

УДК 35:004.738.5(477)

DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-3\(79\)-11](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-3(79)-11)

Дмитро СУХИЙ

здобувач третього рівня вищої освіти,

ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»

ORCID: 0009-0001-1275-9773

ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ВЕКТОРИ УКРАЇНИ 2022–2025 РОКІВ: ІНСТИТУЦІЙНІ ЗСУВИ ТА КЕРОВАНА РЕЗИЛІЄНТНІСТЬ

У статті систематизовано ключові інституційні зсуви 2022–2025 років і запропоновано концепт керованої резилієнтності як цільового режиму публічної політики, що поєднує правові новації, макрофінансові інструменти, цифрові платформи та мережі безперервності послуг. Мета – описати логіку переходу від антикризового реагування до керованої стійкості через треки євроінтеграції (відкриття переговорів та завершення двостороннього скринінгу *acquis*), розгортання інструменту «Ukraine Facility» і «Плану для України», відновлення публічності е-декларування, набуття чинності Закону «Про адміністративну процедуру», масштабування «Дії/Трембіти», а також появу сервісів безперервності типу «Power Banking». Методологія – інституційний та системний аналіз; нормоцентрична оцінка імплементації; порівняльний аналіз звітів ЄС/МВФ/ОЕСР; кейс-аналіз цифрової держави, публічних фінансів і мереж безперервності. Наукова новизна полягає у визначенні керованої резилієнтності як керованого, а не суто адаптивного стану, де стійкість проектується інструментами: загальна адміністративна процедура; програмно-цільове фінансування (Ukraine Facility, EFF); відкриті закупівлі і донорські модулі; цифрова інтероперабельність реєстрів; стандарти е-доступності; публічні мережі резервування енергії/зв'язку. Показано, що інтеграція цих елементів формує архітектуру керованої резилієнтності, у якій зменшуються транзакційні витрати держави та громадян, підвищується передбачуваність політики та спроможність громад до відновлення. Практична цінність – індикаторна матриця синхронізації реформ із переговорними кластерами; шаблони локальних «паспортів послуг» із KPI by-default digital; дорожня карта безперервності для ЦНАП, первинки й водоканалів; пропозиції щодо «муніципальних інвест-вікон» із donor-compliant контрактами. Висновки: 2022–2025 роки знаменують перехід від фрагментарного кризменеджменту до керованої резилієнтності на основі євроінтеграції, макрофінансових рамок, цифрової держави та прозорих ринків; подальший прогрес вимагатиме інституціалізації ПІМ/МТБФ, незмінності антикорупційних гарантій і розгортання стандартів безперервності на рівні громад.

Ключові слова: керована резилієнтність, публічне управління, адміністративна процедура, публічні фінанси, «Prozorro» (державні закупівлі), «Дія» (державна платформа е-послуг), Ukraine Facility (макрофінансовий інструмент).

Dmytro Sukhyi. TRANSFORMATIONAL VECTORS OF UKRAINE IN 2022–2025: INSTITUTIONAL SHIFTS AND MANAGED RESILIENCE

The paper synthesises Ukraine's 2022–2025 institutional shifts and conceptualises managed resilience as a target public policy regime that couples legal reforms, macro-financial tools, digital platforms and service-continuity networks. Objective: to explain the transition from ad-hoc crisis management to governed resilience via EU accession milestones (opening of negotiations and completion of bilateral screening), the rollout of the "Ukraine Facility" and the "Ukraine Plan", the restoration of public e-declarations, the Administrative Procedure Law's entry into force, the scaling of "Diia/Trembita", and the emergence of continuity services such as "Power Banking". Methodology blends institutional and systems analysis, norm-centred implementation assessment, comparative review of EU/IMF/OECD reports, and case studies of digital government, public finance and continuity networks. Scientific novelty lies in framing resilience as a governed condition engineered through instruments: general administrative procedure; programme-based financing (Ukraine Facility, EFF); open and donor-compliant procurement; interoperable registers; e-accessibility standards; public energy/connectivity back-up networks. We propose an architecture of managed resilience reducing transaction costs and increasing predictability and local recovery capacity. Practical value includes an indicator matrix aligning reforms with negotiation clusters; templates for local "service passports" with by-default digital KPIs; and a continuity roadmap for one-stop shops, primary care and utilities; plus "municipal investment windows" with donor-compliant contracts. Conclusions: 2022–2025 mark a turn from fragmented crisis response to governed resilience built on EU accession, macro-financial frameworks, digital government and transparent markets; further progress requires institutionalising PFM/MTBF, safeguarding anti-corruption independence and mainstreaming continuity standards at community level.

Key words: managed resilience, public administration, administrative procedure, public finance, "Prozorro" (public procurement), "Diia" (e-services platform), Ukraine Facility (macro-financial instrument).

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими завданнями. Повномасштабна агресія спричинила багатовимірні збої у послугах, фінансах і управлінні. Від 2022 року політика

відновлення поступово трансформується у політику керованої резилієнтності, де стійкість планується і фінансується через євроінтеграційні треки, інструменти макрофінансо-

вої підтримки та цифрову інтероперабельність держави [1–7; 10–12]. Відкриття переговорів про вступ, завершення двостороннього скринінгу *acquis*, запуск *Ukraine Facility*, правове відновлення прозорості та розвиток сервісів безперервності задали нову архітектуру дій, що на пряму пов’язана з пріоритетами безпеки та відбудови [3–7; 20–22; 31–38].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Компаративні огляди публічного управління й цифрової держави фіксують перехід до моделей, де цифрові платформи поєднуються з правовими гарантіями і стійкістю послуг [10–13; 25–30]. Дослідження *digital/managed resilience* доводять, що поєднання регуляторних реформ і цифрової інфраструктури зменшує транзакційні витрати та підвищує здатність системи до відновлення [10; 11; 15]. ЄС-документи щодо переговорного процесу задають чіткі орієнтири для верховенства права, ПУА та публічних фінансів [1–7; 11], тоді як ОЕСР і SIGMA аналізують організаційну спроможність адміністрації в умовах війни [12; 16]. Розвиток мереж *Power Banking* як сервісу безперервності у фінансовому секторі описано практичними кейсами регулятора та профільних організацій [35–38]. Динаміка прозорості закупівель у воєнний час демонструє повернення низки сегментів до відкритих процедур і поява *donor-compliant* модулів [39–44]. Питання доступності е-послуг і вебресурсів розкрито в настановах “WCAG” та емпіричних дослідженнях відповідності публічних сайтів [26; 12–14; 21]. Разом це формує науково-прикладну рамку для *керованої резилієнтності*.

Мета статті. Мета – обґрунтувати концепт керованої резилієнтності та подати прикладний каркас її реалізації в Україні 2022–2025 років із синхронізацією реформ із кластерами переговорів ЄС, інструментами *Ukraine Facility/EFF*, цифровими платформами та мережами безперервності; розробити індикаторну матрицю й операційні рекомендації для уряду та громад [1–7; 11–13; 24–26].

Матеріали і методи дослідження. Застосовано інституційний і системний аналіз; нормоцентричну оцінку імплементації законодавства (відновлення е-декларування; адміністративна процедура); огляди офіційних звітів ЄС/МВФ/ОЕСР; кейси “Дія/Трембіта”, “Prozorro”, “Power Banking”; опис дизайну політики (*policy design*) та індикаторний підхід до моніторингу [1–8; 10–13; 16–22; 24–26; 31–38; 39–44]. *Етичні аспекти:* використано публічні агреговані дані без персональної інформації; усі твердження підтверджено джерелами.

Виклад основного матеріалу, статистична обробка та обговорення результатів. *Правовий контур.* Набуття чинності Законом “Про адміністративну процедуру” уніфікувало взаємодію “особа–адміністрація” та спростило цифровізацію процедур; відновлення публічності е-декларування повернуло інституційний контроль доброчесності [18–21; 22]. Євроінтеграційні рішення 2024–2025 років перевели політику з режиму екстреного реагування в режим програмної реалізації з вимірюваними орієнтирами [1–7; 11].

Макрофінансова архітектура. *Ukraine Facility* забезпечив бюджетну підтримку й інвестиційний стовп, прив’язаний до *Плану для України*, а *EFF МВФ* – якір макростабільності; синхронізація структурних “маяків” підвищила передбачуваність політики [4–7; 11–13; 15].

Цифрова держава й інтероперабельність. Масштабування “Дії” та шини “Трембіта” забезпечили *by-default digital* у ключових транзакціях, зменшивши витрати часу громадян і бізнесу; *курсив авт.:* доцільно запровадити обов’язковий “паспорт послуги” з КРІ часу, доступності та рівня задоволеності [25–30].

Безперервність послуг. Мережа “Power Banking” стала зразком сервісу останньої милі під час блекаутів; *курсив авт.:* логіку *Power-as-a-Service* варто поширити на ЦНАП, медицину первинки та водоканали через стандарти

Таблиця 1

Індикаторна матриця керованої резилієнтності (уряд/громади)

Блок політики	Ключовий індикатор	Ціль 2026	Джерело перевірки
Євроінтеграція	Частка виконаних <i>міток</i> Плану/кластера “Основи”, %	≥80	[4–7; 11]
Публічні фінанси	Частка видатків, прив’язаних до ПЦМ/МТБФ, %	≥70	[11–13]
Цифрові послуги	Частка послуг з “паспортом” і КРІ <i>by-default digital</i> , %	≥90	[25–30]
Доступність	Частка сайтів, сумісних з “WCAG” (АА), %	≥90	[12–14; 26]
Безперервність	Частка критичних точок з резервом енергії/зв’язку, %	≥95	[35–38]
Закупівлі	Частка конкурентних процедур (у т.ч. <i>donor-compliant</i>), %	зростання р/р	[39–44]
Антикорупція	Індекс незалежності спецорганів (експертна оцінка), бал	≥ стабілізації	[20; 22]

резервування та відкриті панелі доступності [35–38].

Прозорі ринки. Повернення окремих об'єктів закупівель у “Prozorro”, створення donor-compliant модулів і розширення рамкових процедур підвищили прозорість та підзвітність; водночас потрібне посилення нагляду й оскарження [39–44].

Інтеграція правових гарантій, макрофінансових рамок, цифрових платформ і сервісів безперервності формує *архітектуру керованої резилієнтності*, у якій ризики збою послуг і політики поглинаються завчасними правилами, фінансовою умовністю та технічною надлишковістю. *курсів авт.*: запропонована матриця дозволяє вести щоквартальний моніторинг, поєднуючи вимоги переговорних кластерів ЄС із внутрішніми КРІ послуг і проєктів.

Висновки та перспективи подальших розвідок. 1. 2022–2025 роки фіксують пере-

хід від кризового менеджменту до *керованої резилієнтності*, побудованої на євроінтеграції, макрофінансових інструментах, цифровій інтегрованості та прозорих ринках [1–7; 10–13; 25–30; 39–44]. 2. Інституційними вузлами стали: адміністративна процедура, відновлення е-декларування, “Дія/Трембіта”, “Power Banking”, donor-compliant закупівлі. 3. *Курсів авт.*: подальші кроки – інституціалізація ПІМ/МТБФ у бюджетному циклі; “паспорт послуги” з КРІ для кожної масової послуги; стандарти резервування енергії/зв’язку для ЦНАП/медицини/водоканалів; повна прозорість донорських процедур у “Prozorro” з аналітикою відкритих даних; підтримання незалежності антикорупційних інституцій як умовності макрофінансування [11–13; 20–22; 35–38; 39–44]. Перспективи досліджень – операціоналізація індексу керованої резилієнтності та оцінка впливу на соціальні результати (час доступу до виплат/медицини/правосуддя).

Література:

1. Council of the EU. “EU opens accession negotiations with Ukraine and Moldova” (25.06.2024). URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2024/06/25/eu-opens-accession-negotiations-with-ukraine-and-moldova/>
2. Consilium. “First Accession Conference with Ukraine” (25.06.2024). URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/meetings/acconference/2024/06/25/>
3. European Commission (DG NEAR). “Ukraine successfully completes its screening process” (30.09.2025). URL: https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/news/ukraine-successfully-completes-its-screening-process-2025-09-30_en
4. European Commission (DG NEAR). “Commission endorses the Ukraine Plan (Ukraine Facility)” (15.04.2024). URL: https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/news/commission-endorses-ukraine-plan-2024-04-15_en
5. Council Implementing Decision (EU) 2024/1447 of 14 May 2024 “On the approval of the assessment of the Ukraine Plan” (OJ reference). URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dec_impl/2024/1447/oj
6. Council Implementing Decision (EU) 2024/2149 of 8 August 2024 “On the first instalment under the Ukraine Plan” (OJ reference). URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dec_impl/2024/2149/oj
7. European Commission (DG NEAR). “Ukraine Facility – State of play / performance & disbursements” URL: https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/funding-and-technical-assistance/ukraine-facility/state-play-ukraine-facility_en
8. European Parliament Think Tank (EPRS). “Ukraine Facility: state of play” (17.07.2024). URL: <https://epthinktank.eu/2024/07/17/ukraine-facility-state-of-play/>
9. OECD/SIGMA. “Public Administration in Ukraine 2023” (24.02.2024, звіт). URL: <https://www.oecd.org/strengthening-governance/public-administration-in-ukraine-078d08d4-en.pdf>
10. Mamedieva H. “Digital Resilience in Wartime: The Case of Ukraine” (manuscript/preprint; 2023). URL: https://www.researchgate.net/publication/379987516_Compliance_with_web_content_accessibility_guidelines_in_ophtalmology_social_media_posts
11. Brookings Institution. “Digital resilience in a time of war” (2024, аналітичний матеріал). URL: <https://www.brookings.edu/articles/digital-resilience-in-a-time-of-war/>
12. SIGMA/OECD. “Public Administration in Ukraine (2024 update)”. URL: <https://www.oecd.org/gov/sigma/public-administration-in-ukraine-2024-078d08d4.htm>
13. European Payments Council. “Payments in wartime: the story of the NBU (incl. ‘POWER BANKING’)” (28.07.2023). URL: <https://www.europeanpaymentscouncil.eu/news-insights/insight/payments-wartime-story-nbu>
14. Закон України № 2073-IX “Про адміністративну процедуру” (чинний з 15.12.2023). Офіційний портал. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2073-20>
15. National Agency on Corruption Prevention (NACP). “The NACP opens public access to the Register of Declarations” (10.12.2023). URL: <https://nazk.gov.ua/en/news/the-nacp-opens-public-access-to-the-register-of-declarations/>

- Дата надходження статті: 30.09.2025
Дата прийняття статті: 20.10.2025
Опубліковано: 04.12.2025