10. Banda Agency. Ukraine Now. Бренд України у світі, 2022–2023. URL: <https://banda.agency/ukraine-now/>
11. García O. Digital Tools and Nation Brand Protection in Crisis Situations. *International Journal of Communication*. 2021. Vol. 15. P. 92–113.
12. United Nations Development Programme. Human Development Report 2023/24. New York : UNDP, 2024.
13. Widler J., Gots A. Transformations of Nation Brands in Times of Crisis. *Place Branding and Public Diplomacy*. 2020. № 16. С. 47–63.

REFERENCES:

1. Bezotosnyi, I. (2019). «Imidzh krainy» yak vidobrazhennia sotsialnoi ta kulturnoi realnosti [“The Country's Image as a Reflection of Social and Cul-

- tural Reality”]. *Political Science*. Vol. 305. pp. 5–20. [in Ukrainian].
2. Zhuravliova, N. (2019). Publichnyi kharakter informatsiinoi polityky derzhavy: vnutrishnii i zovnishnii vymiry [“The Public Nature of the State’s Information Policy: Internal and External Dimensions”]. *Information Society*. No. 2. pp. 10–15. [in Ukrainian].
 3. Liabukhov, I. V. (2019). Struktura ta mekhanizmy formuvannia imidzhu krainy i derzhavy [“The Structure and Mechanisms of Forming the Image of the Country and the State”]. *Bulletin of KhNU*. No. 2. pp. 11–15. [in Ukrainian].
 4. Madryha, T. (2024). Natsionalnyi brend Ukrainy yak zasib komunikatsii v umovakh povnomasshtabnoi viiny [“The National Brand of Ukraine as a Means of Communication in the Context of Full-Scale War”]. *Bulletin of the Precarpathian University. Series: Political Science*. Issue 17. pp. 97–105. [in Ukrainian].
 5. Melnyk, V., & Radchenko, O. (2023). Problemy informatsiinoi bezpeky ta formuvannia natsionalnoho brendu Ukrainy v umovakh suchasnykh vyklykiv [“Problems of Information Security and Formation of Ukraine’s National Brand under Modern Challenges”]. *Public Administration: Theory and Practice* No. 2. pp. 45–53. [in Ukrainian].
 6. Politychnyi imidzh: mystetstvo upravlinnia u systemi vladnykh zviazkiv [Political Image: The Art of Governance within the System of Power Relations]. *Political Studies*. 2018. No. 4. pp. 16–20. [in Ukrainian].
 7. Pro osnovni zasady derzhavnoi polityky u sferi utverdzhennia ukrainskoi natsionalnoi ta hro madian-skoi identychnosti [On the Fundamental Principles of State Policy in the Field of Affirming Ukrainian National and Civic Identity]: Law of Ukraine, version of 01.01.2025, No. 2834-IX. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2834-20#Text> [in Ukrainian].
 8. Semenenko, I. (2018). Obraz krainy i natsionalnyi rozvytok [“The Image of the Country and National Development”]. *Political Studies*. No. 2. pp. 9–13. [in Ukrainian].
 9. Anholt, S. (2020). *The Good Country Equation: How We Can Repair the World in One Generation*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 256 p.
 10. Banda Agency. *Ukraine NOW. The Brand of Ukraine in the World. 2022–2023*. Retrieved from: <https://banda.agency/ukrainenow/>
 11. García, O. (2021). “Digital Tools and Nation Brand Protection in Crisis Situations.” *International Journal of Communication*. Vol. 15. pp. 92–113.
 12. United Nations Development Programme (UNDP). *Human Development Report 2023/24*. New York: UNDP, 2024.
 13. Widler, J., & Gots, A. (2020). “Transformations of Nation Brands in Times of Crisis.” *Place Branding and Public Diplomacy*. No. 16. pp. 47–63.
- Дата надходження статті: 10.10.2025
Дата прийняття статті: 20.11.2025
Опубліковано: 26.12.2025

УДК 352.07: 342.95: 651.012.7[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-3\(44\)-2](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-3(44)-2)**Корольков Владислав Васильович,**

кандидат економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та адміністрування, Національний університет "Запорізька політехніка", 69063, м. Запоріжжя, вул. Університетська, 64, e-mail: vkorolkov@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-3593-8512>

Korolkov Vladyslav Vasilyevich,

Candidate of Economic Sciences, Professor, Professor at the Department of Management And Administration, National University "Zaporizhzhia Polytechnic", 69063, Zaporizhzhia, Universytetska, Str., 64, e-mail: vkorolkov@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-3593-8512>

**Козик Ігор Дмитрович,**

здобувачвищоїосвітизаспеціальністюПублічнеуправління та адміністрування, кафедри менеджменту та адміністрування, Національний університет "Запорізька політехніка", 69063, м. Запоріжжя, вул. Університетська, 64, e-mail: igorkozyk2002@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0000-8800-9453>.

Kozyk Ihor Dmytrovych,

Higher Education Applicant in the specialty Public Management and Administration, Department of Management and Administration, National University "Zaporizhzhia Polytechnic", 69063, Zaporizhzhia, Universytetska Str., 64, e-mail: igorkozyk2002@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0000-8800-9453>



ГЕНЕЗИС РОЗВИТКУ ТЕХНОЛОГІЙ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

Анотація. Мета роботи. Формування національної системи надання адміністративних послуг почалось майже одразу після набуття Україною державності. На протязі цього періоду технології надання адміністративних послуг набули докорінних змін. Зміни визначались на законодавчо-правовому рівні. Також зміни проходили під впливом реформи децентралізації, яка суттєво розширила можливості місцевого самоврядування. Метою роботи є дослідження процесів розвитку технологій

надання адміністративних послуг та оцінювання ефективності прийнятих змін технологій, а також визначення напрямів подальшого їх удосконалення та розширення можливостей надання адміністративних послуг в умовах війни. **Методологія.** На різних етапах розвитку технологій формувались окремі складові системи. Дослідження проводиться на основі аналізу прийнятих Законів України, Постанов КМУ, Наказів КМУ, розробки положень. Якщо на державному рівні розробляються типові положення, то на місцевому рівні проходить їх конкретизація яка дозволяє врахувати місцеві можливості і потреби. **Формування технологій, їх нормування** потребує формалізації окремих операцій, а також автоматизації інформаційних процесів. Дослідження передбачає проведення аналізу всіх змін. **Наукова новизна.** За результатами дослідження було побудовано комплексну системну модель інформаційних потоків і розподілу технологічних операцій при наданні адміністративних послуг, що дозволило виявити шляхи покращення системи надання адміністративних послуг, можливості скорочення часу на надання послуг за видами послуг та підвищення їх якості. Визначено етапи генезису розвитку технологій, і описано кожен етап. **Висновки.** Національна система надання адміністративних послуг в основному сформована, але потребують уніфікації окремі операції. Крім того спектр адміністративних послуг ще повністю не охоплений. Для цього потребується розробка технологічних карт на нові послуги. Проблемним залишається питання охоплення системою надання адміністративних послуг у віддалених населених пунктах з малою кількістю населення. Потребує уніфікації програмне забезпечення для обслуговування центрів надання адміністративних послуг. Проблемним питанням також залишається надання адміністративних послуг для ВПО. Викликає складності надання адміністративних послуг в місцевості, що наближена до лінії бойового зіткнення, а також на окупованих територіях.

Ключові слова: адміністративна послуга, адміністративна процедура, технологія, публічна послуга, муніципальна послуга.

THE TECHNOLOGIES DEVELOPMENT GENESIS FOR THE PROVISION OF ADMINISTRATIVE SERVICES IN UKRAINE

Abstract. The purpose of the research. The development of the national system of providing administrative services began almost immediately after Ukraine gained statehood. During this period, the technologies for providing administrative services have undergone fundamental changes. The changes were determined at the legislative and legal levels. The changes were also influenced by the reform of decentralization, which significantly expanded the capabilities of local government. The purpose of the work is to study the processes of development of technologies for the provision of administrative services and assess the effectiveness of the adopted changes in technologies, as well as determine the directions for their further improvement and expansion of the capabilities for the provision of administrative services in wartime. **Methodology.** At different stages of technology development, separate system components were formed. The study is conducted based on an analysis of the adopted Laws of Ukraine, Resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine, Orders of the Cabinet of Ministers of Ukraine, and the development of regulations. If standard regulations are developed at the state level, then at the local level, they are specified, which allows local capabilities and needs to be taken into account. The formation of technologies and their standardization requires the formalization of individual operations and the automation of information processes. The study involves the analysis of all changes. **Scientific novelty.** Based on the results of the study, a comprehensive system model of information flows and the distribution of technological operations in the provision of administrative services was built, which made it possible to identify ways to improve the system of providing administrative services, the possibility of reducing the time for providing services by type of service, and improving their quality. The stages of the genesis of technology development are identified, and each stage is described. **Conclusions.** The national system for providing administrative services is largely formed, but individual operations require unification. In addition, the spectrum of administrative services is not yet fully covered. This needs the development of technological maps for new services. The issue of covering remote settlements with a small population by the system for providing administrative services remains problematic. The software for servicing administrative service centers needs unification. The provision of administrative services for IDPs also remains a complex issue. This cre-

ates difficulties in providing administrative services in areas close to the line of combat operations and in occupied territories.

Key words: administrative service, administrative procedure, technologies, public service, municipal service.

Постановка проблеми. Надання адміністративних послуг є однією з функцій державного управління будь-якої держави. Реалізація цієї функції має різні форми і різну ефективність в залежності від застосування технологій надання адміністративних послуг. Тому побудова демократичного суспільства має супроводжуватися формуванням національної системи надання адміністративних послуг і розвитком технологій, як складової загальної системи публічного управління. Разом з тим немає визначених найкращих технологій і світових практик формування системи надання адміністративних послуг (Tkachova, 2022). В Україні формування такої системи почалось майже з перших днів набуття державності. На сьогодні така система вже має визначені контури, але питання подальшого удосконалення технологій залишається актуальним. Актуальність дослідження підвищується необхідністю забезпечення життєдіяльності системи в умовах війни. Результати дослідження різних аспектів розвитку системи надання адміністративних послуг досліджували наступні вітчизняні науковці: Бахарєва Я.В., Єсімов С.С., Кравченко С.О., Краковська А.Є., Павлович-Сенета Я.П., Сєдов Г.Ю. Соломко Ю.І., Тимощук В.П. і багато інших. Так Єфімов С.С. розглядав нормативно-правовий аспект розвитку системи надання електронних адміністративних послуг (Єфімов, 2018). Питання розвитку системи надання адміністративних послуг як умову забезпечення ефективності впровадження електронних послуг розглядав Соломко Ю.І. (Соломко, 2018). Тенденції розвитку інформаційних технологій в сфері надання державних публічних послуг в Україні розглядала в своєму дослідженні Бухарєва Я.В. (Бухарєва, 2021). Кравченко С.О. розглядала перспективи розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні (Кравченко, 2021). Проблеми та перспективи розвитку цифровізації адміністративних послуг в Україні розглядала Краковська А.Є. (Краківська, 2022). Сєдов Г.Ю. провів аналіз розвитку механізмів трансформації системи надання адміністративних послуг в умовах цифровізації (Сєдов, 2023). Заслуговує уваги публікація Павлович-Сенета Я.П., що присвячена розгляду питання модернізації адміністративних послуг в Україні на основі утвердження

нових принципів їх надання (Павлович-Сенета, 2024). Не зважаючи на велику кількість публікацій, що висвітлюють різні аспекти системи надання адміністративних в Україні питання розгляду генезису розвитку технологій надання адміністративних послуг залишається не розкритим і актуальним.

Формування технологій надання адміністративних послуг, їх конкретизація і покращання відбувались через прийняття Законів України, Постанов і Розпоряджень КМУ, а також через розробку положень реалізації окремих елементів системи. Кожен такий документ вносив зміни в технології надання адміністративних послуг і формував генезис.

Мета статті – дослідження генезису розвитку технологій надання адміністративних послуг та оцінювання ефективності прийнятих змін технологій, а також визначення напрямів подальшого їх удосконалення та розширення можливостей надання адміністративних послуг в умовах війни

Формування основних положень національної системи надання адміністративних послуг. Необхідність побудови ефективної системи надання адміністративних послуг в різних країнах визначалось в різні часи. Аналіз досвіду побудови таких систем дозволив визначити основні закономірності їх формування. Однією з таких закономірностей є формування стандартів. На світовому рівні необхідність встановлення стандартів для забезпечення надання якісних публічних послуг у перше було визначено у Великій Британії. Перший такий стандарт мав назву Хартія Громадянина. Цей позитивний досвід було поширено на інші публічні технології. На основі Хартії Громадянина було встановлено десятки національних і більш ста тисяч місцевих хартій. Також було запроваджено зворотний зв'язок через оцінювання дотримання вимог хартій споживачами. Це фактично стало початком упровадження доктрини “служіння” (“надання послуг”) (Тимощук, 2005, с. 32).

Генезис розвитку технологій надання адміністративних послуг в Україні бере свій початок практично з 1991 року. Перелік і послідовність прийняття основних нормативних та законодавчих актів що визначають етапи розвитку системи надання адміністративних послуг наведено в (табл. 1).

Таблиця 1

Послідовність Законів України щодо побудови системи надання адміністративних послуг

Закони України та Постанови КМУ	Дата прийняття
Конституція України	1996
ЗУ “Про місцеве самоврядування в Україні”	21.05.1997 № 280/97-ВР
ЗУ “Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності”	06.09.2005 № 2806-IV
Розпорядження КМУ “Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади”	15.02.2006 №90-р
Постанова КМУ “Тимчасовий порядок надання адміністративних послуг”	17.07.2009 №737
ЗУ “Про адміністративні послуги”	06.09.2012 № 5203- VI
Постанова КМУ “Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги”	30.01.2013 № 44
Постанова КМУ “Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг”	20.02.2013 № 118
Розпорядження КМУ “Про схвалення Концепції Державної цільової програми створення та функціонування інформаційної системи надання адміністративних послуг на період до 2017 року”	24.07.2013 № 614-р
Постанова КМУ “Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг”	01.08.2013 № 588
ЗУ “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі”	03.11.2020 № 943-IX

Інституційні основи системи надання адміністративних послуг почали закладатись майже одразу після набуття державності в Україні. Перші фундаментальні основи на законодавчому рівні були закладені в Конституції України у 1996 році.

Враховуючи що саме органи місцевого самоврядування мають створювати умови для розвитку системи надання адміністративних послуг важливою складовою інституційної бази став Закон України “Про місцеве самоврядування”, який було прийнято у 1997 році.

На початку розвитку системи велику частину адміністративних послуг складали послуги з надання документів дозвільного характеру. Тому окремі аспекти умов формування технологій надання адміністративних послуг були закладені в Законі України “Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності”. В цьому законі дозвільні органи визначаються як майбутні суб’єкти надання адміністративних послуг. Посадові особи дозвільних органів, відповідно закону уповноважені видавати документи дозвільного характеру. Слід зауважити, що цей документ в основному акцентує увагу на документах дозвільного характеру, а не на технології надання адміністративних послуг. Але закон визначає учасників процесу.

Аналіз термінології в системі надання послуг визначає широке застосування таких понять як “публічні послуги”, “адміністративні послуги”, “муніципальні послуги”, “державні послуги”. Всі ці поняття пов’язані з адміністративними

послугами, але розрізняються за суттю. Для усунення помилкового вживання цих термінів виникла необхідність їх визначення на рівні державних документів. Крім того, саме після побудови дозвільної системи вже виникла необхідність в початку формування національної системи надання адміністративних послуг. Для розв’язання розбіжностей в термінології понять і подальшого просування в напрямку формування національної системи надання адміністративних послуг у 2006 році розпорядженням Кабінету Міністрів України було затверджено стратегічний документ “Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади”

В загальних положеннях концепції було надано однозначне визначення термінів “публічні послуги”, “адміністративні послуги”, “муніципальні послуги”, “державні послуги” і надано роз’яснення цих понять (рис. 1).

В концепції також було визначено основні аспекти формування системи надання адміністративних послуг, порядок і умови оплати послуг, шляхи підвищення якості надання послуг та оцінка їх якості. Також приділено увагу потрібному законодавчому забезпеченню розвитку системи надання адміністративних послуг.

Подальше формування технологій було конкретизовано вже в 2009 році. На законодавчому рівні постановою Кабінету Міністрів України було затверджено “Тимчасовий порядок надання адміністративних послуг”. В цьому порядку визначається сутність понять “адміні-

стративна послуга” та “адміністративний акт”. Також вводиться поняття “стандарт адміністративної послуги”. Саме стандарт адміністративної послуги визначає порядок дій, або основу технології для надання адміністративної послуги. Стандарт адміністративної послуги також містить інформацію про адміністративну послугу і процедуру її надання. Типовий стандарт надання адміністративної послуги відповідно порядку затверджує центральний орган виконавчої влади.

Якщо розглядати технологію взаємодії фізичних та/або юридичних осіб з органами виконавчої влади, або суб'єктами, яким таке право передано на підставі нормативно-правових актів, то загальна кількість інформаційних зв'язків між учасниками процесу буде дорівнювати добутку кількості фізичних та/або юридичних осіб, які звертаються за адміністративними послугами і кількості уповноважених органів виконавчої влади, що виконують надання адміністративних послуг. Така організація процесу, хоч і визначає необхідність функціонування “єдиного вікна”, не зменшує кількість інформаційних зв'язків при наданні адміністративної послуги.

Центр надання адміністративних послуг як ключовий елемент системи технологій. Новим кроком удосконалення технології і формування

системи надання адміністративних послуг було прийняття в 2012 році Закону України «Про адміністративні послуги» (Про адміністративні послуги, 2012). В законі наводяться визначення понять “суб'єкт надання адміністративних послуг”, “суб'єкт звернення” і у перше визначається інформація про організацію центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). Але разом з ЦНАП зберігається можливість надання адміністративних послуг безпосередньо суб'єктами надання адміністративних послуг з облаштуванням місць прийому суб'єктів звернення.

Для кожної адміністративної послуги формується інформаційна карта, яка визначає:

- суб'єкта надання адміністративних послуг та/або центр надання адміністративних послуг;
- перелік документів, необхідних для отримання адміністративної послуги
- умови оплати процедури надання адміністративної послуги
- визначення тривалості процедури надання адміністративної послуги, тривалість технологічного циклу проведення операцій;
- форму результатів надання адміністративної послуги;
- можливі способи отримання результатів виконання адміністративної послуги;

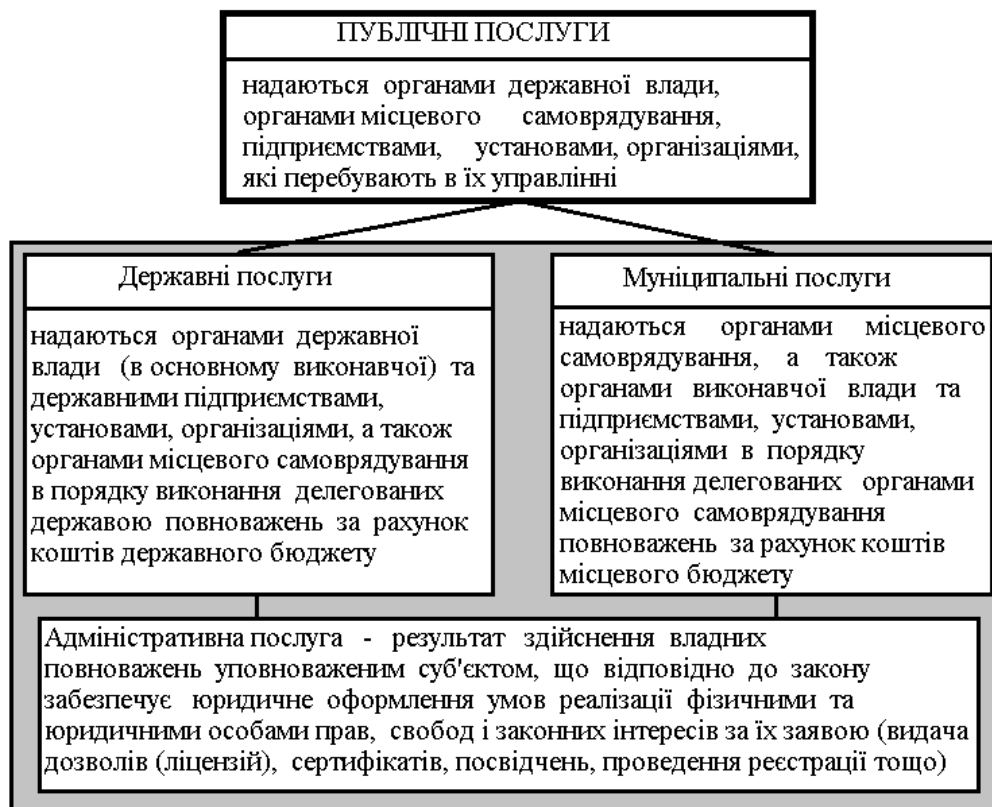


Рис. 1. Визначення місця поняття “адміністративна послуга” в системі публічних послуг

* Побудовано авторами на основі [2].

– нормативно-правові та законодавчі акти що регулюють порядок та умови надання адміністративної послуги.

Крім інформаційної карти законом визначається необхідність формування технологічної карти. Вимоги до підготовки технологічної карти адміністративної послуги визначаються Кабінетом Міністрів України. Технологічна карта має містити наступну інформацію:

- технологічні операції та етапи опрацювання звернення про надання адміністративної послуги;
- відповідальна посадова особа за виконання адміністративної послуги;
- структурні підрозділи, відповідальні за технологічні операції та етапи опрацювання звернення;
- тривалість виконання технологічних операцій та етапів опрацювання звернення.

Введення ЦНАП в систему надання адміністративних послуг суттєво змінює модель інформаційних зв'язків між всіма учасниками системи надання адміністративних послуг (рис. 2).

Технологічною особливістю такої моделі є зменшення кількості інформаційних зв'язків між суб'єктами звернення і суб'єктами надання адміністративних послуг шляхом включення в модель інформаційних зв'язків ЦНАП.

Відповідно моделі можна розрахувати кількість інформаційних зв'язків безпосередньо між суб'єктами звернення і суб'єктами надання

адміністративних послуг без ЦНАП, “варіант а” (рис. 2). Якщо кількість суб'єктів надання адміністративних послуг буде дорівнювати n , а кількість суб'єктів звернення буде дорівнювати m , то загальна кількість зв'язків буде дорівнювати $n \times m$.

При включенні ЦНАП в систему організації інформаційних зв'язків між суб'єктами звернення і суб'єктами надання адміністративних послуг кількість зв'язків зменшується до $m \oplus n$. Враховуючі, що систему ЦНАП ще треба побудувати, закон залишає можливість надання адміністративних послуг не тільки через ЦНАП, а і через інші органи, що володіють інформацією відповідно запиту.

У подальшому, крім зменшення кількості інформаційних зв'язків система організації надання адміністративних послуг передбачає формалізацію технологічних операцій, які виконуються суб'єктами надання адміністративних послуг і працівниками ЦНАП. Так Постанова КМУ від 30.01.2013 року №44 “Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги” визначає напрями оптимізації технологічного процесу надання адміністративної послуги і підвищення якості надання послуги (Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги, 2013).

Враховуючі кращі практики надання адміністративних послуг через ЦНАП розпоряджен-

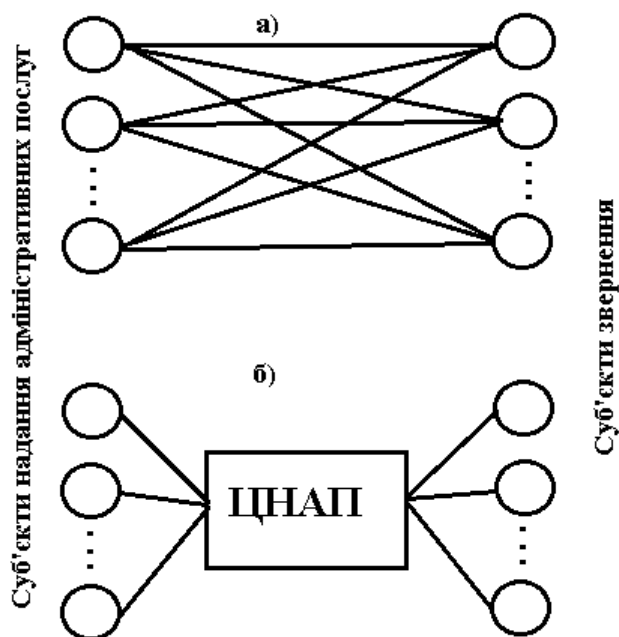


Рис. 2. Модель інформаційних зв'язків між суб'єктами надання адміністративних послуг і суб'єктами звернення

** Побудовано авторами*

ням КМУ від 20.02.2013 року №118 затверджується примірне положення про центр надання адміністративних послуг. Відповідно цього положення органи місцевого самоврядування мають розробляти положення для місцевих ЦНАП.

У 2013 році також схвалюється Концепція Державної цільової програми створення та функціонування інформаційної системи надання адміністративних послуг на період до 2017 року. Цей програмний документ визначає напрям подальшого розвитку системи надання адміністративних послуг з впровадженням кращих практик використання інформаційних систем.

Також у 2013 році на основі аналізу результатів організації роботи ЦНАП Постановою КМУ від 01.08.2013 року № 588 затверджується "Примірний регламент центру надання адміністративних послуг". Цей документ стає базовим документом для затвердження органами місцевого самоврядування регламентів роботи ЦНАП.

Фактично 2013 рік завершує етап формування основних контурів національної системи надання адміністративних послуг в Україні. З цього часу починається створення мережі ЦНАП. Також розширюється перелік адміністративних послуг, які надаються ЦНАП. Комплексна системна модель інформаційних потоків і розподілу технологічних операцій між ЦНАП і суб'єктом надання адміністративних послуг

і суб'єктом надання адміністративних послуг наведена на рис. 3. В ЦНАП технологічні операції виконуються за єдиною схемою відповідно регламенту роботи ЦНАП і переліку адміністративних послуг. ЦНАП безпосередньо взаємодіє з суб'єктом звернення. Інформаційна карта відповідно переліку послуг визначає суб'єкта надання адміністративних послуг а також перелік необхідних документів, які є підставою для надання послуги і форму результату звернення. На основі інформаційної карти ЦНАП обирає суб'єкта надання адміністративних послуг. При цьому всі адміністративні послуги переліку розподіляються між суб'єктами надання адміністративних послуг за належністю.

Після отримання від ЦНАП інформаційного пакету для виконання адміністративної послуги, суб'єкт надання адміністративних послуг виконує технологічні операції відповідно технологічної карти.

Технологічна карта складається для кожного виду послуги. Протягом наступного періоду з 2013 року до 2020 року йде накопичення досвіду організації системи надання адміністративних послуг через ЦНАП. Узагальнюючі досвід роботи за цей період Законом України від 03.11.2020 року № 943-IX були внесені зміни до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удоскона-

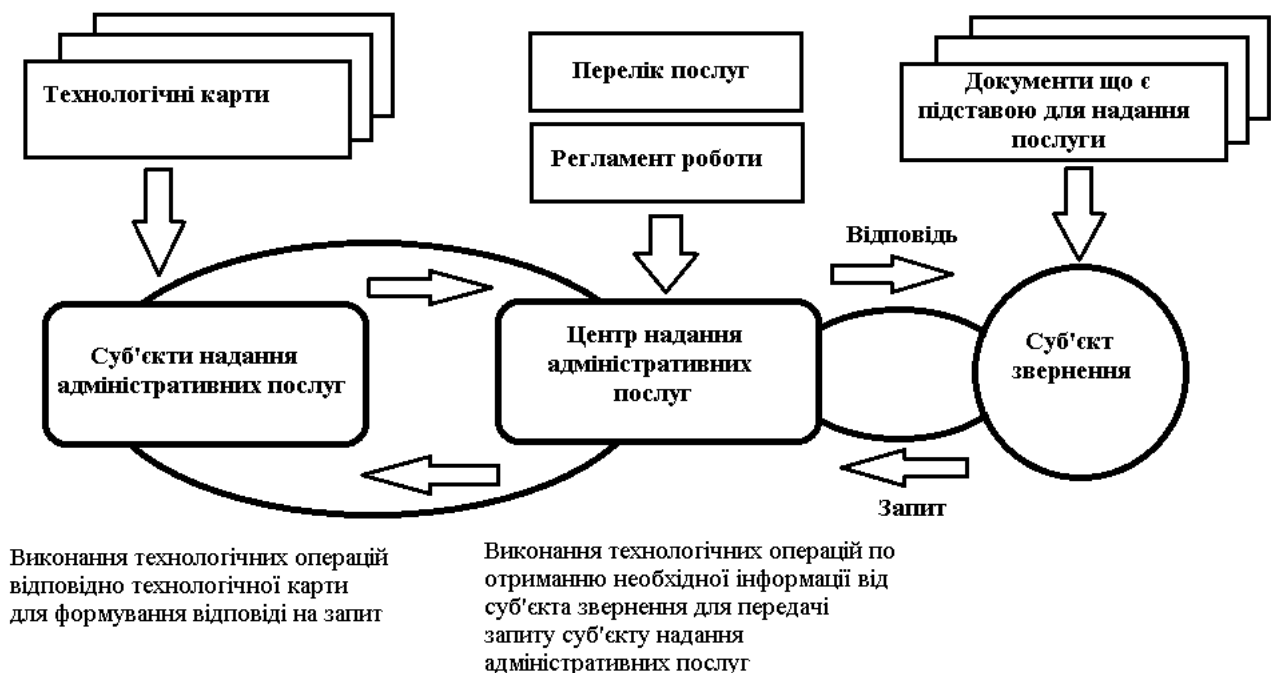


Рис. 3. Комплексна системна модель інформаційних потоків і розподілу технологічних операцій між ЦНАП і суб'єктом надання адміністративних послуг

* Побудовано авторами.

лення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі. Починаючи з 2014 року широкого розвитку набуває реформа децентралізації. Це дозволяє посилити участь місцевого самоврядування в формуванні мережі ЦНАП, а також розробки регіональних положень.

Період до 2022 року супроводжується створенням мережі ЦНАП по всіх регіонах України. Також розширюється спектр адміністративних послуг, які надає ЦНАП. ЦНАП стає основним центром інформаційного обслуговування населення з наданням максимальної кількості публічних послуг. Для отримання адміністративних послуг фізичні і юридичні особи вже не звертаються безпосередньо до суб'єктів надання адміністративних послуг.

Для підвищення якості надання адміністративних послуг за погодженням з Національним агентством з питань державної служби проводиться підвищення кваліфікації робітників ЦНАП. Для забезпечення автоматизації процесів в ЦНАП використовуються інформаційні системи. Найбільше розповсюдження отримали ПК ЦНАП "Вулик", "ЦНАП – SQS", "е-ЦНАП Cloud". Це свідчить про відсутність єдиної системи.

З початком відкритої агресії російської федерації 22 лютого 2022 року і окупацією частини регіонів України суттєво змінилися умови роботи ЦНАП. З окупованих територій пройшла релокація ЦНАП на підконтрольні Україні території.

Етапи генезису розвитку технологій надання адміністративних послуг. За результатами дослідження виявлено, що генезис технологій надання адміністративних послуг визначає поступовий поетапний розвиток.

Перший етап починається у 1991 році і завершується 1997 році. В цей період формуються інституційні основи системи надання адміністративних послуг.

Другий етап проходить в період з 1997 року по 2005 рік. В цей період формуються дозвольна система у сфері господарської діяльності.

Третій етап в період 2005 року по 2013 характеризується введенням в систему ЦНАП і визначає формування основних контурів національної системи надання адміністративних послуг в Україні.

Четвертий етап з 2013 по 2022 рік це період створення мережі ЦНАП по всіх регіонах України і розширення переліку послуг. Цей етап також передбачає створення та функціонування інформаційної системи надання адміністратив-

них послуг. Але визначається відсутність уніфікації інформаційних систем.

З початком війни розпочинається п'ятий етап, який пов'язаний з адаптацією національної системи надання адміністративних послуг до функціонування в умовах війни.

Висновки. На сьогодні Національна система надання адміністративних послуг в основному сформована, але потребують уніфікації окремі операції. Крім того спектр адміністративних послуг ще повністю не охоплений. Для цього потребується розробка технологічних карт на нові послуги. Проблемним залишається питання охоплення системою надання адміністративних послуг у віддалених населених пунктах з малою кількістю населення. Потребує уніфікації програмне забезпечення для обслуговування центрів надання адміністративних послуг. Проблемним питанням також залишається надання адміністративних послуг для ВПО. Викликає складності надання адміністративних послуг в місцевості, що наближена до лінії бойового зіткнення, а також на окупованих територіях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Бахарева Я. В. Тенденції розвитку інформаційних технологій в сфері надання державних публічних послуг в Україні, *Ефективна економіка*, № 6. 2021. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.6.204 URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/206.pdf
2. Єсімов С. С. Розвиток системи надання електронних адміністративних послуг: нормативно-правовий аспект. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. Випуск 4, Номер 861 (13), 2017. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2018/may/12811/263-270.pdf>
3. Кравченко С. О. Перспективи розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні на сучасному етапі. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. Том 32 (71), № 4 2021. DOI <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.4/09> URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/4_2021/11.pdf
4. Краковська А., Бабик М. Цифровізація адміністративних послуг в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право* № 70 (2022) DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.70.52> URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/258976>
5. Павлович-Сенета Я. П. Модернізація адміністративних послуг в Україні на основі утвердження нових принципів їх надання. *Науковий вісник Ужгородського Національного*

- Університету, Серія ПРАВО. 2024. Випуск 83: частина 2. С.327–331 URL: <https://visnyk-juris-uzh-nu.com/wp-content/uploads/2024/07/50-1.pdf>
6. Про адміністративні послуги. Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>
 7. Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги. Постанова КМУ від 30.01.2013 № 44. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/44-2013-%D0%BF#Text>
 8. Сєдов Г. Ю. «Розвиток механізмів трансформації системи надання адміністративних послуг в умовах цифровізації». *Публічне урядування*, вип. 1 (34) 2023, С. 41–48. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1\(34\)-5](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1(34)-5). URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/2678>
 9. Соломко Ю. І. Розвиток системи надання адміністративних послуг як умова забезпечення ефективності впровадження електронних послуг. *Ефективність державного управління*, (56). 2018. <https://doi.org/10.33990/2070-4011.56.2018.164405> URL: <https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/200>
 10. Тимошук В. П., Кірмач А. В. Оцінка якості адміністративних послуг Київ: Факт, 2005. 88 с.
 11. Tkachova N., Tokareva V., Shumliaieva, I., Korolkov, V., Rysin, M. Institutional stability of public administration in conditions of sustainable development: geopolitical aspect. *AMAZONIA INVESTIGA*, Vol. 11, issue 57, 2022, pp/ 82-91. DOI 10.34069/AI/2022.57.09.9
 4. Krakovska, A. (2022). Tsyfrovizatsiia administratyvnykh posluh v Ukraini: problemy ta perspektyvy rozvytku [Digitalization of administrative services in Ukraine: problems and prospects of development]. *Uzhhorod National University Herald. Series: Law*, № 70, pp. 329–334 [in Ukrainian].
 5. Pavlovich-Seneta, Ja. (2024). Modernizatsiia administratyvnykh posluh v Ukraini na osnovi utverdzhennia novykh pryntsyviv yikh nadannia [Modernization of administrative services in Ukraine based on the approval of new principles of their provision]. *Uzhhorod National University Herald. Series: Law*, № 83, part 2. pp. 327–331 [in Ukrainian].
 6. Zakon Ukrainy “Pro administratyvni posluhy” vid 06.09.2012 №5203-VI [Law of Ukraine “About administrative services” from September 06, 2012, № 5203-VI]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> [in Ukrainian].
 7. Postanova Kabinetu ministriv Ukrainy “Pro zatverdzhennia vymoh do pidhotovky tekhnolohichnoyi kartky administratyvnoyi posluhy” vid 30 sichnya 2013 №44 [Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On approval of requirements for the preparation of a technological card for administrative services” from January 30, 2013, № 44]. (n.d.). *www.kmu.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/44-2013-%D0%BF#Text>
 8. Siedov, H. Y. (2023). «Rozvytok mekhanizmiv transformatsii systemy nadannia administratyvnykh posluh v umovakh tsyfrovizatsii» [The development of mechanisms for the transformation of the system of providing administrative services in conditions of digitalization]. *Public Management*, (1 (34), 41–48. [in Ukrainian].
 9. Solomko, Yu. (2018). Rozvytok systemy nadannia administratyvnykh posluh yak umova zabezpechennia efektyvnosti vprovadzhennia elektronnykh posluh [Provision of administrative services in electronic form at the state level]. *Efficiency of public administration*, vol. 1(54). pp. 151–157. [in Ukrainian].
 10. Tymoschuk, V. P. and Kirmach, A. V. (2005). Otsinka iakosti administratyvnykh posluh [Evaluation of the quality of administrative services] Fakt, Kyiv, Ukraine. [in Ukrainian].
 11. Tkachova, N., Tokareva, V., Shumliaieva, I., Korolkov, V., Rysin, M. (2022). Institutional stability of public administration in conditions of sustainable development: geopolitical aspect. *AMAZONIA INVESTIGA*, Vol. 11, issue 57, 2022, pp/ 82–91. DOI 10.34069/AI/2022.57.09.9 [in English].

REFERENCES:

Дата надходження статті: 10.10.2025

Дата прийняття статті: 20.11.2025

Опубліковано: 26.12.2025

УДК 351.7.018.43

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-3\(44\)-3](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-3(44)-3)**Кузьменко Ганна Олександрівна,**

доктор філософії в галузі публічного управління та адміністрування, доцент кафедри публічного адміністрування, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, <https://orcid.org/0000-0003-0672-7633>

Kuzmenko Hanna Oleksandrivna,

Doctor of Philosophy in Public Administration and Management, Associate Professor at the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, Frometivska Str., 2, <https://orcid.org/0000-0003-0672-7633>



ФОРМУВАННЯ КАДРІВ ДЛЯ ОСВІТНЬО-БЕЗПЕКОВОГО СЕКТОРА: ВИКЛИКИ ТА ПОТРЕБИ ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. У статті розглянуто проблему формування кадрового потенціалу для освітньо-безпекового сектора в умовах воєнного стану як пріоритетного напрямку державної політики у сфері освіти та національної безпеки. Акцент зроблено на необхідності переосмислення ролі фахівців освіти як активних учасників системи управління ризиками, здатних забезпечити безперервність навчального процесу та безпеку учасників освітнього середовища.

Метою статті є аналіз формування кадрового потенціалу для освітньо-безпекового сектора в умовах воєнного стану з урахуванням потреб системи освіти.

Матеріали і методи. Дослідження ґрунтується на міждисциплінарному підході з використанням нормативного аналізу, елементів ризик-менеджменту, контент-аналізу стратегічних документів у галузі освіти та безпеки, а також порівняльного аналізу сучасних практик кадрової політики в умовах воєнного стану.

Результати. Установлено, що ефективне формування кадрового потенціалу в умовах воєнного стану потребує інтеграції професійних, управлінських і психологічних компетентностей, здатних забезпечити адаптивне реагування на загрози. Виявлено, що нормативно-правова база України поступово адаптується до реалій воєнного часу шляхом запровадження нових посад (фахівця з безпеки, психолога кризової підтримки), оновлення методик оцінювання ризиків та цифрової сертифікації через національні освітні платформи. Окреслено роль міжвідомчої координації у формуванні стійкої кадрової політики на рівні громад.

Перспективи. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розроблення моделей компетентнісного профілю працівників освітніх закладів, здатних діяти в умовах надзвичайних ситуацій; оцінку ефективності цифрових інструментів сертифікації; вивчення впливу професійного вигорання на кадрову стійкість; а також моделювання сценаріїв кадрового резерву з урахуванням локальних безпекових контекстів.

Ключові слова: освітньо-безпековий сектор, кадрова політика, воєнний стан, управління ризиками, психологічна стійкість, міжвідомча координація, цифрова сертифікація, кризове управління.

FORMATION OF PERSONNEL FOR THE EDUCATION AND SECURITY SECTOR: CHALLENGES AND NEEDS OF MARTIAL STATE

Abstract. The article examines the issue of developing human resources for the educational and security sector under martial law as a priority direction of state policy in the fields of education and national security. Emphasis is placed on the need to reconsider the role of education professionals as active participants in the risk management system, capable of ensuring the continuity of the educational process and the safety of all its participants.

Purpose – an analysis of the formation of human resources potential for the educational and security sector under martial law, taking into account the needs of the education system.

Materials and methods. The study is based on an interdisciplinary approach that combines normative legal analysis, elements of risk management, content analysis of strategic documents in the fields of education and security, as well as comparative analysis of current practices of personnel policy under martial law conditions.

Results. It has been established that effective formation of human resources in the conditions of martial law requires the integration of professional, managerial, and psychological competencies capable of ensuring adaptive response to threats. It was found that Ukraine's regulatory framework is gradually adapting to the realities of wartime through the introduction of new staffing positions (such as security specialists and crisis support psychologists), the revision of risk assessment methodologies, and the implementation of digital certification via national educational platforms. The role of inter-agency coordination in building a resilient personnel policy at the community level is outlined.

Prospects. Further research should focus on the development of competence-based models for education personnel capable of operating in emergency conditions, evaluation of the effectiveness of digital certification tools, study of the impact of professional burnout on personnel sustainability, and modeling of staffing reserve scenarios with regard to local security contexts.

Key words: educational and security sector, personnel policy, martial law, risk management, psychological resilience, inter-agency coordination, digital certification, crisis management.

Постановка проблеми. Повномасштабна війна, розв'язана росією проти України, докорінно змінила контури функціонування освітньої системи, трансформувавши її з інституції мирного розвитку в компонент цивільної стійкості, що має реагувати на ризики воєнного характеру. В цих умовах особливого значення набуває кадрова політика, оскільки саме людський ресурс забезпечує здатність освіти функціонувати попри загрози, евакуації, руйнування інфраструктури та психологічне навантаження. Новизна дослідження полягає в міждисциплінарному переосмисленні кадрового потенціалу не лише як освітнього ресурсу, а як елементу безпекової архітектури, що включає адаптивність, кризову управлінську компетентність, стресостійкість і цифрову готовність діяти в умовах надзвичайних ситуацій.

Актуальність обумовлена стрімким зростанням безпекових викликів для освіти в Україні, браком кадрів через мобілізацію та міграцію, невідповідністю штатних нормативів реаліям воєнного часу та нормативно-інституційною фрагментарністю механізмів формування кадрового резерву на рівні громад. Водночас реформування системи освіти відповідно до стандартів

національної безпеки вимагає інтеграції зусиль МОН, ДСНС, НПУ, місцевого самоврядування та цифрових платформ у сфері управління компетенціями.

Мета статті – аналіз формування кадрового потенціалу для освітньо-безпекового сектора в умовах воєнного стану з урахуванням потреб системи освіти,

Теоретико-методологічні засади формування кадрів для освітньо-безпекового сектора. В умовах воєнного стану кадровий потенціал освітньо-безпекового сектора доцільно тлумачити як поєднання професійних, психологічних та управлінських компетентностей, організованих у мережеву спроможність реагувати на ризики. У Концепції безпеки закладів освіти наголошується, що кадровий ресурс становить одну з трьох ключових опор системи освітньої безпеки, нарівні з матеріально-технічною інфраструктурою та інструментами цифрового моніторингу ризиків (Про внесення змін до Концепції безпеки закладів освіти, 2025). Отже, формування кадрів для освітньо-безпекового сектора у воєнний період має ґрунтуватися на принципах адаптивності, міждисциплінарності та здатності діяти в умовах невизначе-

ності. Ключовим є не лише професійний рівень фахівців, а їх готовність до системної взаємодії у сфері управління ризиками, що узгоджується з сучасними концептуальними засадами освітньої безпеки.

На думку В. Нестеренка, збереження кадрового потенціалу в умовах воєнних дій визначається передусім не рівнем матеріального забезпечення, а якістю мотиваційної підтримки працівників та наявністю чіткої, прозорої інформації про ризики, з якими вони стикаються (Нестеренко, 2025). Така позиція, на наш погляд, є обґрунтованою, оскільки саме усвідомлення характеру загроз і включеність у процес прийняття рішень сприяють зниженню емоційного вигорання й ефективному формуванню кадрів у освітньо-безпековому секторі.

В умовах воєнного стану потреба у кадровому забезпеченні освітньо-безпекового сектора визначається не лише кількісними показниками, а й здатністю фахівців діяти у складних, нестабільних обставинах. Методологія оцінки таких потреб в Україні базується на поєднанні ризик-орієнтованого підходу з дотриманням штатних нормативів. Зокрема, Постанова Кабінету Міністрів України від 2 серпня 2024 р. № 866 “Про затвердження Методики оцінки ризиків безпеки в системі освіти, пов’язаних із збройною агресією російської федерації проти України” унормовує процедури ідентифікації загроз, пов’язаних із збройною агресією, та передбачає створення типових функціональних сценаріїв реагування. У даних сценаріях чітко визначено участь спеціалізованих кадрів як обов’язкову. Вони інтегруються у структури кризового управління як виконавці ключових функцій – від моніторингу до координації дій у надзвичайних ситуаціях. Такий підхід підкреслює необхідність формування кадрового резерву, здатного поєднувати професійну компетентність із готовністю оперативно діяти в умовах загроз, що відповідає сучасним викликам безпеки в освітньому середовищі.

Наказ МВС та МОН № 685/1013 від 18 серпня 2023 року “Про затвердження Порядку раннього попередження та евакуації учасників освітнього процесу в разі нападу або ризику нападу на заклад освіти” деталізує порядок раннього попередження та евакуації, закріплюючи паспорти безпеки й тренування персоналу. Він не лише визначає алгоритм раннього попередження та евакуації, а й створює підґрунтя для системного обліку кадрових потреб у кризових ситуаціях. Таким чином, кадровий ресурс у освітньо-безпековому секторі виступає конкрет-

ним елементом безпекової політики, що формується в реальному часі та потребує постійного оновлення відповідно до динаміки загроз.

Принагідно зауважити, що у відповідь на зростаючі безпекові виклики МОН наказом № 1410 від 2 жовтня 2024 року “Про внесення змін до наказу Міністерства освіти і науки України від 06 грудня 2010 року № 1204” вперше включило до штатного розпису нові позиції – фахівця з безпеки та психолога кризової підтримки, які мають забезпечити базову стійкість освітнього середовища в умовах війни та надзвичайних ситуацій. Такий крок є не лише відповіддю на загрози, а й формалізацією критичного кадрового мінімуму, необхідного для належного реагування на ризики в умовах обмежених ресурсів.

Таким чином, теоретико-методологічні засади формування кадрів для освітньо-безпекового сектора в умовах воєнного стану України ґрунтуються на інтеграції професійних, управлінських і психологічних компетентностей, здатних забезпечити адаптивне реагування на ризики. Розширення штатних нормативів, включення фахівців із безпеки й психологів, а також запровадження ризик-орієнтованої методики оцінки кадрових потреб свідчать про поступовий перехід до системного бачення кадрової політики як ключового інструменту забезпечення стійкості освітнього процесу в умовах загроз.

Принагідно підкреслити, що повномасштабна агресія росії докорінно змінила функціонування освітньо-безпекового сектора. Школи змушені поєднувати навчальний процес із завданнями цивільного захисту, а громади – підтримувати освітні послуги навіть під обстрілами. Міністерство освіти і науки повідомляє, що понад 10% освітньої інфраструктури зруйновано або пошкоджено між лютим 2022 та груднем 2024 роками, кожен третій учень завершував навчальний рік частково або повністю дистанційно, а 11% покладаються виключно на онлайн-формати (UNICEF, 2025). У таких умовах ДСНС оновила методичні рекомендації щодо проведення Дня цивільного захисту й тренувань з евакуації, підкресливши необхідність регулярних практичних відпрацювань для всіх працівників і учнів (Підготовка та проведення Дня цивільного захисту у закладі загальної середньої освіти та професійно-технічному закладі освіти, методичні рекомендації, 2024).

Водночас освітньо-безпековий сектор зіткнувся з гострим кадровим дефіцитом. Так, дослідження громадської спілки “Освіторія” свідчить, що понад 40% учителів розглядають можливість залишити професію до 2030 року, а лише поло-

вина студентів-педагогів планують працювати в школі (Освіторія, 2024). Серед причин респонденти виділяють зниження заробітку, евакуацію родин і психологічне вигорання. Аналітики Профспілки працівників освіти і науки України додають, що освіта очолює список галузей за браком кадрів через мобілізацію та вимушену міграцію (Профспілка працівників освіти і науки України, 2025). Ми погоджуємось, оскільки без системної підтримки професійного розвитку й психологічної стійкості ризик втрати кадрів зростатиме швидше, ніж втрати матеріальної бази. Отже, воєнний стан не лише збільшує матеріальні потреби освітньо-безпекового сектора, а й висуває нові компетентнісні вимоги до кадрів.

Нормативно-інституційні умови розвитку кадрової політики в умовах воєнного стану. Воєнний стан в Україні висуває нові вимоги до системи освіти, зокрема до формування кадрів, здатних забезпечувати безпеку, навчання та психологічну підтримку. Для цього необхідно узгодити кадрову політику між різними секторами, модернізувати навчальні програми та запровадити цифрові інструменти моніторингу й сертифікації. У (табл. 1) подано узагальнені напрями такого оновлення.

Інтеграція міжвідомчих зусиль, впровадження багатопрофільної підготовки та цифрова трансформація створюють підґрунтя для ефективного кадрового забезпечення освітньо-безпекового сектора. Таким чином, сучасні виклики формування кадрів у воєнний час охоплюють не лише кадрову підготовку, а й потребу у гармонізації нормативної бази та міжвідомчій координації. Впровадження комплексного підходу з акцентом на цифрову трансформацію, інтегровані навчальні програми та чітке правове регулювання створює основу для підвищення стійкості освітньо-безпекового сектора та гарантування безпеки учасників освітнього процесу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Формування кадрового потенціалу для освітньо-безпекового сектора в умовах воєнного стану постає як критично важливий напрям політики на перетині освіти, національної безпеки та управління ризиками. Проведений аналіз засвідчує, що ефективна кадрова політика має ґрунтуватися на принципах адаптивності, міжвідомчої взаємодії, нормативної визначеності та цифрової підтримки.

Особливого значення набуває комплексне розуміння кадрового потенціалу – як інтеграції професійних, управлінських і психологічних компетентностей, здатних забезпечити реагування на надзвичайні ситуації в освітньому середовищі. Уніфікація вимог до підготовки кадрів, цифрова сертифікація та ризик-орієнтована методологія дозволяють формувати стійке середовище для навчання навіть в умовах збройної агресії. Водночас кадрова політика у сфері освіти стикається з низкою викликів – від мотивації персоналу до функціональних розривів між нормативною базою та практикою. Без їх подолання зберігається ризик системної нестабільності освітнього процесу в умовах тривалої загрози.

Перспективи подальших досліджень у сфері формування кадрів для освітньо-безпекового сектора полягають у розробленні моделей компетентнісного профілю працівників закладів освіти, здатних діяти в умовах надзвичайних ситуацій, з урахуванням змін до штатних нормативів та потреб конкретних територіальних громад. Подальша увага має бути зосереджена на моніторингу впливу цифрових інструментів сертифікації, на підвищення рівня готовності персоналу до реагування на безпекові виклики. Окремий напрям досліджень має стосуватися психологічної стійкості та професійного вигорання освітян в умовах воєнного стану як важливого аспекту кадрової безпеки.

Таблиця 1

Стратегічні напрями оновлення кадрової політики в освітньо-безпековому секторі в умовах воєнного стану

Напрямок оновлення	Запропоновані заходи	Очікуваний результат
Міжвідомча координація	створення координаційних штабів безпеки освіти у громадах; взаємодія МОН, ДСНС, НПУ, ОМС	Єдині рішення щодо евакуації, укриттів, навчання та психологічної підтримки
Інтегровані навчальні модулі	об'єднання курсів з цивільного захисту, цифрової грамотності та психології	Комплексна підготовка фахівців відповідно до сучасних вимог
Цифрові інструменти моніторингу й контролю	запровадження єдиних цифрових механізмів оцінювання та сертифікації кадрів через національні освітні платформи (Дія.Освіта та ін.)	Прозорий контроль за кадровим забезпеченням та станом готовності освітніх закладів

Джерело: розробка автора.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Вчителі України: кадровий потенціал, тенденції та моделювання потреб до 2030 року: звіт. Київ: Освіторія, 2024. 80 с. URL: https://nushub.org.ua/wp-content/uploads/2024/11/osvitoriya_zvit_web.pdf
2. Нестача вчителів: освіта очолює список галузей за браком кадрів в Україні. URL: <https://pon.org.ua/novyny/11910-nestacha-vchyteliv-osvita-lidyruie-za-brakom-kadriv-v-ukraini.html>
3. Нестеренко В. В. Удосконалення підходів в управлінні персоналом у сфері ЗЕД в умовах воєнного часу: кваліфікаційна робота бакалавра. Запорізький нац. ун-т, Факультет менеджменту. Запоріжжя, 2025. URL: <https://surl.lu/aybyho>
4. Підготовка та проведення Дня цивільного захисту у закладі загальної середньої освіти та професійно-технічному закладі освіти, методичні рекомендації. Кропивницький: обласний методичний кабінет (безпеки життєдіяльності населення) НМЦ ЦЗ та БЖД Кіровоградської області, 2024. 35 с. URL: <https://nmc.dsns.gov.ua/upload/4/1/6/8/2/rekomendaciyi-den-cz-2024.pdf>
5. Про внесення змін до Концепції безпеки закладів освіти : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 07.03.2025 № 202-р. Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/202-2025-p>
6. Про внесення змін до наказу Міністерства освіти і науки України від 06 грудня 2010 року № 1204 : Наказ; МОН України від 02.10.2024 № 1410. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1735-24>
7. Про затвердження Методики оцінки ризиків безпеки в системі освіти, пов'язаних із збройною агресією російської федерації проти України : постанова Кабінету Міністрів України від 02.09.2024 № 866. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/866-2024-%D0%BF>
8. Про затвердження Порядку раннього попередження та евакуації учасників освітнього процесу в разі нападу або ризику нападу на заклад освіти : Наказ; МВС України, МОН України, від 18 серпня 2023 р. № 685/1013. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1583-23>
9. 4.6 million children in Ukraine face ongoing educational barriers as fourth academic year during war begins. UNICEF. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/en/press-releases/back-to-school>

REFERENCES: —

1. Vchyteli Ukrainy: kadrovyyi potentsial, tendentsii ta modeliuвання потреб до 2030 roku: zvit [Teachers of Ukraine: Personnel potential, trends and modeling of needs until 2030: report]. Kyiv: Osvitoria, 2024. 80 p. Retrieved from: https://nushub.org.ua/wp-content/uploads/2024/11/osvitoriya_zvit_web.pdf [in Ukrainian].

2. Nestacha vchyteliv: osvita ocholiuie spysok haluzei za brakom kadriv v Ukraini [Shortage of teachers: education tops the list of sectors with the most staff shortages in Ukraine]. Retrieved from: <https://pon.org.ua/novyny/11910-nestacha-vchyteliv-osvita-lidyruie-za-brakom-kadriv-v-ukraini.html> [in Ukrainian].
3. Nesterenko, V. V. (2025). Udoshkonalennia pidkholdiv v upravlinni personalom u sferi ZED v umovakh voiennoho chasu: kvalifikatsiina robota bakalavra [Improving approaches to personnel management in the field of foreign economic activity under martial law: bachelor's qualification paper]. Zaporizkyi nats. un-t, Faculty of Management. Zaporizhzhia, Retrieved from: <https://surl.lu/aybyho> [in Ukrainian].
4. Pidhotovka ta provedennia Dnia tsyvilnoho zakhystu u zakladi zahalnoi serednoi osvity ta profesiino-tekh-nichnomu zakladi osvity: metodychni rekomendatsii [Preparation and holding of Civil Protection Day in general secondary and vocational education institutions: methodological recommendations]. Kropyvnytskyi: Oblasnyi metodychnyi kabinet (z bezpeky zhyttiedialnosti naselennia) NMTs TsZ ta BZhD Kirovohradskoi oblasti, 2024. 35 p. Retrieved from: <https://nmc.dsns.gov.ua/upload/4/1/6/8/2/rekomendaciyi-den-cz-2024.pdf> [in Ukrainian].
5. Pro vnesennia zmin do Kontseptsii bezpeky zak-ladiv osvity: Rosporyadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 07.03.2025 № 202-r [On amendments to the Concept of Educational Institutions' Security: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of March 7, 2025 No. 202-r]. Rada Ukrainy. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/go/202-2025-p> [in Ukrainian].
6. Pro vnesennia zmin do nakazu Ministerstva osvity i nauky Ukrainy vid 06 hrudnia 2010 roku № 1204: Nakaz; MON Ukrainy vid 02.10.2024 № 1410 [On amendments to the Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine dated December 6, 2010 No. 1204; Order; MES of Ukraine of October 2, 2024 No. 1410]. Verkhovna Rada Ukrainy. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1735-24> [in Ukrainian].
7. Pro zatverdzhennia Metodyky otsinky ryzy-kiv bezpeky v systemi osvity, pov'iazanykh iz zbroynoiu ahresiieiu Rosiiskoi Federatsii proty Ukrainy: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 02.09.2024 № 866 [On approval of the Methodology for assessing security risks in the education system related to the armed aggression of the Russian Federation against Ukraine: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of September 2, 2024 No. 866]. Verkhovna Rada Ukrainy. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/866-2024-%D0%BF> [in Ukrainian].
8. Pro zatverdzhennia Poriadku rann'oho poperedzhen-nia ta evakuatsii uchasykiv osvitnoho protsesu v razi napadu abo ryzyku napadu na zaklad osvity: Nakaz; MVS Ukrainy, MON Ukrainy, vid 18 serpnia 2023 r. № 685/1013 [On approval of the Procedure for

early warning and evacuation of participants in the educational process in case of attack or threat of attack on an educational institution: Order; Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Ministry of Education and Science of Ukraine, August 18, 2023 No. 685/1013]. Verkhovna Rada Ukrainy. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1583-23> [in Ukrainian].

9. 4.6 million children in Ukraine face ongoing educational barriers as fourth academic year during war begins. UNICEF. Retrieved from: <https://www.unicef.org/ukraine/en/press-releases/back-to-school>

Дата надходження статті: 09.10.2025

Дата прийняття статті: 20.11.2025

Опубліковано: 26.12.2025

УДК 332.14:339.923

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-3\(44\)-4](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-3(44)-4)**Сиромолот Едуард Анатолійович,**

аспірант кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики, керівник Інформаційного центру Асоціації європейських прикордонних регіонів, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 61166, м. Харків, проспект Науки, 9А, e-mail: siromed@ukr.net; <https://orcid.org/0009-0006-0118-4237>

Syromolot Eduard Anatoliyovych,

Postgraduate Student at the Department of Public Administration and Economic Policy, Head Information Centre of the Association of European Border Regions, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, 61166, Kharkiv, Nauka Ave., 9A, e-mail: siromed@ukr.net; <https://orcid.org/0009-0006-0118-4237>



ДЕЯКІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ СИНХРОНІЗАЦІЇ ТА ГАРМОНІЗАЦІЇ ПОЛІТИК РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ ТА ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ЗГУРТОВАНOSTІ ЄС

Анотація. Сучасним викликом для регіональної політики України є необхідність розроблення інструментів забезпечення готовності системи управління регіональним розвитком до кращих практик та процедур ЄС у сфері розвитку територій в умовах продовження європейської інтеграції України. Важливим аспектом публічного управління, для вирішення цього виклику, є проведення дій з синхронізації та гармонізації кращих практик та процедур політики територіальної згуртованості ЄС у сфері розвитку функціональних типів територій як процесу оновлення політики регіонального розвитку України. Реалізації цього євроінтеграційного завдання буде сприяти наближенню регіональної політики України до кращих стандартів доброго врядування політики територіальної згуртованості Європейського Союзу, та ефективному виконанню предвступних зобов'язань України, як кандидата у члени ЄС.

Тому, метою статті є дослідження сценаріїв запровадження кращого досвіду розвитку функціональних типів територій при здійсненні стратегічного планування регіонального розвитку України у контексті забезпечення готовності громад та регіонів України до кращих практик та процедур реалізації політики територіальної згуртованості ЄС через створення територіальної моделі управління коштами ЄС.

Методологія. У запропонованому дослідженні було проведено аналіз джерельної бази нормативно правових документів, які формують політику територіальної згуртованості ЄС та регіонального розвитку України. Структурно-функціональний аналіз використано для дослідження методології формування політики територіальної згуртованості ЄС та політики регіонального розвитку України, методи порівняльного аналізу було використано для визначення типів функціональних територій, а методи моделювання для побудови концептуальної стратегії створення функціональної міської території, як територіальної моделі управління коштами ЄС.

Наукова новизна полягає у розкритті сучасного євроінтеграційного процесу синхронізації та гармонізації політик територіальної згуртованості ЄС та політики регіонального розвитку України через застосування практики створення міського функціонального типу територій як кращої методології

та процедури європейської політики міждержавного управління розвитком територій в умовах продовження європейської інтеграції України.

Висновки. У статті досліджено сутність євроінтеграційного процесу синхронізації та гармонізації політик територіальної згуртованості ЄС та політики регіонального розвитку України, доведено необхідність розробки інструментарію впровадження кращих практик підтримки та розвитку функціональних типів територій у політики територіальної згуртованості ЄС для оновлення регіонального розвитку України в умовах європейської інтеграції, запропоновано заходи з стратегічного планування розвитку міського функціонального типу територій як територіальної моделі багатостороннього управління та співробітництва громад України з метою участі їх у проектах та програмах ЄС.

Ключові слова: публічне управління, євроінтеграційний механізм, інструментарій розробки політики, розвиток територій, функціональні типи територій, система управління регіональним розвитком, оновлення регіонального розвитку.

THE SOME ASPECTS OF THE PROCESS OF SYNCHRONIZATION AND HARMONIZATION OF THE POLICIES OF UKRAINE REGIONAL DEVELOPMENT OF AND EU TERRITORIAL COHESION

Abstract. A modern challenge for the regional policy of Ukraine is the need to develop tools to ensure the readiness of the regional development management system to the best EU practices and procedures in the field of territorial development in the context of the continuation of Ukraine's European integration. An important aspect of public administration to address this challenge is to carry out actions to synchronize and harmonize the best practices and procedures of the EU territorial cohesion policy in the field of the development of functional types of territories as a process of updating the Ukraine regional development policy. The implementation of this European integration task will contribute to the approximation of Ukraine's regional policy to the best standards of good governance of the territorial cohesion policy of the European Union, and the effective implementation of Ukraine's pre-accession obligations as a candidate for EU membership.

Therefore, the purpose of the article is to study scenarios for the introduction of best practices and procedures in the field of development of functional types of territories when implementing strategic planning of regional development of Ukraine is one of the aspects of ensuring the readiness of communities and regions of Ukraine for the best practices and procedures of the EU territorial cohesion policy through the creation of a territorial model for the management of EU funds.

Methodology. The proposed study analyzed the source base of regulatory legal documents that form the policy of EU territorial cohesion of the and Ukraine regional development. The structural and functional analysis was used to study the methodology for forming the policy of EU territorial cohesion and the Ukraine policy of regional development, comparative analysis methods were used to determine the types of functional territories, and modeling methods were used to build a conceptual strategy for creating a functional urban territory as a territorial model for managing EU funds.

The scientific novelty lies in the disclosure of the modern European integration process of synchronization and harmonization of EU territorial cohesion policies and regional development policies of Ukraine through the application of the practice of creating an urban functional type of territories as the best methodology and procedure of the European policy of interstate management of territorial development in the context of the continuation of Ukraine's European integration.

Conclusions. The article explores the essence of the European integration process of synchronization and harmonization of EU territorial cohesion policies and regional development policies of Ukraine, proves the need to develop a toolkit for implementing best practices in supporting and developing functional types of territories in the EU territorial cohesion policy to renew the regional development of Ukraine in the context of European integration, and proposes measures for strategic planning of the development of the urban functional type of territories as a territorial model of multilateral governance and cooperation of Ukrainian communities with the aim of their participation in EU projects and programs.

Key words: Public administration, European integration mechanism, policy development tools, territorial development, functional types of territories, regional development management system, regional development renewal.

Постановка проблеми. Проведений аналіз сучасного стану реалізації регіональної політики ЄС та європейської інтеграції України в межах апробації Е. Сиромолот результатів дисертаційного дослідження «Удосконалення євроінтеграційного механізму публічного управління розвитком територій» дозволив визначити актуальну проблематику євроінтеграційної політики України у відсутності сучасної методології розробки політики наближення громад та регіонів України до кращих процедур та практик реалізації політики територіальної згуртованості Європейського Союзу у сфері розвитку функціональних типів територій.

Сучасна європейська практика розробки політики територіальної згуртованості ЄС ґрунтується на інституційних засадах розвитку багатосторонності та доброго врядування, вивіреніх практикою міждержавного управління європейською інтеграцією та сталістю функціонування багаторівневих партнерств за участю європейських інституцій та організацій, які мають безпосередній вплив на формування політики розвитку територій на основі фактів та доказів.

Українська практика стратегічного планування участі громад та регіонів у контексті євроінтеграційної політики України ще не набула належного рівня розвитку, що на нашу думку є чинником несприятливого впливу на ефективність, швидкість та успішність євроінтеграційного курсу України, як кандидата у члени ЄС.

Тому, проведення процесу синхронізації та гармонізації політик територіальної згуртованості ЄС та регіонального розвитку буде сприяти розробці інструментарію поширення кращих практик розвитку функціональних типів територій політики територіальної згуртованості ЄС у практиці стратегічного планування регіонального розвитку громад та регіонів України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Визначенню сутності євроінтеграційного процесу синхронізації та гармонізації політик територіальної згуртованості ЄС та політики регіонального розвитку України, як сфери публічного управління розвитком територій (Деякі особливості, 2025 р. 35), присвячені публікації Е. Сиромолот (Сиромолот Е. А., Google Scholar) за темою дисертаційного дослідження, в яких розглядається різні аспекти та проблематика розвитку територій громад та регіонів України в умовах євроінтеграційного процесу наближення до кращих практик розвитку функціональних типів територій ЄС, які є сучасним політичним європейським інстру-

ментом для подолання нерівномірностей та перешкод територіального розвитку для збалансованого гармонійного соціально-економічного розвитку регіонів Європейського Союзу.

На основі використання трансдисциплінарного підходу, Сиромолот Е.А. проаналізовано публікації українських та європейських вчених, нормативно правові документи, які регулюють розвиток політики територіальної згуртованості ЄС та політики регіонального розвитку України, визначені актуальні судження і пропозиції щодо регіонального розвитку України в умовах європейської інтеграції та розвитку функціональних типів територій.

Так, наприклад, у публікації (Секторальна підтримка, 2024, р. 145) визначені дослідження аспектів євроінтеграційних процесів та публічного управління розвитком територій у наукових працях вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема: Внукова Н.М., Гавкалова Н.Л., Деркач Т.В., Євсєєва О.О., Матюшенко І.Ю., Резніков В.В., Толкованов В.В., Шульга В.О., Цятковська В.М., Федіна Н.В., Martin Guillermo Ramírez, Eduardo Medeiros, Hynek Böhm, Joachim Beck, Dominik Bertram, Gorkemli Kazar, Ricardo Carvalho Bruno Ferreira. Але, як відзначив Сиромолот Е. А., актуальним залишається питання проведення дослідження з стратегічного планування розвитку територій в умовах євроінтеграційного курсу України та забезпечення ефективної участі громад та регіонів у програмах та фінансових інструментах ЄС через визначення євроінтеграційного процесу синхронізації та гармонізації політик територіальної згуртованості ЄС та політики регіонального розвитку України, що буде на наш погляд сприяти розробці ефективних політик на місцевому та регіональному рівнях у забезпеченні результативної участі громад та регіонів України у формуванні політики територіальної згуртованості.

Проведений аналіз діючих стратегій регіонального розвитку, доступних публічно станом на 01.08.2021 року (Економічні засади, 2022, р. 23–28), показує що у стратегічному плануванні розвитку громад та регіонів Україна політика територіальної згуртованості не нашла належного відображення.

Погоджуюсь з висновками про необхідність виокремлення низки наскрізних стратегічних завдань – «ключів згуртованості» (Економічні засади, 2022, р. 31–34), на підставі міжнародного досвіду побудови інституційного підґрунтя згуртованості та синхронне застосування таких завдань при формуванні завдань регіональних, місцевих стратегій регіо-

нального розвитку та стратегічних документів загальнонаціонального рівня для зміцнення територіальної згуртованості з формуванням згуртованості країни.

На нашу думку, визначення пропозиції щодо окремої стратегічної цілі Державної стратегії регіонального розвитку України 2021–2027 з умовною назвою «Згуртований регіон (грумада) у згуртованій країні» доцільно, але на наш погляд визначення «функціональна громада-функціональний регіон-функціональна країна» (Роль та місце неформальної освіти, 2024, р. 26) більш відповідає сутності сучасного стану європейської інтеграції щодо переходу до функціональної територіальності, яка є наріжним каменем політики територіальної згуртованості ЄС.

У оновленій стратегії регіонального розвитку Харківської області, яка була прийнята сесією Харківської обласної ради у квітні 2025 (Стратегія розвитку 2025, р. 104–107), у окремому пункті «1.12. Розвиток територіальних громад, функціональних типів територій» зазначено, що з 56 територіальних громад Харківської області щонайменше 44 територіальні громади відповідають критеріям для віднесення до територій відновлення.

Проте зазначено, що громади Харківщини, які затвердили стратегії розвитку після початку війни, демонструють кращу здатність до планування відновлення та розвитку, що на нашу думку, є основою для віднесення їх до інших типів функціональних територій визначених у Державній стратегії регіонального розвитку України 2021–2027, але не існує досі розроблених Кабінетом міністрів України критеріїв віднесення громад до інших типів територій, а саме полюсів економічного зростання, територій з особливими умовами для розвитку та територій сталого розвитку.

На факт відсутності розроблених критеріїв щодо визначення функціональних типів територій звернута увага у дослідженні (Вплив функціональних типів, 2025, р. 339) у той час набуває значення рекомендації (Деякі особливості оцінювання, 2025, р. 35–36) щодо розробки для громад та регіонів ефективних механізмів та інструментів підтримки розвитку функціональних типів територій, враховуючі що одним об'єктів моніторингу та оцінки реалізації державної регіональної політики є соціально-економічні процеси у функціональних типів територій (Про засади державної регіональної політики, 2015).

На нашу думку є різні підходи, а саме європейський та український, щодо визначення критеріїв

та особливостей ідентифікації функціональних типів територій (Особливості ідентифікації, 2025). Так європейський підхід, ґрунтується на ідентифікації функціональних типів територій на основі визначених особливостей, диспропорцій та нерівномірностей розвитку територій держав ЄС, які виходять за межі адміністративно-територіальних одиниць громад та регіонів, мають функціональні географічні, економічні, соціальні та інші зав'язки, стратегічне планування розвитку, фінансові інструменти підтримки і розроблений інструментарій з проведенням тематичних досліджень, які гарантуються на висвітленні європейської практики розвитку різних типів функціональних територій.

У проведенні наукових досліджень у сфері розвитку функціональних типів територій в Україні, на наш погляд, можуть здійснювати наукові школи публічного управління (Розвиток функціональних типів, 2024) враховуючі існуючі законодавчі норми щодо оцінювання виконання державної регіональної політики з боку неурядових організацій, наукових установ, міжнародних експертів.

Одже, на нашу думку ідентифікація євроінтеграційного процесу синхронізації та гармонізації політик територіальної згуртованості ЄС та регіонального розвитку України може відбутися на основі визначення спільних особливостей розвитку територій України та ЄС, а саме у подоланні нерівномірностей, диспропорцій та перешкод розвитку територій України і ЄС з акцентом у тому числі на ідентифікацію географічних кордонів територіального співробітництва на основі встановлення функціональних зав'язків, використання кращої європейської практики міждержавного управління європейською інтеграцією керуючись положеннями статті 446 Глави 27 «Транскордонне та регіональне співробітництво» Угоди про Асоціацію між Україною та ЄС.

Серед завдань в рамках вищезазначеного євроінтеграційного процесу, як інструменту розробки політики на місцевому та регіональному рівнях влади, може бути визначення європейських досліджень та кращих практик розвитку функціональних типів територій як стандарту доброго врядування та публічного управління розвитком територій в рамках роботи Наукової школи «Управління розвитком територій у інформаційному суспільстві» та здійснення розробки інструментарію їх впровадження в рамках живої лабораторії управління розвитком територій за безпосередньою участю громад та регіонів.

Методологічний інструментарій проекту «Функціональні території Європейського Союзу» для планування регіональному розвитку України. Сучасний європейський досвід впровадження функціональних типів територій, який ми вважаємо необхідно визначити стандартом доброго врядування та публічного управління розвитком територій, представлено у проекті «Функціональні території у Європейському Союзі» та реалізованому у 2022-2024 роках за участю Генерального директорату з питань регіонального розвитку Європейської комісії і Світового банку (Functional Areas) в рамках якого розроблено методологічний інструментарій на основі дослідження практичної роботи 12 функціональних територій, серед яких привертає увагу досвід функціонування метрополії/агломерації м. Брно з точки зору його поширення у практику створення агломерацій в Україні, а саме створення Харківської агломерації.

Метрополія/агломерація м. Брно охоплює територію 184 муніципалітетів, визначення меж якої базується на єдиній методології Міністерства регіонального розвитку Чеської Республіки з використанням даних мобільного оператора та специфічних характеристик території (Brno Metropolitan Area).

Діяльність метрополії/агломерації м. Брно будується на розробленій інтегрованій стратегії розвитку 21+ з комплексними інтегрованими рішеннями розвитку на забезпечення розвитку агломерацій м. Брно як приємного та процвітаючого місця для життя на сталому та збалансованому рівні у чотирьох сферах розвитку: мобільність, довкілля, державні послуги, координація розвитку.

Мобільна сфера розвитку поділена на дві теми: сталу мобільність у містах/місцевих громадах та глобальну доступність, і зосереджена на створенні транспортних розв'язок громадського транспорту з системами паркування, покращенні умов для залізничних перевезень на великі відстані, з визначеною баченням розвитку аеропорту м. Брно як ворота для подорожей до більш віддалених регіонів.

Навколишнє середовище, як сфера розвитку, поділена на три теми: вода та ландшафт, управління відходами, сучасна та безпечна енергетика з сприянням розвитку циркулярної економіки.

Державні послуги, як сфера розвитку, поділена на дві теми: освіта та навчання, а також інфраструктура та послуги для груп ризику, що сприятиме згуртованості та солідарності території, координацію інвестицій у державні послуги, зміцненню сприйняття громадянами всієї тери-

торії агломерації м. Брно як спільного простору для якості життя, креативності.

Координація розвитку, як сфера розвитку, поділена на три теми: розвиток та інституційна співпраця, житловий та комерційний для безпосередньої реалізації великих проектів розвитку агломерацій/метрополії м. Брно.

Особливістю реалізації інтегрованої стратегії розвитку 21+ є визначення чотирьох аспектів інтеграції в метрополії/агломерації м. Брно, а саме:

- територіальна інтеграція, де проекти та заходи будуть на визначеній території метрополії/агломерації м. Брно;
- тематична інтеграція, де діяльність, пов'язана з проведенням досліджень;
- фінансова інтеграція, де фінансові ресурси будуть спільно надаватися з різних джерел;
- організаційна інтеграція, що означає взаємний консенсус та спільні скоординовані дії окремих суб'єктів на території на основі принципу партнерства.

Інтегровані рішення є основою стратегії метрополії/агломерації м. Брно у співпраці з муніципалітетами та складаються з одного або двох стратегічних проектів та мають типологію (табл. 1).

Таблиця 1

Три типи стратегічних рішень агломерації/метрополії м. Брно ([Brno Metropolitan Area])

№ типу	Назва стратегічного рішення
Тип 1	Окремий унікальний столичний проект, який є самобутнім та незамінним у столичному регіоні та має значний ефект прискорення та мультиплікації.
Тип 2	Інтегроване рішення, що складається з набору тематично спрямованих або реалізованих проектів у визначеній області.
Тип 3	Мережеве інтегроване рішення, яке комплексно вирішує конкретну проблему шляхом реалізації набору однотипних мережевих проектів

Інтегроване рішення містить наступні складові – опис рішення, його інтеграцію, синергію та перелік проектів і організацій, які їх впроваджуватимуть. Специфіка інтегрованих рішень полягає у створенні тематичних перехресних інтегрованих рішень, націлених на розвиток певної місцевості, тобто таких рішень може бути декілька.

Управління розвитком метрополії/агломерації м. Брно її Керівний комітет який є політичною платформою без юридичної особи, що стоїть поза межами виборних органів міст, несе відповідальність перед містом Брно за довго-

строковий розвиток метрополії/агломерації м. Брно, належне впровадження стратегії, а також видає рекомендації метрополії/агломерації м. Брно, органам місцевого самоврядування та статутним органам партнерів, залучених до впровадження Стратегії розвитком метрополії/агломерації м. Брно

Слід також зазначити тематичний дослідницькі проекти в яких приймає участь метрополія/агломерація м. Брно, яка є частиною міжнародного дослідницького проекту MECOG-CE – Зміцнення співпраці та управління агломераціями в Центральній Європі. Проект спрямований на визначення найкращих інструментів, процедур та прикладів належного досвіду для зміцнення співпраці та управління агломерацій у Центральній Європі та їх застосування в агломераційних районах для зміцнення інтегрованого стратегічного та просторового розвитку метрополій.

Підтримка розвитку метрополій/агломерацій є стратегічною ціллю Стратегії регіонального розвитку Чеської Республіки 2021+ (Regional Development).

Проведений аналіз стратегічного планування міста Харкова показує що м. Харків досі ще не має власну стратегію розвитку до 2030 року та актуальним є пропозиція щодо створення стратегії розвитку міста Харкова як транс'європейського міста та враховуючі факт що м. Брно є містом побратимом Харкова виникає можливість використати досвід функціонування метрополії/агломерації м. Брно, для створення стратегії розвитку Харківської агломерації, як функціонального типу території та напряму державної регіональної політики України спираючись на ініціативи кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики ХНЕУ ім. С. Кузнеця.

Висновки. На сучасному етапі оновлення регіонального розвитку України важливим євроінтеграційним процесом є синхронізація та гармонізація пріоритетів політик територіального згуртування ЄС та державної регіональної політики України у контексті розвитку функціональних типів територій для подолання виклику регіонального розвитку України у неготовності системи управління регіональним розвитком України до процедур та кращих практик ЄС.

Напрям вирішення методологічних проблем визначення функціональних типів територій у контексті регіонального розвитку України лежить у площині визнання існуючих практик розвитку функціональних типів територій у Європейському Союзі, як стандарту доброго врядування та управління розвитком територій

так і політичного інструменту для подолання нерівномірностей та диспропорцій у розвитку територій на основі принципу багаторівневого партнерства.

Враховуючі європейську практику розробки політики територіальної згуртованості ЄС за участю представників навчально-наукових установ ініціатором визнання кращих європейських практик управління розвитком територій на нашу думку може бути кафедра державного управління, публічного адміністрування та економічної політики ХНЕУ ім. С. Кузнеця.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці методологічного інструментарію євроінтеграційного процесу синхронізації та гармонізації стратегічного у напряму планування створення Харківської агломерації на основі кращої практики функціонування метрополії/агломерації м. Брно, як міста побратима м. Харкова.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Гавкалова Н. Л., Сиромолот Е. А. Розвиток функціональних типів територій як напрям тематичних досліджень Наукової школи «Управління розвитком територій у інформаційному суспільстві». Сучасні тенденції та розвиток соціально-економічних систем : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, 4 грудня 2024 р. : тези допов. Харків: Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. 2024. С. 308–310. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/34958>
2. Економічні засади сприяння згуртованості громад / В. В. Химинець та ін. Нац. ін-т стратег. дослідж., 2022. URL: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitichni-dopovidi/ekonomichni-zasady-spruyannya-zhurtovanosti-hromad>
3. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 р. № 156–VIII: станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>
4. Стратегія розвитку Харківської області на 2021 – 2027 роки (у новій редакції: рішення Харківської обласної ради № 1150–VIII) від 24 квітня 2025 року. URL: <https://kharkivoda.gov.ua/oblasna-derzhavna-administratsiya/struktura-administratsiyi/strukturni-pidrozdili/717/129448>
5. Сиромолот Е. А. Google Scholar. URL: <https://scholar.google.com/citations?user=HqayaNYAAAAJ&hl=uk>
6. Сиромолот Е. А. Секторальна підтримка як технологія євроінтеграційного механізму публічного управління розвитком територій. Публічна політика і державне управління в умовах війни : матер. міжнар. наук.-практ. конф.

- (м. Вінниця, 12 квітня 2024 р.) [Електронне видання] ; уклад. Н. Прямухіна, О. Чальцева, І. Мацишина, М. Дубель. Донецький національний університет імені Василя Стуса. 2024. С. 144–149. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/32562>
7. Сиромолот Е. А. Деякі особливості оцінювання регіонального розвитку та європейської інтеграції України. Інвестиційні та інноваційні інструменти для ревіталізації деокупованих територій України: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 23–24 січня 2025 р. : тези допов. / за ред. Мохненко А.С. Івано-Франківськ: ХДУ. 2025. С. 34–38. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/35665>
 8. Сиромолот Е. А. Роль та місце неформальної освіти у системі публічного управління розвитком територій. Перспективи розвитку науки, освіти, технологій і суспільства в Україні та світі: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції, 7 березня 2024 р. Полтава: ЦФЕНД, 2024. Ч. 2. С. 25–27. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/32124>
 9. Сиромолот Е. А. Вплив функціональних типів територій на регіональний розвиток, євроінтеграційні процеси та реформу децентралізації в Україні. Міжнародні економічні відносини. Сталий розвиток України в умовах глобалізації та Європейської економічної інтеграції: проблеми, перспективи, ефективність. ФЕНІКС-2024: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 4 лютого 2025 р. : тези допов. – Харків : Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Навчально-науковий інститут економіки, менеджменту і міжнародного бізнесу, кафедра економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин. 2025. С. 338–340. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/35474>
 10. Сиромолот Е. Особливості ідентифікації функціональних типів територій: український та європейський підходи. Аспекти публічного управління. 2025. Т. 13. N 1. С. 53–60. <https://doi.org/10.15421/152506>
 11. Functional Areas in the EU project. 2022-2024. URL: <https://functionalareas.eu/methodological-toolkit/>
 12. Brno Metropolitan Area. URL: <https://metropolitni.brno.cz/>
 13. Regional Development Strategy of the Czech Republic 2021+. URL: https://mmr.gov.cz/getmedia/a9985cb6-b672-4a97-a92c-c4c68bea2925/EN-III_ma_SRR-prac_doplneni-schemat-a-map_kontrola.pdf.aspx?ext=.pdf
 1. ravinnya rozvytkom terytoriy u informatsynomu suspil'stvi» [Development of functional types of territories as a direction of thematic research of the Scientific School “Management of Territorial Development in the Information Society”]. Suchasni tendentsiyi ta rozvytok sotsial'no-ekonomichnykh system : materialy Vseukrayins'koyi naukovopraktychnoyi konferentsiyi, 4 hrudnya 2024 r. : tezy dopov. – Kharkiv: Kharkivs'kyy natsional'nyy ekonomichnyy universytet imeni Semena Kuznetsya. 2024. 308–310. Retrieved from: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/34958> [in Ukrainian].
 2. Ekonomichni zasady spryyannya zhurtovanosti hromad [Economic principles of promoting community cohesion] / V. V. Khymynets' ta in. Nats. in-t strateh. doslidzh., 2022. Retrieved from: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitichni-dopovidi/ekonomichni-zasady-spryyannya-zhurtovanosti-hromad> [in Ukrainian].
 3. Pro zasady derzhavnoyi rehional'noyi polityky [On the principles of state regional policy]: Zakon Ukrainy vid 05.02.2015 r. № 156–VIII: stanom na 1 sich. 2025 r. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> [in Ukrainian].
 4. Stratehiya rozvytku Kharkivs'koyi oblasti na 2021 – 2027 roky (u noviy redaktsiyi: rishennya Kharkivs'koyi oblasnoyi rady № 1150–VIII) vid 24 kvitnya 2025 roku {Development Strategy of the Kharkiv Region for 2021-2027 (in the new edition: decision of the Kharkiv Regional Council No. 1150–VIII)}. Retrieved from: <https://kharkivoda.gov.ua/oblasna-derzhavna-administratsiya/struktura-administratsiyi/strukturni-pidrozdili/717/129448> [in Ukrainian].
 5. Syromolot E. A. Google Scholar. Retrieved from: <https://scholar.google.com/citations?user=HqayaNYAAAAJ&hl=uk>
 6. Syromolot E. A. Sektoral'na pidtrymka yak tekhnolohiya evrointehratsiyonoho mekhanizmu publichnoho upravlinnya rozvytkom terytoriy [Sectoral support as a technology of the European integration mechanism of public management of territorial development]. Publichna polityka i derzhavne upravlinnya v umovakh viyny : mater. mizhnar. nauk.-prakt. konf. (m. Vinnytsya, 12 kvitnya 2024 r.) [Elektronne vydannya] ; uklad. N. Pryamukhina, O. Chal'tseva, I. Matsyshyna, M. Dubel'. – Donets'kyy natsional'nyy universytet imeni Vasylya Stusa. 2024. 144–149. Retrieved from: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/32562> [in Ukrainian].
 7. Syromolot E. A. Deyaki osoblyvosti otsynyuvannya rehional'noho rozvytku ta yevropeys'koyi intehratsiyi Ukrainy [Some features of the assessment of regional development and European integration of Ukraine]. Investytsiyi ta innovatsiyi instrumenty dlya revitalizatsiyi deokupovanykh terytoriy Ukrainy: materialy Mizhnarodnoyi naukovopraktychnoyi konferentsiyi, 23-24 sichnya 2025 r. : tezy dopov. / za red. Mokhnenka A.S. – Ivano-Frankivs'k: KHDU. 2025. S. 34–38. Retrieved from: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/35665> [in Ukrainian].

REFERENCES:

1. Gavkalova, N. L., Syromolot, E. A. Rozvytok funktsional'nykh typiv terytoriy yak napryam tematychnykh doslidzhen' Naukovoyi shkoly «Up-

8. Syromolot E. A. Rol' ta mistse neformal'noyi osvity u systemi publichnoho upravlinnya rozvytkom terytoriy [The role and place of informal education in the system of public management of territorial development]. *Perspektyvy rozvytku nauky, osvity, tekhnolohiy i suspil'stva v Ukraini ta sviti: zbirnyk tez dopovidey mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi*, 7 bereznya 2024 r. – Poltava: TSFEND, 2024. CH. 2. 25-27 Retrieved from: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/32124> [in Ukrainian].
 9. Syromolot E. A. Vplyv funktsional'nykh typiv terytoriy na rehional'nyy rozvytok, yevrointehratsiyni protsesy ta reformu detsentralizatsiyi v Ukraini. *Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny* [The influence of functional types of territories on regional development, European integration processes and decentralization reform in Ukraine]. *Stalyy rozvytok Ukrainy v umovakh hlobalizatsiyi ta Yevropeys'koyi ekonomichnoyi intehratsiyi: problemy, perspektyvy, efektyvnist'*. FENIKS-2024: materialy mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi, 4 lyutoho 2025 r. : tezy dopov. – Kharkiv : Natsional'nyy tekhnichnyy universytet «Kharkivs'kyy politekhnichnyy instytut», Navchal'no-naukovyy instytut ekonomiky, menedzhmentu i mizhnarodnoho biznesu, kafedra ekonomiky biznesu i mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn. 2025. 338–340. Retrieved from: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/35474> [in Ukrainian].
 10. Syromolot E. Osoblyvosti identyfikatsiyi funktsional'nykh typiv terytoriy: ukrayins'kyy ta yevropeys'kyy pidkhody [Peculiarities of identification of functional types of territories: Ukrainian and European approaches]. *Aspekty publichnoho upravlinnya*. 2025. T. 13. N 1. 53–60. Retrieved from: <https://doi.org/10.15421/152506> [in Ukrainian].
 11. Functional Areas in the EU project. 2022–2024. Retrieved from: <https://functionalareas.eu/methodological-toolkit/>
 12. Brno Metropolitan Area. Retrieved from: <https://metropolitni.brno.cz/>
 13. Regional Development Strategy of the Czech Republic 2021+. Retrieved from: https://mmr.gov.cz/getmedia/a9985cb6-b672-4a97-a92c-c4c68bea2925/EN-III_ma_SRR-prac_doplneni-schemat-a-map_kontrola.pdf.aspx?ext=.pdf
- Дата надходження статті: 21.10.2025
Дата прийняття статті: 20.11.2025
Опубліковано: 26.12.2025

УДК 322.122

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-3\(44\)-5](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-3(44)-5)

Квасній Зеновій Васильович,

кандидат економічних наук, Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 79059, м. Львів, вул. І. Мазепи, 29, e-mail: zenonkvasnii@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0001-9124-1579>

Kvasnii Zenovii Vasylovych,

Candidate of Economic Sciences, Lviv Institute of the Interregional Academy of Personnel Management, 79059, Lviv, I. Mazepu Str., 29, e-mail: zenonkvasnii@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0001-9124-1579>

Оліховська Марта Володимирівна,

кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту, економіки та туризму, Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 79059, м. Львів, вул. І. Мазепи, 29, e-mail: olih.marta@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-2699-7684>

Olikhovska Marta Volodymyrivna,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Management, Economics and Tourism, Lviv Institute of the Interregional Academy of Personnel Management, 79059, Lviv, I. Mazepu Str., 29, e-mail: olih.marta@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-2699-7684>

Оліховський Володимир Ярославович,

кандидат економічних наук, Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 79059, м. Львів, вул. І. Мазепи, 29, e-mail: olihovskyiv@ukr.net; <https://orcid.org/0000-0002-4651-3835>

Olikhovsky Volodymyr Yaroslavovych,

Candidate of Economic Sciences, Lviv Institute of the Interregional Academy of Personnel Management, 79059, Lviv, I. Mazepu Str., 29, e-mail: olihovskyiv@ukr.net; <https://orcid.org/0000-0002-4651-3835>

Даниленко Юрій Володимирович,

здобувач третього наукового рівня вищої освіти, Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 79059, м. Львів, вул. І. Мазепи, 29

Danylenko Yurii Volodymyrovych,

Postgraduate Student, Lviv Institute of the Interregional Academy of Personnel Management, 79059, Lviv, I. Mazepu Str., 29

ІНСТРУМЕНТИ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ

Анотація. У статті розглянуто сучасні інструменти фінансового забезпечення розвитку територіальних громад в умовах децентралізації та посилення ролі місцевого самоврядування. Мета статті – проаналізувати сучасні інструменти фінансового забезпечення розвитку територіальних громад, визначити їх ефективність та потенціал застосування в умовах децентралізації та воєнних викликів, а також обґрунтувати напрями вдосконалення фінансової політики з метою зміцнення економічної спроможності та підвищення фінансової самостійності місцевого самоврядування. Обґрунтовано значення ефективного формування та використання фінансових ресурсів для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку громад. Здійснено класифікацію джерел фінансового забезпечення на внутрішні (місцеві податки і збори, доходи від управління комунальною власністю, плата за надання адміністративних послуг) та зовнішні (трансфerti з державного бюджету, міжнародна технічна допомога, інвестиційні ресурси, гранти). Визначено інноваційні фінансові інструменти, що

можуть бути використані громадами: місцеві цільові фонди, муніципальні облігації, державно-приватне партнерство, краудфандинг та соціальне інвестування.

Особливу увагу приділено оцінці ефективності існуючої фінансової бази територіальних громад та окреслено основні проблеми: обмеженість власних доходів, нерівномірність розвитку громад, залежність від державних субвенцій. Запропоновано напрями удосконалення фінансової політики на місцевому рівні, зокрема розширення можливостей залучення інвестицій, оптимізація видаткової частини місцевих бюджетів, розвиток партнерських форм фінансування. Практичне значення дослідження полягає у визначенні інструментів, здатних забезпечити фінансову стійкість та конкурентоспроможність територіальних громад у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: територіальна громада, фінансове забезпечення, місцевий бюджет, інвестиції, децентралізація, муніципальні фінанси.

INSTRUMENTS OF FINANCIAL SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE CONDITION OF WAR

Abstract. The article deals with modern instruments of financial support for the development of territorial communities in the conditions of decentralization and strengthening the role of local self-government. The purpose of the article is to analyze modern instruments of financial support for the development of territorial communities, to determine their effectiveness and potential for the use in conditions of decentralization, as well as to substantiate directions of improvement of financial policy in order to strengthen economic capacity and improve the financial independence of local self-government. Classification of sources of financial support for internal (local taxes and fees, income from communal property management, payment for the provision of administrative services) and external (transfers from the state budget, international technical assistance, investment resources, grants). Innovative financial instruments that can be used by communities are identified: local trust funds, municipal bonds, public-private partnership, crowdfunding and social investment.

Particular attention is paid to the assessment of the efficiency of the existing financial base of territorial communities and outlines the main problems: limited own income, uneven community development, dependence on state subsidies. The directions of improvement of financial policy at the local level, including expanding the possibilities of attracting investments, optimization of expenditures of local budgets, development of partnership forms of financing are proposed. The practical importance of the study is to identify tools that can ensure the financial sustainability and competitiveness of territorial communities in the long run.

Key words: territorial community, financial support, local budget, investment, decentralization, municipal finances.

Постановка проблеми. В сучасних умовах децентралізації влади та розширення повноважень органів місцевого самоврядування питання фінансового забезпечення територіальних громад набуває особливої актуальності. Від наявності та ефективного використання фінансових ресурсів залежить рівень економічного зростання, якість надання публічних послуг, інвестиційна привабливість території та добробут її мешканців. Проте значна частина громад в Україні стикається з низкою проблем: обмеженістю власних доходів, надмірною залежністю від державних субвенцій, нерівномірністю податкової бази, недостатнім рівнем інвестицій та низькою фінансовою дисципліною. Тема фінансових ресурсів територіальних громад перебуває в центрі уваги, зокре-

ма, Демченко О.П. (Демченко, 2021), Дуб А.Р. (Дуб, 2019), Дурман М.О., Дурман О.Л. (Дурман, 2018), Марущин Ю.В. (Марущин, 2018), Квасний Л.Г., Лобик О.О. (Квасний, 2023).

В умовах воєнних викликів та післявоєнного відновлення загострюється потреба у пошуку нових підходів і механізмів фінансового забезпечення, здатних гарантувати стійкість місцевих бюджетів та сприяти реалізації стратегічних програм розвитку. Традиційні джерела наповнення місцевих бюджетів не завжди покривають зростаючі видатки, пов'язані з соціальними, інфраструктурними та безпековими потребами. Це зумовлює необхідність впровадження інноваційних фінансових інструментів, серед яких – муніципальні облігації, цільові фонди розвитку, держав-

но-приватне партнерство, грантове та соціальне інвестування.

Таким чином, проблема полягає у формуванні збалансованої системи фінансового забезпечення територіальних громад, яка б поєднувала традиційні та сучасні інструменти, забезпечуючи фінансову стійкість і розвиток на довгострокову перспективу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика фінансової спроможності територіальних громад ґрунтовно представлена у працях, що поєднують теорію фіскального федералізму та прикладні підходи до місцевих фінансів. У класичному розумінні увага зосереджена на розподілі видаткових та дохідних повноважень між рівнями влади, принципах субсидіарності, податковій автономії та механізмах горизонтального й вертикального вирівнювання. Окрему групу становлять дослідження ефективності місцевих податків і зборів, ролі ПДФО у формуванні доходів громад, а також оцінювання впливу структури доходів на інвестиційну активність і якість публічних послуг. Васютинська Л.А. аналізує проблеми застосування програмно-цільового методу в Україні та надає рекомендації щодо реалізації технології результативного управління видатками у бюджетному процесі (Демченко, 2021).

Міжнародні організації (зокрема OECD, Світовий банк, МВФ, Програма «U-LEAD» та ін.) систематично публікують огляди тенденцій місцевих фінансів, у яких наголошується на необхідності посилення податкової бази громад, прозорості бюджетних процесів і запровадження інструментів середньострокового планування. У цих роботах детально розглядаються індикатори фіскальної стійкості, ризики боргового фінансування на місцевому рівні, підходи до оцінювання ефективності капітальних видатків, а також значення програмно-цільового методу як стандарту результативного бюджетування.

Вітчизняний науковий дискурс останніх років акцентує увагу на наслідках децентралізації для фінансової автономії громад, на проблемах нерівномірності податкового потенціалу, залежності від міжбюджетних трансфертів та обмеженому доступі до ринків капіталу. Активно досліджуються інституційні бар'єри впровадження інноваційних інструментів: муніципальних облігацій, державно-приватного партнерства, місцевих цільових фондів розвитку, краудфандингу й соціального інвестування. Значний масив прикладних публікацій присвячено аналізу кейсів українських громад у сферах ЖКГ, енергоефективності, транспортної та

соціальної інфраструктури, а також оцінюванню впливу грантових програм і міжнародної технічної допомоги на реалізацію проєктів відновлення. Дослідження підкреслюють, що дієвість фінансових інструментів значною мірою визначається наявністю стратегічних документів розвитку, якісною підготовкою проєктів (feasibility studies), системою управління ризиками та комунікацією зі стейкхолдерами.

Значна кількість робіт Квачан О., Мусаєва І., Щербина І., Бабіч Т., Козейчук С. [Квачан, 2012; Мусаєва, 2022; Щербина, Бабіч, Козейчук, 2012] присвячена програмно-цільовому бюджетуванню та оцінюванню ефективності (performance-based budgeting), що розглядаються як основні інструменти підвищення результативності використання коштів. У центрі дослідження перебувають логіко-структурні матриці програм, КРІ для капітальних вкладень, підходи до моніторингу та аудиту ефективності, а також цифрові рішення для відкритості даних місцевих бюджетів. Паралельно триває дискусія щодо меж доцільності запровадження місцевих запозичень: публікації порівнюють моделі регулювання боргу, вимоги до кредитних рейтингів муніципалітетів та критерії відбору проєктів, що можуть фінансуватися облігаціями.

Мета статті – проаналізувати сучасні інструменти фінансового забезпечення розвитку територіальних громад, визначити їх ефективність та потенціал застосування в умовах децентралізації та воєнних викликів, а також обґрунтувати напрями вдосконалення фінансової політики з метою зміцнення економічної спроможності та підвищення фінансової самостійності місцевого самоврядування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансове забезпечення розвитку територіальних громад виступає важливим фактором їх соціально-економічної спроможності та конкурентоспроможності в умовах різноманітних сучасних викликів. Система децентралізації, що активно впроваджується в Україні з 2014 року, надала громадам ширші повноваження у сфері управління фінансовими ресурсами, однак одночасно поставила їх перед завданням пошуку ефективних джерел доходів і оптимізації бюджетних видатків.

Одним із базових елементів фінансової стійкості є власні доходи місцевих бюджетів, до яких відносяться податки та збори, що справляються на території громади (податок на доходи фізичних осіб, єдиний податок, плата за землю, акцизний податок, туристичний збір тощо). Попри розширення податкової бази, для значної кількості громад обсяги власних доходів залиша-

ються недостатніми для повного фінансування інфраструктурних і соціальних програм. Це зумовлює потребу в пошуку додаткових джерел фінансування.

Зовнішні джерела фінансового забезпечення включають міжбюджетні трансфери (субвенції та дотації), міжнародну технічну допомогу, інвестиції та гранти. Важливо підкреслити, що трансфери відіграють стабілізуючу роль, проте надмірна залежність від них обмежує фінансову самостійність і знижує стимул громади до розвитку власної економічної бази. Тому в сучасних умовах значну увагу слід приділяти інноваційним фінансовим інструментам.

До таких інструментів відносяться:

- Муніципальні облігації, які дозволяють акумулювати кошти для реалізації інфраструктурних проєктів. Вони сприяють підвищенню кредитоспроможності громади, водночас вимагають прозорої фінансової політики та довіри з боку інвесторів.

- Державно-приватне партнерство (ДПП), що поєднує ресурси громади та бізнесу. Механізм ДПП особливо ефективний у сферах модернізації комунальної інфраструктури, будівництва соціальних об'єктів, розвитку енергетики та транспорту.

- Цільові фонди розвитку, які можуть формуватися на рівні громади для фінансування стратегічних програм (наприклад, відновлення інфраструктури, енергоефективність, розвиток туризму).

- Краудфандинг і соціальне інвестування, що дають можливість залучати кошти від громадян, діаспори та соціально відповідального бізнесу. Успішні приклади таких ініціатив уже реалізуються в окремих українських громадах.

Квачан О.С. зауважує, що «Окремої уваги потребує питання ефективності використання фінансових ресурсів. Формування місцевих бюджетів повинно враховувати основні напрями загальнодержавного розвитку, окремих галузей, окремих регіонів на певну перспективу» (Квачан, 2012). Практика свідчить, що навіть за умов обмежених доходів громади можуть досягати значних результатів завдяки правильному стратегічному плануванню, прозорому управлінню та залученню громадськості до процесу прийняття рішень. Це підтверджує актуальність запровадження системи програмно-цільового методу бюджетування, який забезпечує орієнтацію видатків на досягнення конкретних результатів.

Аналіз сучасного стану фінансового забезпечення свідчить про наявність низки проблем, серед яких:

- значна залежність від державних трансфертів;

- нерівномірність податкового потенціалу між громадами;

- низький рівень фінансової грамотності та управлінських компетенцій у частини керівників;

- обмежений доступ до ринків капіталу для більшості громад.

У зв'язку з цим виникає необхідність розробки стратегії фінансової децентралізації нового етапу, яка б передбачала: розширення повноважень громад у сфері запровадження місцевих податків і зборів, удосконалення механізмів адміністрування доходів, стимулювання громад до розвитку власної економіки та формування інвестиційно привабливого середовища.

Таким чином, фінансове забезпечення розвитку територіальних громад доцільно розглядати у двох площинах: по-перше, як традиційну бюджетну основу, що гарантує стабільність, і по-друге – як інноваційні механізми залучення ресурсів, які відкривають нові можливості для реалізації стратегічних цілей громади.

Аналіз діаграми (рис. 1) свідчить про різний рівень ефективності застосування фінансових інструментів у забезпеченні розвитку територіальних громад. Традиційні інструменти (місцеві податки та збори) демонструють високу стабільність і доступність, однак характеризуються низькою гнучкістю та інноваційністю. Їх роль зводиться переважно до підтримки поточного функціонування громади, а не до стратегічного розвитку. Бюджетні трансфери забезпечують високу доступність і виконують компенсаторну функцію, проте обмежують фінансову самостійність громад. Вони мають низьку гнучкість і створюють ризик надмірної залежності від державного бюджету. Інвестиційні ресурси вирізняються збалансованістю параметрів: вони є відносно гнучкими та сприяють розвитку, але їхня стабільність і доступність залежать від економічної привабливості громади та умов зовнішнього середовища. Інноваційні інструменти (муніципальні облігації, ДПП, краудфандинг) мають найвищий рівень гнучкості та інноваційності, але потребують високого рівня управлінської компетентності й несуть значні ризики у разі неефективного використання.

Таким чином, оптимальна стратегія фінансового забезпечення територіальних громад полягає у комбінації стабільних традиційних джерел із перспективними інноваційними механізмами, що дозволить забезпечити як фінансову стій-

Таблиця 1

Класифікація інструментів фінансового забезпечення розвитку територіальних громад

Група інструментів	Приклади	Характеристика / особливості застосування
Традиційні (базові)	– Податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) – Єдиний податок – Плата за землю – Туристичний збір – Адміністративні збори та платежі	Формують основу власних доходів місцевих бюджетів; залежать від економічної активності населення та підприємництва; потребують ефективного адміністрування
Бюджетні трансферти	– Дотації з державного бюджету – Субвенції (освітня, медична, інфраструктурна тощо)	Виконують компенсаторну та стабілізуючу функцію; забезпечують базові соціальні послуги; створюють ризик фінансової залежності громад
Інвестиційні ресурси	– Прямі іноземні інвестиції – Внутрішні інвестиції бізнесу – Гранти міжнародних організацій	Сприяють модернізації інфраструктури та створенню робочих місць; потребують інвестиційної привабливості та прозорого управління
Інноваційні фінансові інструменти	– Муніципальні облігації – Цільові фонди розвитку – Державно-приватне партнерство (ДПП) – Краудфандинг – Соціальне інвестування	Дають можливість залучати додаткові ресурси для стратегічних проєктів; вимагають високого рівня фінансової грамотності та довіри з боку інвесторів і громадян
Альтернативні джерела	– Добровільні внески мешканців громади та діаспори – Благодійні фонди та донорські програми	Допоміжні, нестабільні, проте особливо актуальні у кризових ситуаціях і для фінансування соціально значущих проєктів

* Джерело: сформовано авторами на основі [1–10].



Рис. 1. Сильні та слабкі сторони різних груп фінансових інструментів розвитку територіальних громад

кість, так і можливості для довгострокового розвитку.

Вважаємо, що забезпечення фінансової стійкості територіальних громад можливе лише за умови поєднання традиційних бюджетних джерел із новітніми інструментами фінансування, орієнтованими на довгостроковий розвиток. Саме інтеграція таких підходів дозволить гро-

мадам не лише виживати у складних соціально-економічних умовах, але й формувати конкурентні переваги на національному та міжнародному рівнях (Васютинська, 2023).

Висновки із дослідження і подальші перспективи в цьому напрямку. Проведене дослідження показало, що фінансове забезпечення є основою економічного розвитку територіальних громад,

Таблиця 2

**Особливості застосування фінансових інструментів в умовах децентралізації
та воєнних викликів**

Фінансовий інструмент	Механізм застосування	Потенціал для розвитку громади	Приклади використання
Бюджетне фінансування	Місцеві податки, збори, державні трансферти	Підтримка соціальної та інфраструктурної сфери, забезпечення базових потреб населення	Ремонт шкіл, лікарень, місцевих доріг
Публічно-приватне партнерство (ППП)	Спільні інфраструктурні проекти з бізнесом	Реалізація масштабних проєктів без перевантаження бюджету, залучення експертизи приватного сектору	Будівництво спортивних комплексів, комунальних об'єктів
Цільові фонди відновлення	Державні та регіональні фонди для постраждалих територій	Швидке реагування на кризові ситуації, відновлення інфраструктури	Відновлення житла та комунікацій після руйнувань
Гранти та міжнародна технічна допомога	Фінансування проєктів розвитку від міжнародних організацій	Розширення ресурсної бази для інноваційних і соціальних проєктів	Енергоефективні програми, модернізація лікарень
Соціальне інвестування та краудфандинг	Залучення коштів від громадян та приватного сектору	Підвищення громадської активності, реалізація локальних ініціатив	Реконструкція дитячих майданчиків, культурних центрів

від чого залежить якість надання публічних послуг, рівень соціально-економічної стабільності та конкурентоспроможність громад. Аналіз існуючих інструментів показує, наступне:

- Традиційні джерела доходів місцевих бюджетів (податки, збори, адміністративні платежі) забезпечують стабільність, проте не відповідають потребам у масштабному фінансуванні інфраструктурних та інноваційних проєктів.

- Бюджетні трансферти мають компенсаторне значення і дозволяють громадам підтримувати базові соціальні стандарти, проте створюють ризик залежності від державного бюджету.

- Інвестиційні ресурси і грантова підтримка є перспективним джерелом розвитку, однак вимагають підвищення інвестиційної привабливості громад та ефективного стратегічного планування.

- Інноваційні інструменти (муніципальні облігації, державно-приватне партнерство, краудфандинг, цільові фонди розвитку) здатні стати рушійною силою довгострокового зростання, але їх застосування потребує прозорості фінансових процесів, довіри з боку інвесторів та високого рівня управлінських компетенцій.

З урахуванням виявлених особливостей вважаємо за доцільне сформулювати такі рекомендації:

- розширити податкову базу місцевих бюджетів, удосконаливши адміністрування місцевих податків і зборів;

- активніше впроваджувати механізми державно-приватного партнерства для реалізації інфраструктурних проєктів;

- розвивати практику випуску муніципальних облігацій та створення цільових фондів розвитку, орієнтованих на фінансування пріоритетних стратегічних напрямів;

- стимулювати залучення грантових ресурсів, соціальних інвестицій та краудфандингових платформ;

- впроваджувати програмно-цільовий метод бюджетування, що дозволяє ефективніше розподіляти фінансові ресурси та підвищувати їх результативність;

- підвищувати рівень фінансової грамотності та управлінських компетенцій керівництва громад.

Отже, формування збалансованої системи фінансового забезпечення, що поєднує стабільність традиційних джерел і можливості інноваційних механізмів, є запорукою сталого розвитку територіальних громад України в умовах сучасних викликів і післявоєнного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Васютинська Л. А. Програмно-цільове бюджетування як інструмент державного фінансового регулювання. URL: <https://core.ac.uk/download/147036824.pdf>
2. Демченко О. П. Інструментарій фінансової підтримки територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/327/312>
3. Дуб А. Р. Фінансові механізми державної підтримки соціально-економічного розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації. *Проблеми економіки*. 2019. № 1(39). С. 53–58.

4. Дурман М. О., Дурман О. Л. Субвенція на розвиток інфраструктури об'єднаних територіальних громад як інструмент впровадження нової регіональної політики. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018 № 2. С. 37–42. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2018_2/15.pdf
 5. Квасній Л. Г., Лобик О. О. Теоретичні засади формування фінансово-економічної спроможності територіальних громад в Україні. *Регіональна економіка*. 2023, № 4. С. 13–20
 6. Квачан О. С. Удосконалення програмно-цільового методу планування місцевих бюджетів. *Ефективна економіка*. 2012. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
 7. Марущин Ю. В. Інструменти бюджетної підтримки розвитку об'єднаних територіальних громад. 2018. № 66. С. 200–210.
 8. Мусаєва І. Запровадження програмно-цільового методу формування місцевих бюджетів. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/feb/26728/musajeva.pdf>
 9. Щербина І., Бабіч Т., Козейчук С. Практичні аспекти програмно-цільового методу бюджетування. Зарубіжний досвід: матер. тренін. К. : RTI International (USAID), 2012. 128 с.
 10. Hnydiuk I. Reformatting Ukrainian Budget System within the Conditions of Power Decentralization. *World Science*. 2020. 1(53). P. 4–10.
- REFERENCES:**
1. Vasiutynska, L. A. (2023). Prohramno-tsilove biudzhetuвання як інструмент derzhavnoho finansovoho rehulivannia [Software budgeting as a tool of public financial regulation]. Retrieved from: <https://core.ac.uk/download/147036824.pdf>
 2. Demchenko, O. (2021). Instrumentarii finansovoi pidtrymky terytorialnykh hromad [Tools for financial support of territorial communities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 26. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/327/312> [in Ukrainian].
 3. Dub, A. R. (2019). Finansovi mekhanizmy derzhavnoi pidtrymky sotsialno-ekonomichnoho rozvytku obiednanykh terytorialnykh hromad v umovakh decentralizatsii [Financial mechanisms of state support of socio-economic development of united territorial communities in the conditions of decentralization]. *Problemy ekonomiky*, 1(39), 53–58. [in Ukrainian].
 4. Durman, M. O., Durman, O. L. (2018). Subventsiiia na rozvytok infrastruktury obiednanykh terytorialnykh hromad yak instrument vprovadzhennia novoi rehionalnoi polityky [Subvention for the development of the infrastructure of united territorial communities as a tool for implementing a new regional policy]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia*, 2, 37–42. Retrieved from: http://el-zbirn-du.at.ua/2018_2/15.pdf [in Ukrainian].
 5. Kvasnii, L.H., Lobyk, O. O. (2023). Teoretychni zasady formuvannia finansovo-ekonomichnoi spromozhnosti terytorialnykh hromad v Ukraini [Theoretical foundations of formation of financial and economic capacity of territorial communities in Ukraine]. *Rehionalna ekonomika*, 4. 13–20
 6. Kvachan, O. S. (2012). Udoskonalennia prohramno-tsilovoho metodu planuvannia mistsevykh biudzhetyv [Improvement of the Software and Local Budget Planning Methods]. *Efektivna ekonomika*. 1. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua>
 7. Marushchyn, Yu. V. (2018). Instrumenty biudzhetnoi pidtrymky rozvytku obiednanykh terytorialnykh hromad [Budget support tools for the development of united territorial communities]. *Universytetski naukovyi zapysky*, 66, 200–210. [in Ukrainian].
 8. Musaieva, I. (2022). Zaprovezhennia prohramno-tsilovoho metodu formuvannia mistsevykh biudzhetyv [Introduction of the program-targeted method of formation of local budgets.]. Retrieved from: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/feb/26728/musajeva.pdf>
 9. Shcherbyna, I., Babich, T., Kozeichuk, S. (2012). Praktychni aspekty prohramno-tsilovoho metodu biudzhetuвання [Practical aspects of the program-targeted budgeting method]. Zarubizhnyi dosvid: mater. trenin. K. : RTI International (USAID), 128.
 10. Hnydiuk, I. (2020). Reformatting Ukrainian Budget System within the Conditions of Power Decentralization. *World Science*. 1(53). 4–10.
- Дата надходження статті: 11.10.2025
Дата прийняття статті: 20.11.2025
Опубліковано: 26.12.2025

УДК 35:351.74:323.2

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-3\(44\)-6](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-3(44)-6)**Чуб Ірина Вікторівна,**

аспірантка кафедри публічного адміністрування,
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління
персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2,
e-mail: irynachub7@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0004-5218-8102>

Chub Iryna Viktorivna,

Postgraduate Student at the Department of Public
Administration, Interregional Academy of Personnel
Management, 03039, Kyiv, 2, Frometivska Str., e-mail:
irynachub7@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0004-5218-8102>



КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ КАТЕГОРІЇ «НАЦІОНАЛЬНА СТІЙКІСТЬ» У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Анотація. Стаття присвячена комплексному дослідженні категорії «національна стійкість» у публічному управлінні.

Мета статті – здійснити концептуалізацію категорії «національна стійкість» у публічному управлінні шляхом диференціації підходів та формулювання авторських дефініцій.

Наукова новизна. Охарактеризовано наукові підходи до дефініції «стійкість» та виявлено відсутність консенсусу щодо її розуміння. Визначено ключові характеристики, що формують концептуальне ядро національної стійкості та відрізняють її від інших видів. Зазначено, з огляду на системний підхід, національна стійкість є не просто спроможністю повертатися до попереднього стану, а цілісною функціональною властивістю системи, що забезпечує адаптацію, трансформацію і безперервність розвитку в умовах небезпеки. Виявлено, національна стійкість є засадничим компонентом національної безпеки, особливо в умовах сучасних безпекових викликів. Стійкість характеризує спроможність держави не тільки протистояти загрозам, проте й розвиватися, а також зберігати свою функціональність в умовах постійних викликів та загроз. Досліджено поняття національної стійкості у міжнародному контексті та виявлено, що воно інтегрує поняття добробуту та сталості з механізмами управління ризиками. Встановлено, підходи до визначення національної стійкості (резильєнтності) різняться в залежності від пріоритетів країни або організації проте всі вони об'єднані спільною ідеєю: здатність системи функціонувати та швидко відновлюватися після шоку.

Висновки. Висвітлено підходи до національної стійкості, які закріплені у нормативно-правових актах та акцентовано на її обов'язковій інтеграції в загальну архітектуру національної безпеки. Показано, що національна стійкість може бути розглянута під кутом інтегрованої, комплексної характеристики держави та суспільства. Вона полягає у здатності нації (держави та суспільства) ефективно протистояти гібридним загрозам (зокрема військовим, соціальним, економічним тощо), підтримувати життєдіяльність ключових систем військовим, економічним, соціальним та іншим загрозам, підтримувати життєздатність основних систем (управління, інфраструктура, оборона, економіка) та швидко відновлюватися після їх впливу, зберігаючи при цьому територіальну цілісність, суверенітет та демократичні цінності. Запропоновано авторську інтерпретацію розуміння національної стійкості, представлену у двох ключових вимірах, розмежовуючи за обсягом охоплення

та функціональним фокусом: широке розуміння, що охоплює системні та стратегічні аспекти (на рівні держави); вузьке розуміння, що фокусується на соціальному партнерстві та операційних (локальних) вимірах.

Ключові слова: національна стійкість, публічне управління, адаптивність, національна безпека, загрози, державне управління, інституційна спроможність.

CONCEPTUALIZATION OF THE CATEGORY «NATIONAL SUSTAINABILITY» IN PUBLIC ADMINISTRATION

Abstract. The article is devoted to a comprehensive study of the category of «national resilience» in public administration.

The purpose of the article is to conceptualize the category of “national resilience” in public administration by differentiating approaches and formulating author’s definitions.

Scientific novelty. The scientific approaches to the definition of «resilience» are characterized and the lack of consensus on its understanding is revealed. The key characteristics that form the conceptual core of national resilience and distinguish it from other types are determined. It is noted that, taking into account the systemic approach, national resilience is not simply the ability to return to the previous state, but an integral functional property of the system that ensures adaptation, transformation and continuity of development in conditions of danger. It is revealed that national resilience is a fundamental component of national security, especially in conditions of modern security challenges. Resilience characterizes the ability of the state not only to resist threats, but also to develop, as well as to maintain its functionality in conditions of constant challenges and threats. The concept of national resilience is studied in the international context and it is found that it integrates the concepts of well-being and sustainability with risk management mechanisms. It is established that approaches to defining national resilience vary depending on the priorities of the country or organization, but they are all united by a common idea: the ability of the system to function and quickly recover after a shock.

Conclusions. The approaches to national resilience are highlighted, which are enshrined in regulatory and legal acts and the emphasis is on its mandatory integration into the overall architecture of national security. It is shown that national resilience can be considered from the angle of an integrated, comprehensive characteristic of the state and society. It consists in the ability of a nation (state and society) to effectively resist hybrid threats (including military, social, economic, etc.), to support the vital activity of key systems against military, economic, social and other threats, to maintain the viability of basic systems (governance, infrastructure, defense, economy) and to quickly recover from their impact, while maintaining territorial integrity, sovereignty and democratic values. The author’s interpretation of the understanding of national resilience is proposed, presented in two key dimensions, distinguishing by scope and functional focus: a broad understanding that covers systemic and strategic aspects (at the state level); a narrow understanding that focuses on social partnership and operational (local) dimensions.

Key words: national resilience, public administration, adaptability, national security, threats, public administration, institutional capacity.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Незважаючи на визначення національної стійкості ключовою засадою сучасної безпекової політики України, у науковому дискурсі публічного управління досі відсутня єдина концептуалізація цієї категорії. Існуючі підходи часто є фрагментованими або обмежуються лише безпековим імперативом, ігноруючи багатовимірну сутність стійкості та її операційний вимір на рівні взаємодії влади та суспільства. Це створює методологічну прогалину та ускладнює розробку ефективних управлінських механізмів забезпечення функціональної безперерв-

ності держави в умовах гібридних загроз. Таким чином, існує нагальна потреба у чіткій диференціації підходів та формулюванні цілісної дефініції національної стійкості, адаптованої до завдань публічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сучасному етапі розвитку суспільних відносин та управлінської науки особливої актуальності набуває дослідження категорії національна стійкість. Теоретичні та практичні аспекти цього феномену як складової ефективного публічного управління стали предметом поглибленого аналізу низки вітчизняних та зарубіжних науковців.

Зокрема, фундаментальні засади стійкості як універсальної концепції, адаптація цієї категорії до сфери державного управління та безпеки активно вивчалася такими дослідниками як В. Александров (Александров, 2022), К. Войтовський (Резнікова, 2021; Резнікова, Войтовський, 2024), Т. Герасимчук (Герасимчук, 2022), О. Князева, М. Іжа, К. Дядюра, Т. Пахомова, К. Домашевська (Князева, Іжа, Дядюра, Пахомова, Домашевська, 2025), З. Коваль (Коваль, 2021), Я. Лазебник (Лазебник, 2024), В. Ліпкан (Ліпкан, 2022), М. Назаров (Назаров, 2020), С. Пирожков, Н. Хамітов (Пирожков, Хамітов), Р. Плахотнюк (Плахотнюк, 2024), О. Резнікова (Резнікова, 2022; Резнікова, 2021; Резнікова, 2024), Г. Ситник, Г. Заворітня, А. Павлінець (Ситник, Заворітня, Павлінець, 2025), Ю. Уманців, Д. Шкуропадська (Уманців, Шкуропадська, 2023) та інші.

Попри значний доробок, питання комплексної концептуалізації національної стійкості саме як категорії публічного управління, що охоплює не лише безпекові, але й соціально-економічні та інституційні виміри, потребує подальшого уточнення.

Мета статті – здійснити концептуалізацію категорії «національна стійкість» у публічному управлінні шляхом диференціації підходів та формулювання авторських дефініцій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Концептуальна багатогранність поняття стійкості зумовлює її широку міждисциплінарну імплементацію та наявність значної варіативності у змістовному наповненні.

Попри концептуальну варіативність тлумачення стійкості, вона має відповідати єдиним вимогам й включати структурно-функціональну, адаптивну, екологічну стійкість. Одним із концептуальних різновидів стійкості є національна стійкість, яка на сучасному етапі активно імплементується у науковий та публіцистичний дискурс як базова характеристика української нації (Лазебник, 2024, с. 227).

У словнику з української мови дефініція «стійкість» характеризується здатністю об'єкта, системи, виведеної із стійкого стану, повертатися самостійно у цей стан; спроможність витримати зовнішній вплив, протидіяти чомусь (Бусел, 2005, с. 1393). Подане осмислення передбачає розгляд стійкості як атрибутивної характеристики системи, на противагу її онтологічній сутності, що полягає у здатності об'єкта підтримувати або регенерувати визначений стан.

У узагальненому вигляді термін «стійкість» визначається реакцією об'єкта реагувати на певні зовнішні подразники та адаптуватися до їхнього

впливу, зберігаючи при цьому свою функціональність без суттєвих втрат (Резнікова, 2022, с. 21).

Р. Плахотнюк визначає стійкість як здатність системи, організації або інфраструктури дієво функціонувати та відновлюватися після впливу різних загроз, подразників; вона включає не лише здатність витримувати критичні навантаження, проте й гарантувати безперервність ключових функцій у довготерміновій перспективі, навіть за настання критичних подій (Плахотнюк, 2024, с. 51).

Стійкість є показником кореляції між діапазоном імовірних небезпек та готовністю держави й суспільства до їхнього впливу.

В контексті системного підходу, стійкість визначається здатністю системи, суспільства чи організації адаптуватися до змін, ефективно протидіяти загрозам і швидко відновлюватися після кризових ситуацій (Князева, Іжа, Дядюра, Пахомова, Домашевська, 2025, с. 9).

Важливість стійкості пояснюється глибинними структурними детермінантами: а) стійкість виступає не лише як якість системи, але й як спосіб мислення і процес, притаманний місцевому рівню, що не може завчасно бути спроектований ззовні; б) як аналітика управління, стійкість кидає виклик існуючим правилам глобального управління зверху вниз і переорієнтовує його на роль «людини» та «регіональних структур» задля того, аби його зробити більш чутливим до потреб суспільства; в) стійкість неможливо зрозуміти, не досліджуючи де й як вона з'являється, зокрема, «не розпаковуючи «локальний домен порядку», аби побачити, як онтологічна незахищеність і відчуття безпечного та якісного життя можуть сприяти появі більш адаптивних систем управління» (Герасимчук, 2022, с. 20).

Таким чином, стійкість виходить за межі індивідуальної чи ситуативної реакції і стає фундаментальною характеристикою життєздатної системи, яка здатна не лише виживати, а й розвиватися в умовах постійних структурних змін та потрясінь.

Наукові підходи наразі не дійшли консенсусу щодо чіткої дефініції поняття «стійкість»: це система; це система забезпечення; це властивість системи; це характеристики політики національної безпеки; це готовність (Ліпкан, 2022).

Можна зазначити, що стійкість – система (особи, громади, держава) протистояти зовнішнім/внутрішнім загрозам, шокам та стресам, оперативно адаптуватися до змін і відновлювати сою функціональність.

На основі аналізу різних тлумачень терміну «стійкість» потрібно визначити основні харак-

теристики, які формують концептуальне ядро національної стійкості та відрізняють її від інших видів.

Основна відмінність полягає в тому, що національна стійкість, зважаючи на системний підхід, є не просто спроможністю повертатися до попереднього стану, а цілісною функціональною властивістю системи, що забезпечує адаптацію, трансформацію і безперервність розвитку в умовах небезпеки. Отже, її концептуальне підґрунтя формують наступні ключові риси:

1. Багатовимірність (комплексність). Національна стійкість є сукупністю взаємозалежних підсистем (економічна, соціальна, військова, політична), де труднощі в одній сфері негайно віддзеркалюються на інших.

2. Цілеспрямована адаптація (трансформація). Національна стійкість спланована на зміну акценту системи та її еволюцію у відповідь на довготермінові виклики (геополітичні шоки, кліматичні зміни та ін.).

3. Здатність до самоорганізації. Основна особливість, що відзначається можливістю системи оперативно мобілізувати ресурси й перерозподілити потреби без прямого втручання центрального управління, особливо в період криз.

4. Колективна свідомість (соціальна єдність). Стійкість нації неможливо зрозуміти без врахування її соціально-культурного виміру – згуртованості суспільства, а також його готовності підтримувати життєдіяльність держави.

О. Резнікова та К. Войтовський визначають «національну стійкість» як здатність держави й суспільства ефективно протидіяти загрозам будь-якого походження та характеру, адаптуватися до змін безпекового середовища, підтримувати стає функціонування до, під час й опісля кризи, оперативно відновлюватися до бажаної рівноваги (Резнікова, Войтовський, 2021).

Мова йде про набуття державою, суспільством, організаціями, інституціями, іншими суб'єктами/об'єктами та відповідними організаційними, технічними, технологічними, операційними системами, які діють у межах окремої держави, певного набору якостей, необхідного для достатньо безпечного існування, сталого функціонування і розвитку в нечітких обставинах та підвищеного рівня ризиків, швидкого відновлення після знаходження у кризовій обстановці (Резнікова, 2022, с. 36).

У пропонованих визначеннях поняття «національна стійкість» слово «національна» означає приналежність не до відповідного етносу, а до конкретної держави. Поміж тим, дане поняття охоплює не тільки процеси, зв'язані з державою

як із політичним інститутом, його здатністю протистояти загрозам, проте має широкий спектр суспільних відносин та об'єктів (Резнікова, 2022, с. 36).

В. Ліпкан пропонує дефініцію «національна стійкість» розуміти як властивість національних систем, що визначає їх спроможність протистояти загрозам, прилаштовуватися до дії швидких змін геостратегічного ландшафту в звичайному режимі, безперервно функціонувати в період кризовий та надзвичайних ситуацій будь-якої природи, характеру й інтенсивності та відновлюватися після них до встановленого правовими актами рівня рівноваги при додержанні збереження безперервності процесу управління. Дослідник акцентує, що у свою чергу забезпечення національної стійкості, з огляду на існування і постійну присутність потенційних або наявних загроз, небезпек, вимагає не лише спроможності ним протистояти, однак й адаптуватися до постійної їх дії (Ліпкан, 2022).

На думку Г. Ситника, Г. Заворітньої та А. Павлінця соціальне явище, що маркують концептом «національна стійкість», поєднує спроможність держави та суспільства протистояти сучасним викликам, адаптуватися до кризових явищ та відновлювати свою функціональність. Водночас, науковці звертають увагу, що вона є засадничим компонентом національної безпеки, особливо в умовах російсько-української війни (Ситник, Заворітня, Павлінець, 2025, с. 221).

Отже, у сучасному розмінні національна стійкість є не просто здатністю протистояти (запобігати) негативним впливам або загрозам, а комплексний процес, що потребує: по-перше, постійної адаптації, тобто вміння прилаштовуватися до безперервного та непевного характеру загроз, встановлюючи прийнятний рівень трансформацій для системи; по-друге, державної незалежності (у визначенні слова «національний» фокус уваги часто зміщується із етнічної приналежності на приналежність до конкретної держави, що відображає роль держави як політичного інституту); по-третє, комплексного розвитку, зокрема забезпечення стійкості, зі свого боку, потребує цілісної оптимізації механізмів управління і формування стійкого потенціалу щодо швидкого відновлення, збереження цілісності головних систем держави.

На підставі викладеного, стійкість характеризує спроможність держави не тільки протистояти загрозам, проте й розвиватися, а також зберігати свою функціональність в умовах постійних викликів та загроз.

Змістовна наповнюваність концептуальних підходів до національної стійкості та особливостей її забезпечення зводиться до: системно-синергетичного, в межах якого стійкість держави аналізується як система, здатна адаптуватися до змін зовнішнього/внутрішнього середовища; політико-інституційного, який акцентує на вимозі формування ефективних інституційних структур щодо забезпечення національної стійкості; інформаційно-сміслового, що фокусує на важливості захисту інформаційного простору; інституційно-цивілізаційного, базисом якого є розуміння визначальної ролі історії, соціальних традицій, культури, інститутів держави стосовно забезпеченні національної стійкості (Ситник, Загорітня, Павлінець, 2025, с. 216; 221).

Спостерігається зростання кількості політичних документів, що стосуються питання національної стійкості, опублікованих різними організаціями та країнами (табл. 1.). Згідно з цими визначеннями, національна стійкість інтегрує поняття добробуту та сталості з механізмами управління ризиками. Потреба в цьому управлінні виклика як відповідь на необхідність країн

ефективно протистояти безпековим викликам (тероризм, фінансові кризи) та природним катастрофам, що почастишали внаслідок кліматичних змін.

Принцип стійкості закладений у статті 3 Північноатлантичного договору: «Для більш ефективного досягнення цілей цього Договору Сторони, окремо та спільно, шляхом постійної та ефективної самопомогі та взаємодопомогі, підтримуватимуть та розвиватимуть свою індивідуальну та колективну здатність протистояти збройному нападу» (The North Atlantic Treaty Washington D.C 4 April 1949). Зокрема, стаття 3 допомагає НАТО надати засоби щодо здійснення своїх основних завдань, зокрема стримування й оборони.

Стійкість у аспекті НАТО стосується спроможності готуватися до потрясінь і збоїв, протистояти їм та, відповідно, реагувати на них і швидко після них відновлюватися. Зміцнення стійкості першорядно є національною відповідальністю, але намагання окремих членів Північноатлантичного Альянсу теж роблять НАТО сильнішим загалом. Члени Західного військового блоку можуть підвищити свою стійкість

Таблиця 1

Концептуальна різноманітність національної стійкості (у міжнародному контексті)

Організація	Визначення
Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР)	здатність домогосподарств, громад та країн поглинати потрясіння та відновлюватися після них, одночасно позитивно адаптуючи та трансформуючи свої структури та засоби життя в умовах довгострокових стресів, змін та невизначеності; стійкість полягає у вирішенні першопричин криз, одночасно зміцнюючи можливості та ресурси системи для подолання ризиків, стресів та потрясінь;
Міністерство міжнародного розвитку Великої Британії (DFID)	здатність країн, громад та домогосподарств керувати змінами, підтримуючи або змінюючи рівень життя в умовах потрясінь чи стресів, не ставлячи під загрозу свої довгострокові перспективи
Агентство США з міжнародного розвитку (USAID)	здатність людей, домогосподарств, громад, країн та систем пом'якшувати, адаптуватися та відновлюватися після потрясінь та стресів таким чином, щоб зменшити хронічну вразливість та сприяти інклюзивному зростанню
Доктрина Стратегії національної безпеки, США	здатність протистояти навмисним нападкам, аваріям, стихійним лихам, а також нетрадиційним стресам, потрясінням та загрозам економіці та демократичній системі та швидко відновлюватися після них
Національна стратегія стійкості США (2025)	здатність готуватися до загроз та небезпек, адаптуватися до змінних умов, а також протистояти несприятливим умовам та збоям і швидко відновлюватися після них
Австралія	захист суверенітету з одночасним захистом активів, інфраструктури та інституцій; здатність нації протистояти, реагувати та відновлюватися після потрясінь, будь то економічні, кібернетичні, стихійні лиха, соціальна згуртованість, фізичні атаки чи загрози демократичному процесу
Канада	здатність системи, спільноти чи суспільства адаптуватися до порушень, що виникають внаслідок ризиків, та наполегливість, відновлення чи зміни для досягнення та підтримки прийняттого рівня функціонування
Велика Британія	здатність Сполученого Королівства (нації) передбачати, оцінювати, запобігати, пом'якшувати, реагувати та відновлюватися після стихійних лих й навмисних атак, геополітичної нестабільності, спалахів хвороб, а також інших руйнівних подій, надзвичайних ситуацій цивільного спрямування чи загроз способу життя (UK National Resilience Strategy)
Ізраїль	здатність населення справлятися з щоденними переслідуваннями з боку терористичних груп та екзистенційною загрозою військового вторгнення

Джерело: [16; 19; 20; 23; 24; 25; 27; 28].

шляхом розвитку національного оборонного потенціалу, гарантованого доступу до критично важливої інфраструктури та формування резервних планів у разі кризових ситуацій. Щодо стримування, протидії або відновлення після загроз у цивільному секторі продуктивні дії потребують чітких планів (заходів) реагування, що встановлені завчасно та відпрацьовуються на регулярній основі (Resilience, civil preparedness and Article 3).

Отже, національна стійкість – це широкий діапазон методів і ресурсів, за допомогою яких держави протистоять своїм викликам. Це включає готовність нації стримувати катастрофу та підтримувати свої соціальні функції адаптивним чином; ступінь, до якої постраждала національна спільнота може реагувати на катастрофу відповідно до її серйозності та масштабів; здатність постраждалої спільноти відновлюватися від найнижчої точки функціональності, досягнутої під час катастрофи, до свого нормального – або навіть покращеного – рівня функціонування. Фактично, національна стійкість, по суті, є рухом «вперед» – здатністю нації перетворити кризу на успіх.

Виходячи з праць закордонних учених, сутність національної стійкості зводиться до:

- комплексної здатності запобігати людським й економічним втратам, спричиненим стихійними лихам; це консенсусний показник щодо характеристики здатності держави протистояти стихійним лихам (Jianping, Jiaxin, Weilan, 2023);

- форма імунітету, спроможність системи захищати себе від певних загроз, в першу чергу завдяки фізичній і психічній витривалості (Mentges, Halekotte, Schneider, Demmer, Lichte, 2023);

- найважливішою характеристикою стійкості є здатність людини, громади або нації відновлюватися, адаптуватися і пристосовуватися до реальності, яка змінюється; не дивлячись на посилену увагу до стійкості зі сторони політиків та науковців, не існує «золотого стандарту» або набору рекомендацій (Zigdon, Lavenda, Lewin, 2025);

- здатність нації відновлюватися, адаптуватися, функціонувати та позитивно розвиватися в умовах інтенсивного негативного впливу чи кризи; багатовимірна концепція, що відображає поняття всеохоплюючої безпеки, включаючи виміри від політичних, соціальних і когнітивних аспектів до економічної, кібер- та фізичної безпеки (приміром захист критичної інфраструктури). Вона потребує, узгодженості та синергії

між зацікавленими сторонами, особливо державою і громадянським суспільством (RKK ICDS).

Таким чином, підходи до визначення національної стійкості (резильєнтності) різняться в залежності від пріоритетів країни чи організації. Не існує єдиного універсального визначення, але вони всі об'єднанні спільною ідеєю: здатність системи функціонувати та швидко відновлюватися після шоку.

Власне, в сучасному світі справжня національна стійкість є стратегією недопущення переростання викликів у загрози, а загроз – у кризи. Проте, це є певним ідеалом і рано або пізно кризові явища здатні з'явитися у будь-якій державі. Тому, національна стійкість – це і здатність ефективно відновлюватися після криз (Пирожков С., Хамітов).

С. Пирожков та Н. Хамітова зазначають, що національна стійкість країни, це є така стратегія її існування, коли вона спроможна зберігати рівновагу розвитку та вдало відповідати на зовнішні та внутрішні виклики, протистояти загрозам і кризам, мало того – стараннями політичної та інтелектуальної еліти своєчасно передбачати й раціонально реагувати на них задля гідної самореалізації та гуманістичного розвитку людини, що їх держава забезпечує у спільних діях із громадянським суспільством (Пирожков, Хамітов).

На думку Т. Герасимчука, стійкість України – це здатність до протистояння, адаптації та до відновлення задля збереження суверенітету, територіальної цілісності, перемоги над ворогом, спроможність до реалізації європейського вибору. Стійкість є обов'язковою умовою протидії збройній агресії російської федерації та єднальним компонентом системи відносин між Україною та ЄС. Для України – це екзистенційна війна, перемога в якій зумовлена національною стійкістю та міжнародною підтримкою, здатністю держави й суспільства протистояти та швидко відновлюватися. В Україні за умов загрози екзистенційним цінностям, зокрема таким як демократія, права людини, свобода, гідність, незалежність, воля, об'єдналася політична нація, сформувалася солідарна модель захисту держави. Стійкість є основою для відбудови та відновлення Української держави, а відбудова забезпечує стійкість (Герасимчук, 2022, с. 24).

Концептуально національна стійкість України зводиться до правових положень, які регулюють стратегію протидії безпековим загрозам і викликам. Досягнення стійкості обумовлює цілісну перебудову системи управління державою, зміцнення сил оборони, стимулювання

національної економіки та інфраструктури, а також мобілізацію громадянського суспільства. Одним з основних векторів зміцнення національної стійкості є інституціоналізація ефективної взаємодії між державними та недержавними інституціями. Підґрунтям стійкості є міжгалузеве взаємодія – на стратегічному оперативному, тактичному та територіальному рівнях (Герасимчук, 2022, с. 24).

Концепт національної стійкості, як відмічає М. Назаров, полягає в інституціоналізації партнерських відносин між державними інститутами й громадянським сектором. Дослідник акцентує, що основний компонент досліджуваної стійкості – соціальна довіра й здатність суспільства до самоорганізації, яка надає змогу ефективно мінімізувати втрати, гарантувати швидке відновлення в період криз (Назаров, 2020, с. 68). Таким чином, зазначена ідея зводиться до того, що національна стійкість – партнерський механізм виживання і відновлення, що працює завдяки суспільній довірі, а також самоорганізації громадян.

Доцільно навести позицію В. Ліпкана, що основним призначенням національної стійкості є формування резервних можливостей та спроможностей щодо безумовної реалізації національних інтересів, культивування національних цінностей. Головним вважається є не плутати цільове призначення, мету та в цілому місію даної системи, а визначальне відчуття запит суспільства та державних інституцій, а також інституцій громадянського суспільства саме в запиті впровадження концепції національної стійкості прямо в такий конфігурації, яка необхідна саме національній соціальній системі, а не третім зацікавленим сторонам, що здійснюють діяльність на території України, проте їх не завжди збігаються з інтересами Української держави (Ліпкан, 2022).

Отже, актуалізується питання пріоритетності запровадження концептуальних основ стійкості (резильєнтності). Це положення визначає ключові орієнтири, які оптимально задовольняють поточні та перспективні запити національної безпеки в короткостроковій і довгостроковій часовій площині. Відтак, кожен структурний елемент геополітики має бути переосмислений у межах галузевих (секторальних) стратегій через призму стійкості.

Набуття стійкості системою, суб'єктом є результат відповідного процесу, що не має завершення. Значущість рівня стійкості характеризується сукупністю специфічних чинників, що властиві саме цьому рівню. Тому формування національної стійкості вважається багатоскла-

довим процесом, який діє у економічній, суспільно-політичній, фінансовій, екологічній та інших сферах. Сучасні неоголошені гібридні війни несуть нові загрози, що потребують формування інноваційних механізмів реагування. Ці механізми потрібні задля досягнення національної стійкості (Коваль, 2021, с. 109).

З огляду на полісемію та багатоаспектність поняття національна стійкість у науковому дискурсі, для системного дослідження необхідно верифікувати офіційне (державне) тлумачення та ключові компоненти цієї категорії.

Діюча Стратегія національної безпеки України ґрунтується на трьох головних засадах – стримуванні, залученні та стійкості. Відповідно, стійкість визначена як «здатність суспільства та держави швидко адаптуватися до змін безпечного середовища й підтримувати стале функціонування, зокрема шляхом мінімізації зовнішніх і внутрішніх уразливостей». Впровадження національної системи стійкості включено до першорядних завдань (Указ Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020).

Головним правовим актом у сфері національної стійкості є Концепція забезпечення національної системи стійкості. У цьому документі поняття національна стійкість визначено як «здатність держави і суспільства ефективно протистояти загрозам будь-якого походження і характеру, адаптуватися до змін безпечного середовища, підтримувати стале функціонування, швидко відновлюватися до бажаної рівноваги після кризових ситуацій» (Указ Президента України від 27 вересня 2021 року № 479/2021).

До основних складових національної стійкості відносять: адаптивність, спроможність чинити опір (опірність), спроможність до мінімально належного функціонування в умовах криз (стабільність) та здатність до відновлення після кризи (відновлювальність). Забезпечення означених компонентів критично важливе щодо життєздатності держави та її здатності до сталого розвитку в сучасному, мінливому світі. Необхідно розуміти: національна стійкість має інтегруватися у систему забезпечення національної безпеки (Александров, 2022, с. 27–28).

Концепт національної стійкості набув стратегічного значення та офіційного статусу в державній політиці України. Відповідно до чинного законодавства, національна стійкість формально визначена та підлягає обов'язковій інтеграції в загальну архітектуру національної безпеки. Метою такої інтеграції є гарантування стабільності функціонування та розвитку держави в умовах актуальних загроз, криз.

Можемо засвідчити, що національна стійкість може бути розглянута під кутом інтегрованої, комплексної характеристики держави та суспільства. Вона полягає у здатності нації (держави та суспільства) ефективно протистояти гібридним загрозам (зокрема військовим, соціальним, економічним тощо), підтримувати життєдіяльність ключових систем військовим, економічним, соціальним та іншим загрозам, підтримувати життєздатність ключових систем (управління, інфраструктура, оборона, економіка) та швидко відновлюватися після їх впливу, зберігаючи при цьому територіальну цілісність, суверенітет та демократичні цінності.

Національну стійкість доцільно розуміти у двох ключових вимірах, розмежовуючи їх за критерієм обсягу охоплення та функціонального фокусу:

– у широкому розумінні як комплексну інтегровану здатність держави та суспільства, що стратегічно організована системою публічного управління, ефективно протистояти кризовим явищам і загрозам, оперативно адаптуватися та швидко відновлювати функціональну цілісність ключових сфер, забезпечуючи при цьому безперервність їхньої діяльності (охоплює системні, стратегічні аспекти);

– у вузькому розумінні як механізм, який забезпечує операційну ефективність виживання та відновлення держави у кризових умовах, імплементуючи при цьому інституціоналізовану взаємодію між суб'єктами публічного управління, приватного сектору та громадянського суспільства, (фокусує на соціально-партнерських та операційних механізмах).

Ю. Уманців та Д. Шкуропадська характеризують національну стійкість держави трьома основними можливостями: по-перше, безперервно функціонувати, адаптуватися до негативних впливів і змін умов; по-друге, витримувати неочікувані удари; по-третє, швидко відновлюватися від руйнівних наслідків явищ або дій будь-якого спрямування до бажаного балансу [Уманців, Шкуропадська, 2023, с. 17].

Національна стійкість стосується здатності країни готуватися до широкого кола викликів, включаючи стихійні лиха, економічні кризи, пандемії, кібератаки та геополітичні конфлікти, протистояти їм, адаптуватися до них та відновлюватися після них. Вона охоплює силу та гнучкість систем, інституцій та громад держави, щоб витримувати негаразди та виходити з них сильнішими.

Власне, національна стійкість полягає у стійкості та адаптивності. Вона включає не тільки

подолання кризи, проте й уроки з неї задля оптимізації майбутніх дій. Дана концепція об'єднує різні виміри, зокрема такі як інфраструктура, економічна стабільність, соціальна згуртованість та управління.

У контексті сучасних наукових парадигм, національна стійкість трактується як комплексна, динамічна властивість національної системи. Вона визначається інтегральною складовою національної безпеки та ключовим пріоритетом публічного управління. Досягнення цього стану забезпечується через синергетичну взаємодію та адаптацію всіх елементів суспільства і держави, а також безперервне й ефективне функціонування критичної інфраструктури в умовах постійного тиску та загроз.

В умовах глобальної непередбачуваності, актуальність та пріоритетність національної стійкості істотно зростає. Такі події, як пандемія COVID-19, кліматичні катастрофи, та ескалація геополітичних процесів, підкреслили імператив для держав формувати проактивну політику та мінімізувати економічні збитки. Це є фундаментальною передумовою для забезпечення довгострокової стабільності та безпеки нації.

Висновки та перспективи подальших досліджень. На основі системного підходу виявлено, що національна стійкість є не просто здатністю повертатися до попереднього стану, а комплексною функціональною властивістю системи, яка забезпечує адаптацію, трансформацію та безперервність розвитку перед загрозою. Її концептуальну основу формують такі ключові риси як багатовимірність, цілеспрямована адаптація (трансформація), спроможність до самоорганізації та суспільна свідомість (соціальна єдність).

Національну стійкість запропоновано розуміти у двох основних вимірах, розмежовуючи їх за критерієм обсягу охоплення та функціонального фокусу як: 1) комплексну інтегровану здатність держави та суспільства, що стратегічно організована системою публічного управління, ефективно протистояти кризовим явищам і загрозам, оперативно адаптуватися та швидко відновлювати функціональну цілісність ключових сфер, забезпечуючи при цьому безперервність їхньої діяльності (у широкому розумінні); 2) механізм, який забезпечує операційну ефективність виживання та відновлення держави у кризових умовах, імплементуючи при цьому інституціоналізовану взаємодію між суб'єктами публічного управління, приватного сектору та громадянського суспільства (у вузькому розумінні). Така диференціація дозволяє охопити як стратегічний (системний), так і тактичний

(соціально-партнерський) виміри, забезпечуючи глибокий та комплексний аналіз феномену національної стійкості.

Подальші наукові напрями будуть спрямовані на дослідження ефективності нормативно-правових механізмів (законів, стратегій, програм) у забезпеченні стійкості, а також організаційної культури та спроможності органів публічного управління до швидкої адаптації та трансформації в умовах криз.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Александров В. К. Основні наукові підходи щодо публічного управління забезпечення національної стійкості України. *Наукові перспективи*. № 9(27). 2022. С. 21–34.
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Уклад, і голов, ред. В. Т. Бусел. К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
3. Герасимчук Т. Ф. Національна стійкість як детермінанта європейської інтеграції України. *Науковий журнал «Політику»*. Вип. 4. 2022. С. 18–28.
4. Князева О. В., Іжа М. М., Дядюра К. О., Пахомова Т. І., Домашевська К. О. Стійкість до небезпечових викликів: український та європейський контекст: навч. посібник / О.В. Князева, М.М. Іжа, К.О. Дядюра, Т.І. Пахомова, К.О. Домашевська. Одеса: НУ «Одеська політехніка», 2025. 175 с.
5. Коваль З. Система стійкості держави та національної безпеки: інформаційно-психологічний аспект. *Актуальні проблеми державного управління*. № 1(82). 2021. С. 105–111.
6. Лазебник Я. Концепція національної стійкості: український контекст. *Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог. студії*. 2024. Вип. 56. С. 223–228. DOI: <https://doi.org/10.30970/PPS.2024.56.25>
7. Ліпкан В. А. Національна стійкість як новітній концепт геостратегічного ландшафту. *GOAL*. 2022. URL: <https://goal-int.org/natsionalna-stijkist-yak-novitnij-kontsept-geostrategichnogo-landshaftu/>
8. Назаров М. С. Національна стійкість України: від концептуальних засад до практичної реалізації. *Науковий журнал «Політику»*. Вип. 2. 2020. С. 64–69.
9. Пирожков С., Хамітов Н. Національна стійкість заради незалежності і розвитку України. НАПНУ. URL: https://naps.gov.ua/ua/press/about_us/2413/
10. Плахотнюк Р. В. Забезпечення стійкості критичної інфраструктури в Україні в умовах сучасних викликів. *Економічний простір*. № 195. 2024. С. 47–54. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.195.47-54>
11. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України»: Указ Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text>
12. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості»: Указ Президента України від 27 вересня 2021 року № 479/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021#Text>
13. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища: монографія. Київ: НІСД, 2022. 456 с.
14. Резнікова О. О., Войтовський К. Є. Проблема термінологічної невизначеності у сфері розбудови національної стійкості. НІСД. 2021. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-01/az-7-gloss-060121_5.pdf
15. Ситник Г. П., Заворітня Г. П., Павлінець А. В. Національна стійкість як наукова категорія та пріоритети суб'єктів публічного управління щодо її забезпечення. *Наукові інновації та передові технології*. Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка». № 2(42). 2025. С. 211–223.
16. Термінологічний словник-довідник у сфері національної стійкості / Упорядники: О. О. Резнікова, К. Є. Войтовський. Київ: НІСД, 2024. 80 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-book.2024.01>
17. Уманців Ю., Шкурпадська Д. Національна стійкість України в умовах воєнного стану. *Scientia fructuosa*. № 151. № 5. 2023. С. 4–19. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2023\(151\)01](https://doi.org/10.31617/1.2023(151)01)
18. A Route to National Resilience: Building Whole-of-Society Security in Ukraine. RKK ICDS. URL: <https://icds.ee/en/a-route-to-national-resilience-building-whole-of-society-security-in-ukraine/>
19. A Shoal Group Report: Australia and a plan for national resilience. National Resilience. SHOAL. URL: <https://shoalgroup.com/national-resilience/>
20. Barnea R, Weiss Y, Shemer J. Health: an essential component of national resilience. *Journal of Global Health Reports*. № 4. 2020. DOI:10.29392/001c.14134
21. Jianping Li, Jiaxin Yuan, Weilan Suo. National resilience assessment and improvement based on multi-source data: Evidence from countries along the belt and road. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. Vol. 93. 2023. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212420923002649>
22. Mentges A., Halekotte L., Schneider M., Demmer T., Lichte D. A resilience glossary shaped by context: reviewing resilience-related terms for critical infrastructures. *Int. J. Disaster Risk Reduct.*, № 96. 2023. DOI: 10.1016/j.ijdr.2023.103893
23. National resilience strategy: A Vision for a More Resilient Nation. January 2025. URL:

- <https://bidenwhitehouse.archives.gov/wp-content/uploads/2025/01/National-Resilience-Strategy.pdf>
24. National Resilience: Developing a Whole of-Society Response. URL: <https://knowledge.csc.gov.sg/ethos-issue-10/national-resilience-developing-a-whole-of-society-response/>
 25. National Security Strategy of the United States of America. The White House; 2017.
 26. Resilience, civil preparedness and Article 3. NATO. URL: https://www.nato.int/cps/uk/natohq/topics_132722.htm?selectedLocale=en
 27. Resilience. April 13, 2019. USAID. URL: <https://www.usaid.gov/east-africa-regional/resilience>
 28. Risk and Resilience. April 13, 2019. OECD. URL: <http://www.oecd.org/development/conflict-fragility-resilience/risk-resilience/>
 29. The North Atlantic Treaty Washington D.C 4 April 1949. NATO. URL: https://www.nato.int/cps/en/natolive/official_texts_17120.htm
 30. Zigdon A., Lavenda O., Lewin E. National resilience: Development and validation of a new four-dimensional model for disaster preparedness assessment. *Journal of Safety Science and Resilience*. № 7. 2025. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666449625000623> DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jnlssr.2025.100228>
 31. Kotsur, Vitalii, et al. Security issues on the european continent in conditions of russia's aggression against Ukraine. *Revista de gestão social e ambiental*, 2023, 17.6, 1–12.
 6. Lazebnyk, Ya. (2024). Kontseptsiiia natsionalnoi stiikosti: ukrainskyi kontekst [The concept of national resilience: the Ukrainian context]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriiia filos.-politolog. studii*, 56, 223–228. DOI: <https://doi.org/10.30970/PPS.2024.56.25> [in Ukrainian].
 7. Lipkan, V. A. (2022). Natsionalna stiikist yak novitnii kontsept heostratichnoho landshaftu [National Resilience as a New Concept in the Geostrategic Landscape]. GOAL. Retrieved from: <https://goal-int.org/natsionalna-stiikist-yak-novitnij-kontsept-geostratichnoho-landshaftu/> [in Ukrainian].
 8. Nazarov, M. S. (2020). Natsionalna stiikist Ukrainy: vid kontseptualnykh zasad do praktychnoi realizatsii [National Resilience of Ukraine: From Conceptual Principles to Practical Implementation]. *Naukovyi zhurnal «Politykus»*, 2, 64–69. [in Ukrainian].
 9. Pyrozhkov, S., & Khamitov, N. (n. d.). Natsionalna stiikist zarady nezalezhnosti i rozvytku Ukrainy [National stability for the independence and development of Ukraine]. NAPNU. Retrieved from: https://naps.gov.ua/ua/press/about_us/2413/ [in Ukrainian].
 10. Plakhotniuk, R. V. (2024). Zabezpechennia stiikosti krytychnoi infrastruktury v Ukraini v umovakh suchasnykh vyklykiv [Ensuring the resilience of critical infrastructure in Ukraine in the face of modern challenges]. *Ekonomichnyi prostir*, 95, 47–54. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.195.47-54> [in Ukrainian].
 11. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 14 veresnia 2020 roku «Pro Stratehiuu natsionalnoi bezpeky Ukrainy» : Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 14 veresnia 2020 roku № 392/2020. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text>
 12. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 20 serpnia 2021 roku «Pro zaprovadzhennia natsionalnoi systemy stiikosti» : Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 27 veresnia 2021 roku № 479/2021. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021#Text>
 13. Reznikova, O. O. (2022). Natsionalna stiikist v umovakh minlyvoho bezpekovooho seredovyscha [National Resilience in a Changing Security Environment]. Kyiv : NISD. [in Ukrainian].
 14. Reznikova, O. O., & Voitovskyi, K. Ye. (2021). Problema terminologichnoi nevyznachenosti u sferi rozbudovy natsionalnoi stiikosti [The problem of terminological uncertainty in the field of building national resilience]. NISD. Retrieved from: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-01/az-7-gloss-060121_5.pdf [in Ukrainian].
 15. Sytnyk, H. P., Zavoritnia, H. P., & Pavlinets, A. V. (2025). Natsionalna stiikist yak naukova katehoriia ta priorytety subiektiv publicznego upravlinnia shchodo yii zabezpechennia [National sustainability as a scientific category and priorities of public administration entities regarding its provision]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii. Seriiia «Upravlinnia ta administruvannia», Seriiia «Pravo», Seriiia «Ekonomika», Seriiia «Psykholohiia», Seriiia «Pedahohika»*, 2(42), 211–223. [in Ukrainian].

REFERENCES:

1. Aleksandrov, V. K. (2022). Osnovni naukovy pidkhody shchodo publicznego upravlinnia zabezpechennia natsionalnoi stiikosti Ukrainy [Main scientific approaches to public administration to ensure national sustainability of Ukraine]. *Naukovi perspektyvy*, 9(27), 21–34. [in Ukrainian].
2. Busel, V. T. (Ed.). (2005). Velykyi tлумachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy [Large Explanatory Dictionary of the Modern Ukrainian Language] K.; Irpin: VTF «Perun». [in Ukrainian].
3. Herasymchuk, T. F. (2022). Natsionalna stiikist yak determinanta yevropeiskoi intehtatsii Ukrainy [National stability as a determinant of Ukraine's European integration]. *Naukovyi zhurnal «Polityku»*, 4, 18–28. [in Ukrainian].
4. Kniazieva, O. V., Izha, M. M., Diadiura, K. O., Pakhomova, T. I., & Domashevska, K. O. (2025). Stiikist do nebezpekovykh vyklykiv: ukrainskyi ta yevropeyskyi kontekst [Resilience to risk challenges: Ukrainian and European context] Odesa: NU «Odeska politekhnika». [in Ukrainian].
5. Koval, Z. (2021). Systema stiikosti derzhavy ta natsionalnoi bezpeky: informatsiino-psykhologichnyi aspekt [The system of state stability and national security: information and psychological aspect]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, 1(82), 105–111. [in Ukrainian].

16. Reznikova, O. O., & Voitovskyi, K. Ye. (Ed.). (2024). Terminolohichniy slovnyk-dovidnyk u sferi natsionalnoi stiikosti [Terminological dictionary-reference in the field of national resilience] Kyiv : NISD. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-book.2024.01> [in Ukrainian].
17. Umantsiv, Yu., & Shkuropadska, D. (2023). Natsionalna stiikist Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [National stability of Ukraine under martial law]. *Scientia fructuosa*, 151, 5, 4–19. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2023\(151\)01](https://doi.org/10.31617/1.2023(151)01). [in Ukrainian].
18. A Route to National Resilience: Building Whole-of-Society Security in Ukraine. RKK ICDS. Retrieved from: <https://icds.ee/en/a-route-to-national-resilience-building-whole-of-society-security-in-ukraine/>
19. A Shoal Group Report: Australia and a plan for national resilience. National Resilience. SHOAL. Retrieved from: <https://shoalgroup.com/national-resilience/>
20. Barnea, R, Weiss, Y, Shemer, J. (2020). Health: an essential component of national resilience. *Journal of Global Health Reports*, 4. DOI:10.29392/001c.14134
21. Jianping, Li, Jiabin, Yuan, Weilan, Suo. (2023). National resilience assessment and improvement based on multi-source data: Evidence from countries along the belt and road. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 93. Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212420923002649>
22. Mentges, A., Halekotte, L., Schneider, M., Demmer, T., & Lichte, D. (2023). A resilience glossary shaped by context: reviewing resilience-related terms for critical infrastructures. *Int. J. Disaster Risk Reduct*, 96. DOI: 10.1016/j.ijdr.2023.103893
23. National resilience strategy: A Vision for a More Resilient Nation. January 2025. Retrieved from: <https://bidenwhitehouse.archives.gov/wp-content/uploads/2025/01/National-Resilience-Strategy.pdf>
24. National Resilience: Developing a Whole of-Society Response. Retrieved from: <https://knowledge.csc.gov.sg/ethos-issue-10/national-resilience-developing-a-whole-of-society-response/>
25. National Security Strategy of the United States of America. The White House; 2017.
26. Resilience, civil preparedness and Article 3. NATO. Retrieved from: https://www.nato.int/cps/uk/natohq/topics_132722.htm?selectedLocale=en
27. Resilience. (2019, April 13). USAID. Retrieved from: <https://www.usaid.gov/east-africa-regional/resilience>
28. Risk and Resilience. (2019, April 13). OECD. Retrieved from: <http://www.oecd.org/development/conflict-fragility-resilience/risk-resilience/>
29. The North Atlantic Treaty Washington D.C (1949, April 4). NATO. Retrieved from: https://www.nato.int/cps/en/natolive/official_texts_17120.htm
30. Zigdon, A., Lavenda, O., & Lewin, E. (2025). National resilience: Development and validation of a new four-dimensional model for disaster preparedness assessment. *Journal of Safety Science and Resilience*, 7. Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666449625000623> DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jnlssr.2025.100228>
31. Kotsur, V., Kuprii, T., Semenets-Orlova, I., Skliar, N., Drakokhrust, T., & Berezovska-Chmil, O. (2023). Security issues on the european continent in conditions of russia's aggression against Ukraine. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 17(6), 1–12.

Дата надходження статті: 10.10.2025

Дата прийняття статті: 20.11.2025

Опубліковано: 26.12.2025

Наукове видання

ПУБЛІЧНЕ УРЯДУВАННЯ

№ 3 (44) – грудень 2025

В авторській редакції

Підписано до друку: 26.12.2025.

Формат 60x84/8. Папір офсет. Цифровий друк.

Ум. друк. арк. 6,28. Замов. № 1225/1021. Наклад 300 прим.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»

65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглєзі, 6/1

Телефон +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08

E-mail: mailbox@helvetica.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

ДК № 7623 від 22.06.2022 р.