

УДК 35(05)

DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2025/22>

У віснику містяться результати нових досліджень у галузі державного управління.
Для наукових працівників, викладачів, студентів.

ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР	Комаха Лариса, д-р філос. наук, проф.
РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ	Ващенко Костянтин, д-р політ. наук, проф. (Україна); Генін Влад, д-р наук з менедж., проф. (США); Гошовська Валентина, д-р політ. наук, проф. (Україна); Дяченко Світлана, д-р наук з держ. упр., доц. (Україна); Зубчик Олег, д-р наук з держ. упр., доц. (Україна); Іванова Тамара, д-р наук з держ. упр., проф. (Україна); Іжа Микола, д-р політ. наук, проф. (Україна); Колтун Вікторія, д-р наук з держ. упр., проф. (Україна); Колюх Валерій, д-р політ. наук (Україна); Корчак Наталія, д-р юрид. наук, доц. (Україна); Криворучко Ірина, канд. наук з держ. упр. (відповідальний секретар) (Україна); Лазовські Адам, проф. права ЄС (Велика Британія); Обушна Наталія, д-р наук з держ. упр., доц. (Україна); Пахомова Тетяна, д-р наук з держ. упр., проф. (Україна); Петренко Ігор, д-р політ. наук, доц. (Україна); Попко Вадим, д-р юрид. наук, проф. (Україна); Рачинський Анатолій, д-р наук з держ. упр., проф. (Україна); Сандал Ян-Урбан, д-р екон. наук, проф. (Норвегія); Ситник Григорій, д-р наук з держ. упр., проф. (Україна); Стасюкінас Андрюс, д-р філософії, проф. (Литва); Худоба Олександра, д-р наук з держ. упр. (Україна); Чикаренко Ірина, д-р наук з держ. упр., проф.
Адреса редколегії	Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби вул. Академіка Ромоданова, 12/2, м. Київ, 04050 ☎ (38044) 481 44 03, 431 48 32 e-mail: i.kryvoruchko@knu.ua web: https://gov.bulletin.knu.ua/
Затверджено	вченою радою ННІ публічного управління та державної служби 03.12.25 (протокол № 5)
Зареєстровано	Національною радою України з питань телебачення і радіомовлення Рішення № 1089 від 28.03.24 Ідентифікатор друкованого медіа: R30-03801
Атестовано	Міністерством освіти і науки України (категорія Б) Наказ № 1290 від 30.11.21
Індексування	CrossRef
Засновник та видавець	Київський національний університет імені Тараса Шевченка Видавничо-поліграфічний центр "Київський університет" Свідоцтво про внесення до Державного реєстру ДК № 1103 від 31.10.02
Адреса видавця	ВПЦ "Київський університет" 6-р Т. Шевченка, 14, м. Київ, 01601 ☎ (38044) 239 32 22, 239 31 58, 239 31 28 e-mail: vpc@knu.ua

BULLETIN

OF TARAS SHEVCHENKO NATIONAL UNIVERSITY OF KYIV

ISSN 2616-9193 (Print), ISSN 2616-9207 (Online)

PUBLIC ADMINISTRATION

2(22)/2025

Established in 2014

UDC 35(05)

DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2025/22>

The Gerald includes the results of research in the fields of public administration.
For scientists, researchers, lecturers, applied psychologists and students.

EDITOR-IN-CHIEF	Komakha Larysa, DSc (Philos.), Prof.
EDITORIAL BOARD	Chykarenko Iryna, DSc (Public Adm.), Prof. (Ukraine); Diachenko Svitlana, DSc (Public Adm.), Assoc. Prof. (Ukraine); Genin Vlad, DSc (Mgmt.), Prof. (USA); Hoshovska Valentyna, DSc (Polit.), Prof. (Ukraine); Ivanova Tamara, DSc (Public Adm.), Prof. (Ukraine); Izha Mykola, DSc (Polit.), Prof. (Ukraine); Khudoba Oleksandra, DSc (Public Adm.), Assoc. Prof. (Ukraine); Koliukh Valerii, DSc (Polit.) (Ukraine); Koltun Viktoriia, DSc (Public Adm.), Prof. (Ukraine); Korchak Nataliia, DSc (Jurid.), Assoc. Prof. (Ukraine); Kryvoruchko Iryna, PhD (Public Adm.), (responsible secretary) (Ukraine); Lazowski Adam, Prof. (Great Britain); Obushna Nataliia, DSc (Public Adm.), Assoc. Prof. (Ukraine); Pakhomova Tetiana, DSc (Public Adm.), Prof. (Ukraine); Petrenko Ihor, DSc (Polit.), Assoc. Prof. (Ukraine); Popko Vadym, DSc, Prof. (Jurid.) (Ukraine); Rachynskiy Anatolii, DSc (Public Adm.), Prof. (Ukraine); Sandal Jan-Urban, DSc (Econ.), Prof., (Norway); Stasiukynas Andrius, PhD, Prof. (Lithuania); Sytnyk Hryhorii, DSc (Public Adm.), Prof. (Ukraine); Vashchenko Kostiantyn, DSc (Polit.), Prof. (Ukraine); Zubchuk Oleh, DSc (Public Adm.), Assoc. Prof. (Ukraine)
Address	Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service 12/2, Akademika Romodanova Street, Kyiv, 04050 ☎ (38044) 481 44 03, 431 48 32 e-mail: i.kryvoruchko@knu.ua web: https://gov.bulletin.knu.ua/
Approved by	the Academic Council of the ESI of Public Administration and Civil Service 03.12.25 (protocol № 5)
Registered by	the National Council of Television and Radio Broadcasting of Ukraine Decision № 1089 of 28.03.24 Identifier of printed media: R30-03801
Certified by	the Ministry of Education and Science of Ukraine (category B) Order № 1290 dated 30.11.21
Indexing	CrossRef
Founder and publisher	Taras Shevchenko National University of Kyiv Publishing and Polygraphic Center "Kyiv University" Certificate of entry into the State Register ДК № 1103 dated 31.10.02
Address	PPC "Kyiv University" 14, Taras Shevchenka blvd., Kyiv, 01601 ☎ (38044) 239 32 22, 239 31 58, 239 31 28 e-mail: vpc@knu.ua

ЗМІСТ

ГУРА Вікторія Міжнародні тенденції реалізації державної політики розвитку соціального підприємництва	5
КОРЧАК Наталія, МОРДАС Ірина, МАЙСНЕР Андрій Протидія корупції через комунікацію: цифрові інструменти та громадська участь (досвід України).....	13
КУСТОВА Світлана, ПАЛАМАРЧУК Тетяна Зміцнення місцевого самоврядування як ключового вектора реформування регіональної політики України у контексті європейської інтеграції.....	19
ХУЙСЯ Ван Еволюція та розвиток системи кадрового забезпечення державного управління Китаю у контексті цифрової трансформації – приклад міста Ханчжоу	25
ГОШОВСЬКА Валентина, ШЕСТАКОВА Юлія Публічний аудит як один із інструментів соціальної безпеки держави	31
ДЯЧЕНКО Світлана, НАЗАРЕНКО Ігор Нормативно-правове регулювання розвитку інноваційного підприємництва в Україні.....	37
КІРОВ Вадим Узагальнення досвіду іноземних держав в управлінні післявоєнним економічним відновленням.....	44
КОМАХА Лариса, КОЛТУН Вікторія Управлінська пасіонарність як драйвер ефективного публічного управління	56
ЛАБАЗЮК Віолета Трансформація системи місцевого самоврядування України в умовах європейської інтеграції	63
ЛОГВІН Дмитро Закордонний досвід трансформації державного управління під час війни.....	73
ОБОДИНСЬКИЙ Олександр Інституційно-правовий механізм формування і реалізації державної ветеранської політики	80
САПРИКІН В'ячеслав Інновації приватного сектору як драйвер цифрової трансформації публічного управління в Україні	88
СЕМІКРАС Олександр Поведінкові інструменти як механізм формування національної стійкості в умовах гібридної війни.....	95
ЯКОВЛЄВ Сергій Сутність та основні принципи публічного управління: етапи становлення, концептуальні засади та еволюція в умовах цифровізації.....	106

CONTENTS

GURA Viktoriya International trends in implementing the state policy of social entrepreneurship development.....	5
KORCHAK Nataliia, MORDAS Iryna, MAISNER Andrii Anti-corruption communication: digital instruments and civic participation in Ukraine	13
KUSTOVA Svitlana, PALAMARCHUK Tetiana Strengthening local self-government as a key vector of reforming Ukraine's regional policy in the context of european integration.....	19
HUIXIA Wang The evolution and development of China's public administrator system in the context of digital transformation: a case study of Hangzhou	25
HOSHOVSKA Valentyna, SHESTAKOVA Yuliia Public audit as one of the instruments of the state's social security.....	31
DIACHENKO Svitlana, NAZARENKO Ihor Regulatory and legal framework for the development of innovative entrepreneurship in Ukraine.....	37
KIROV Vadym Synthesis of foreign countries' experience in managing post-war economic recovery.....	44
KOMAKHA Larysa, KOLTUN Viktoriia Managerial passion as a driver of effective public administration	56
LABAZYUK Violeta Institutional transformation of the local self-government system of Ukraine in the context of european integration	63
LOGVIN Dmytro Abroad experience of the transformation of public administration during the war.....	73
OBODYNSKYI Oleksandr Institutional and legal mechanism for the formation and implementation of state veteran policy	80
SAPRYKIN Viacheslav Private sector innovations as a driver of digital transformation in public administration in Ukraine.....	88
SEMYKRAS Oleksandr Behavioural insights as a mechanism for building national resilience in the context of hybrid warfare.....	95
YAKOVLIEV Serhii The essence and core principles of public governance: historical formation, conceptual foundations, and evolution in the digital era	106

INTERNATIONAL TRENDS IN IMPLEMENTING THE STATE POLICY OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT

Background. It is devoted to the analysis of international trends and patterns in the implementation of state policies for the development of social entrepreneurship in different countries. It is revealed that countries with integrated policy approaches that combine legal recognition, financial support and capacity building demonstrate significantly better results in the development of social entrepreneurship. It is emphasized that the lack of standardized impact measurement systems and different definitions of social entrepreneurship in different jurisdictions create problems in policy evaluation and international comparison. An attempt is made to fill these gaps by analyzing implementation trends and identifying success factors in the development of social entrepreneurship policies in different national contexts.

Methods. The research employs a comprehensive methodological approach, combining: a comparative analysis of social enterprise policy frameworks across EU member states, quantitative analysis of sector development indicators, document analysis of legislative and policy frameworks, Google Trends analysis to track public interest in social entrepreneurship concepts, and an evaluation of fiscal support mechanisms. The study examines data from 2011–2024, drawing on official EU statistics, national databases, policy documents, and academic literature to ensure a robust analysis of implementation patterns and effectiveness measures.

Results. The analysis reveals several key findings in social entrepreneurship policy implementation: (1) diverse legal recognition patterns across European countries, with significant variations in implementation approaches and effectiveness; (2) comprehensive fiscal benefits system development, ranging from full tax exemptions to limited support measures across different countries; (3) notable disparities in support mechanisms between Western and Eastern European nations, reflected in both policy sophistication and implementation effectiveness; (4) varying levels of public awareness and engagement with social entrepreneurship concepts across regions, as evidenced by Google Trends analysis; and (5) emergence of integrated policy approaches combining legal recognition, financial support, and capacity building measures. The research identified critical success factors, including strong institutional frameworks and coordinated ecosystem support, while highlighting persistent challenges in cross-border operations and skills development.

Conclusions. The research demonstrates significant evolution in social entrepreneurship policy implementation across Europe while highlighting important regional variations in approach and effectiveness. Critical findings suggest that the successful implementation of policy requires a balanced approach to legal frameworks, financial instruments, and support mechanisms, with a strong emphasis on adapting to local contexts. Future policy development should prioritize: harmonizing approaches across regions while maintaining flexibility for local conditions, strengthening financial support mechanisms, and developing standardized impact measurement systems. The findings suggest that effective social entrepreneurship development requires integrated policy approaches that can address both immediate operational needs and long-term strategic objectives, supported by improved coordination between national and supranational initiatives.

Keywords: social entrepreneurship, state policy, state regulatory mechanisms, social enterprise ecosystem, international development, social economy, public policy, social innovation, sustainable development, regulatory framework.

Background

Implementing effective state policy for social entrepreneurship development has become increasingly critical as traditional welfare systems face mounting pressures from demographic changes, economic uncertainties, and emerging social challenges. This imperative emerges within a deeply paradoxical global context: while unprecedented technological innovations and improvements have transformed human living standards, society simultaneously confronts an extensive array of ecological, economic, political, and social challenges. The stark disparities between nations – some oriented toward prosperity while others grapple with fundamental challenges – have catalyzed the emergence of a distinctive form of entrepreneurial activity: social entrepreneurship (Phillips et al., 2015).

As defined by Norwegian scholar Jan-Urban Sandal (2004), social entrepreneurship's fundamental objective is "to make the world a better place for everyone" (p. 7). This mission-driven approach represents a significant evolution from traditional entrepreneurship theory, notably Schumpeter's (1934/2008) classical conceptualization of entrepreneurs as "creative destroyers" who combine production factors in novel ways to generate profit and drive economic development. While independent decision-making and competitive drive characterize Schumpeterian

entrepreneurs, social entrepreneurs distinguish themselves through their profound commitment to environmental and social improvement, positioning positive societal impact as their paramount priority while maintaining business viability (Dacin et al., 2011).

This emerging entrepreneurial paradigm has developed as a direct response to escalating ecological challenges, political instability, inequitable economic transformations, and conflict zones (Santos, 2012). Social entrepreneurs exhibit distinctive characteristics that differentiate them from traditional capitalist actors, including heightened moral awareness, empathy, responsiveness to societal challenges, and a collaborative approach to innovative problem-solving (Zahra et al., 2009). Their effectiveness in decision-making is coupled with a unique ability to forge partnerships that generate novel business solutions to social challenges.

While the European Union has established leading frameworks through initiatives like the Social Business Initiative (Social enterprises and their ecosystems in Europe ..., 2020), many countries worldwide still struggle with creating effective support mechanisms. The variation in policy approaches and implementation success rates across different regions presents challenges and opportunities for learning and improvement. This research focuses particularly on analyzing how different institutional

contexts influence policy effectiveness and identifying transferable success factors for policy implementation.

The purpose of this article is to identify and substantiate how contemporary models of social enterprise policy implementation and support mechanisms can enhance the effectiveness of state policy in fostering social entrepreneurship development, as well as to develop and propose innovative approaches for strengthening institutional capacity in this sphere. This investigation aims to understand the driving forces behind social entrepreneurs, examine their distinctive decision-making processes and business approaches, to analyze the obstacles to social entrepreneurship expansion, and forecast development trends in this sector.

This comprehensive analysis is particularly timely given the increasing recognition of social entrepreneurs as transformative agents in addressing contemporary societal challenges (Mair, & Marti, 2006). Their unique combination of business acumen and social mission positions them as crucial actors in developing innovative solutions to persistent social problems, making the optimization of policy frameworks to support their activities an urgent priority for public policymakers.

Main tasks consist of:

- To analyze international trends and patterns in state policy implementation for social entrepreneurship development;
- To explore how different institutional contexts, regional characteristics, and policy approaches influence the success rates of social entrepreneurship development initiatives;
- To examine the relationship between policy framework sophistication (legal, financial, and support mechanisms) and social enterprise sector growth.

Literature overview. Recent scholarly work has significantly expanded our understanding of the institutional dynamics and ecosystem requirements of social entrepreneurship. Santos (2012) introduced a groundbreaking positive theory of social entrepreneurship that emphasizes the role of value creation over value capture in sustaining social enterprises. Building upon this foundation, Stephan et al. (2015) developed a comprehensive framework for analyzing how institutional conditions shape social entrepreneurship outcomes across different national contexts. Mair and Marti (2006) further enriched this theoretical landscape by examining how social entrepreneurs navigate institutional voids to create sustainable social impact. Smith and Besharov (2019) contributed valuable insights into how social enterprises manage the inherent tensions between social missions and commercial objectives. These theoretical developments have been crucial in establishing social entrepreneurship as a distinct field of scholarly inquiry with its own theoretical foundations and analytical frameworks.

The emergence of impact measurement frameworks has become a central focus in contemporary social entrepreneurship literature. Nicholls (2010) pioneered work on the standardization of impact measurement, highlighting the critical role of metrics in legitimizing social enterprise activities. Arvidson and Lyon (2013) extended this analysis by developing novel approaches to capturing social value creation in ways that acknowledge both quantitative and qualitative dimensions. Building on these foundations, Thompson et al. (2023) proposed innovative methodologies for measuring social impact across different cultural and institutional contexts. Kotiranta et al. (2024) provided significant insights into how digital technologies can enhance the precision and scalability of impact measurement.

Defourny, Nyssens, and Brolis (2021) examined how impact measurement frameworks influence access to social finance and institutional support. These developments in impact measurement theory have significantly enhanced our understanding of how social enterprises can demonstrate and maximize their social impact.

Recent research has increasingly focused on the intersection of social entrepreneurship with environmental sustainability and digital transformation. Zahra, and Wright (2016) explored how social entrepreneurs leveraged technology to address complex environmental challenges while maintaining financial viability. These studies collectively demonstrate the evolving nature of social entrepreneurship in response to contemporary global challenges.

Methods

The research employed a mixed-method approach combining both theoretical and empirical analysis to investigate international trends in implementing state policy for social entrepreneurship development. Theoretical methods included a systematic literature review and document analysis of policy frameworks, legislative acts, and academic publications to synthesize existing approaches to social enterprise policy implementation. The logical method was applied to structure the research sequence, organize the analytical framework, and systematize the findings across different policy dimensions.

The empirical component of the research was based on a comparative analysis of policy frameworks across 28 EU and 7 non-EU countries, covering the period from 2011 to 2024. The quantitative analysis utilized descriptive statistics and data visualization to examine patterns in social enterprise development, including sector growth rates, employment statistics, and financial support mechanisms. Google Trends analysis was employed to track public interest and awareness of social entrepreneurship concepts over time. Statistical methods included correlation analysis to examine relationships between policy implementation effectiveness and social enterprise sector development indicators. To account for data reliability variations across countries, a weighted analysis approach was applied, particularly in assessing implementation effectiveness metrics and cross-border activity patterns. Additionally, content analysis of policy documents and impact assessment reports was conducted to evaluate the effectiveness of different support mechanisms and identify transferable success factors in policy implementation.

Results

The evolution of social enterprise policy in the European Union has demonstrated remarkable progress since the implementation of the Social Business Initiative in 2011 (Social enterprises and their ecosystems in Europe ..., 2020). Quantitative data reveals a significant expansion in institutional frameworks, with the number of countries adopting dedicated social enterprise legislation showing steady growth through the early 2020s (Defourny et al., 2021). This institutional development marks a significant shift in how social enterprises are recognized within the EU's economic framework. The increasing integration of support mechanisms into mainstream economic policy, particularly through innovative financing instruments, demonstrates the EU's commitment to fostering sustainable social enterprise growth.

Regional implementation patterns demonstrate notable disparities between Western and Eastern European member states, with significant variations in policy effectiveness (Defourny, & Nyssens, 2017). Italy's social enterprise

sector, established through comprehensive legislation dating back to 1991, continues to lead in scale and sophistication, while Eastern European countries operate under more recent frameworks (Borzaga, 2020). The emergence of regional cooperation networks has become instrumental in bridging these implementation gaps and fostering knowledge transfer between member states.

Financial support mechanisms have evolved substantially, with significant allocations through the European Social Fund Plus (ESF+) and InvestEU programs. Research indicates persistent financing gaps reported by social enterprises across member states. The introduction of innovative blended finance instruments has shown promising results in addressing these funding gaps while attracting private capital to the sector.

Analysis of sector-specific growth reveals varying development rates across different fields, with significant regional variations (Social Economy Action Plan, 2021). Health and social care services demonstrate the highest growth rates, significantly outpacing other sectors, reflecting policy prioritization and market demand (Defourny, & Nyssens, 2008). These variations reflect policy prioritization and societal needs exposed by recent global challenges. The emergence of cross-sector collaboration initiatives has created new opportunities for innovation and impact scaling across traditional sector boundaries.

Implementation effectiveness metrics present increasingly complex patterns across different policy instruments. Legal recognition frameworks show varying effectiveness rates in establishing basic operating conditions for social enterprises (Borzaga, 2020). However, skills development programs indicate significant gaps in capacity-building support. The development of integrated policy assessment frameworks has enabled more precise identification of implementation gaps and opportunities for improvement.

Cross-border activity among social enterprises demonstrates progress toward market integration within the EU framework (Defourny et al., 2021). The expansion of digital transformation initiatives across European regions has been uneven, reflecting differences in technological readiness, financial support, and institutional capacity. The evolution of digital funding and support mechanisms represents a significant step forward; however, analysis suggests that current allocations may be insufficient to meet sector needs. Recent studies indicate that social enterprises tend to invest more in digital technologies than commercial firms, reflecting their pronounced digital orientation (Kotiranta et al., 2024). Such disparities underscore the need for localized innovation hubs that can tailor digital solutions to the resource constraints of small and medium-sized social enterprises.

The institutionalization of common measurement standards has significantly strengthened the sector's credibility, particularly in its interactions with public authorities and external investors (Social impact measurement ..., 2021). Studies indicate that standardized measurement systems significantly enhance sector credibility and investment attraction (Rawhouser et al., 2019). By systematizing evidence-based communication, these frameworks have reshaped how social enterprises articulate, monitor, and validate their societal contributions, thereby reducing information asymmetries and facilitating cross-border comparability (Arvidson, & Lyon, 2013).

Employment-related outcomes illustrate another domain of significant sectoral achievements. Studies indicate particular success in creating opportunities for disadvantaged groups (Defourny, & Nyssens, 2008). Workforce development initiatives have played a significant role in enhancing labour market participation, equipping marginalized populations with transferable skills, and supporting long-term employability trajectories (Nguyen et al., 2021). Additionally, research highlights that targeted policy coordination – particularly through employment and procurement frameworks – serves as a catalyst for scaling workforce integration outcomes (Borzaga, 2020).

Innovation indicators reveal significant progress in the development of social enterprises across multiple dimensions. The finding that 68 % of social enterprises have introduced new products or services demonstrates the sector's dynamic nature. The strong correlation between policy support mechanisms and innovation outcomes suggests that effective policy design is in place. Comparative analysis indicates higher innovation rates in countries with integrated support frameworks. The establishment of dedicated social innovation labs across member states has created new pathways for experimental approaches to social problem-solving.

Nevertheless, policy implementation remains uneven across the European Union, with regulatory inconsistencies, administrative fragmentation, and divergent national interpretations of EU-level frameworks continuing to impede coherent sector development. Successful policy harmonization requires a long-term political commitment, as well as institutional flexibility, to align national priorities with overarching European performance standards (Bandini et al., 2021). Recent studies suggest that evidence-based and participatory policy frameworks enhance governance structures and accelerate the development of robust social enterprise ecosystems, thereby strengthening institutional resilience and innovation potential across member states (Nguyen et al., 2021).

To provide a comprehensive understanding of how different European countries implement social entrepreneurship policies, we conducted a comparative analysis across eight representative EU member states (tabl. 1). The following table presents a detailed breakdown of key policy aspects, including legal frameworks, financial support mechanisms, tax benefits, public procurement policies, support infrastructure, and impact measurement requirements. This analysis reveals significant variations in policy maturity and implementation approaches across different national contexts.

Figure 1 and accompanying Table 2 illustrate the distribution and characteristics of social enterprises across various European countries. The data reveals diversity in the scale and density of social enterprises, with countries like France and Italy highlighting the highest total number of social enterprises and employees, indicating well-established support systems and frameworks. Meanwhile, countries like Turkey and Cyprus exhibit lower social enterprise density, reflecting either emerging frameworks or limited policy engagement. The size of the bubbles in the chart further highlights differences in employment capacity, with Italy and France leading in workforce integration within the social enterprise sector.

Table 1

Social Enterprise Policy Framework Comparison in Selected EU Member States

Policy Aspect	Italy	France	UK	Germany	Romania	Poland	Spain	Sweden
Legal Framework	Social Enterprise Law (2006); Social Cooperative Law (1991); Third Sector Reform (2017); Benefit Corporation Law	SSE Law (2014); SCIC Framework; ESUS Status; Cooperative Law Reform	CIC Regulations (2005); Social Value Act (2012); Charities Act; Community Benefit Society	Social Cooperative Law; Welfare Organizations Act; Public Benefit Status; Non-Profit Law	Social Economy Law (2015); NGO Law; Cooperative Law; Limited SE Recognition	Social Coop Law (2006); Social Enterprise Status; Public Benefit Law; ESF+ Framework	Social Economy Law (2011); Social Initiative Cooperatives; Social Integration Law	Cooperative Law; Economic Associations Act; Non-Profit Law
Financial Support	ESF+ (€20B); National Social Fund; Regional Development Funds; Impact Investment Fund	BPI France (€2B); ESF+ Support; Social Impact Bonds; Regional Solidarity Funds	Big Society Capital (£625M); Social Investment Tax Relief; Access Foundation	KfW Social Enterprise Fund; SEND Network Funding; Regional Support	ESF+ Basic Support; Limited National Funding; EU Program Access	ESF+ Programs; OWES System Support; National Employment Fund	ESF+ Regional Programs; Social Economy Fund; Regional Innovation Support	Innovation Agency Grants; Regional Development
Tax Benefits	Full Income Tax Exemption; VAT Reductions; Employment Incentives	Partial Tax Exemption; Social Security Benefits; Investment Incentives	CIC Tax Relief; Social Investment Relief; Gift Aid	Limited Tax Benefits; Public Benefit Status Relief	Basic Tax Exemptions; Limited VAT Benefits	Comprehensive Tax Relief; Social Security Benefits	Regional Tax Variations; Social Economy Benefits	Standard Business Tax; Limited Relief Programs
Public Procurement	Reserved Contracts; Social Clauses; Regional Preferences	Social Clause Policy; Reserved Markets; Impact Requirements	Social Value Act Requirements; Community Benefits	Social Criteria; Innovation Support	Limited Access Programs; Basic Social Criteria	Social Clause System; Regional Programs	Reserved Markets; Regional Programs	Social Criteria; Innovation Focus
Support Infrastructure	Regional Networks; Impact Hubs; National Association	DLA Network; Regional Centers; National Support	SE UK Network; Local Enterprise Partnerships	SEND Network; Regional Centers	Limited Support; EU Programs	OWES System; Regional Centers	CEPES; Regional Networks	Regional Support; Innovation Hubs
Impact Measurement	Required Annual Reports; Social Impact Assessment	Required Impact Reports; ESS Standards	Required CIC Reports; Social Value	Voluntary Reporting; Basic Standards	Basic Annual Reports	Required OWES Reports	Required Regional Reports	Voluntary Impact Reports

Source: prepared by the author based on the European Commission: *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Comparative synthesis report. Executive summary.* (2020). Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2767/05369>

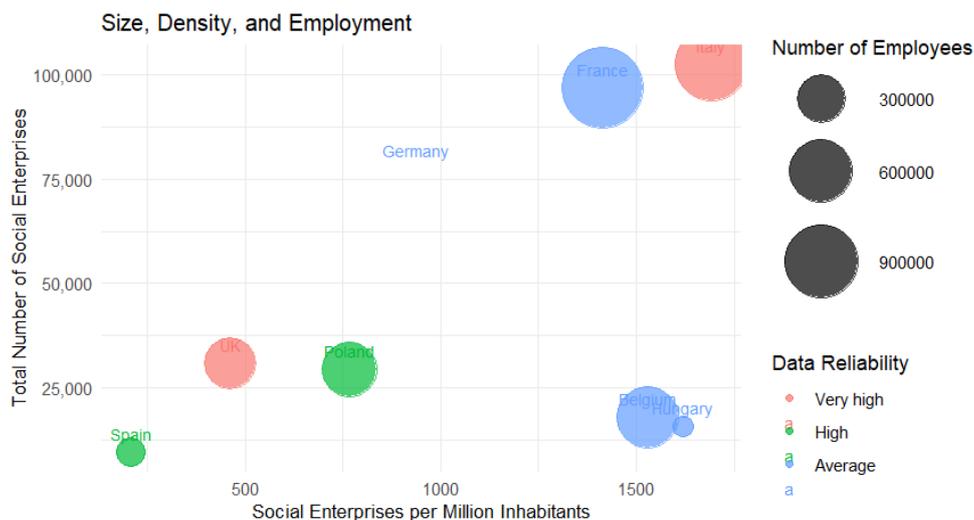


Fig. 1. Distribution of Social Enterprises Across European Countries: Size, Density, and Employment Characteristics

Source: prepared by the author based on the European Commission: *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Comparative synthesis report. Executive summary* (2020). Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2767/05369>

The degree of data reliability and the extent of social enterprise concept acceptance also vary widely, indicating uneven levels of policy maturity across regions. Countries with "Very high" data reliability, such as the United Kingdom, correlate with robust social enterprise ecosystems and well-documented employment contributions. Conversely, countries with "Low" or "Very low" data reliability, such as Montenegro and Cyprus, likely face challenges in systematically defining, supporting, and monitoring social enterprises. These findings underscore the critical role of state policy in fostering an enabling environment for social

enterprises, promoting employment, and enhancing social inclusion through tailored and reliable frameworks.

Building upon our comparative analysis of policy frameworks, it is crucial to examine the specific fiscal instruments that European countries employ to support social enterprises. The following table provides a detailed breakdown of various tax benefits and financial incentives across EU member states as of 2024, revealing both the diversity of approaches and varying levels of government commitment to sector development.

Table 2

Comprehensive Fiscal Benefits for Social Enterprises in European Countries

Type of fiscal benefits	Yes, without limitations	Yes, with limitations	None available
Corporate tax exemption on retained profits	AT, DE, EL, FR, HU, IE, IT, LU, LV, MT, PL (Full exemption for social purpose activities)	BE, BG, CZ, ES, HR, LT, NL, PL, RO, SE, SI, SK, UK (Partial exemption based on activity type)	CY, DK, EE, FI (Standard corporate tax applies)
VAT exemption or reduced rate	AT, BE, DE, FR, HU, IT, PL, PT (0-5% rate for social services)	LU, SK (Reduced rates for specific activities)	BG, CY, CZ, DK, EE, EL, ES, FI, HR, IE, LT, LV, MT, NL, RO, SE, SI, UK (Standard VAT applies)
Social insurance costs reduced or covered by subsidies	AT, BE, HR, SE (100% coverage for disadvantaged employees)	BG, EL, ES, FI, FR, IE, IT, LV, PL, PT, SI, SK (30-70% coverage based on employee category)	CY, CZ, DK, EE, DE, HU, LT, LU, MT, NL, RO, UK (No specific provisions)
Tax reductions granted to private and/or institutional donors	IT, FR, BE (Up to 75% deduction)	AT, BE, BG, CZ, DE, EE, ES, FR, HR, HU, IE, IT, LT, LU, LV, NL, PL, PT, SI, UK (20-60% deduction)	CY, DK, FI, EL, MT, RO, SE, SK (No donor incentives)
Investment tax credits	FR, IT, UK (30-50% credit)	DE, ES, NL, PL (10-25% credit)	All other countries
Property tax benefits	IT, FR, ES, PT (Full exemption)	BE, DE, PL, UK (Partial relief)	All other countries

Source: *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Comparative synthesis report. Executive summary.* (2020). Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2767/05369>

The analysis of fiscal benefits across European countries reveals significant variations in support mechanisms for social enterprises, reflecting different approaches to sector development. The most comprehensive support is found in Western European countries, particularly France and Italy, which offer multiple layers of tax benefits without significant limitations. Notably, 11 countries provide full corporate tax exemption on retained profits, while 13 countries offer limited exemptions, indicating a growing recognition of the need to support social enterprise financial sustainability. However, there's a clear East-West divide in the comprehensiveness of fiscal support, with Eastern European countries generally providing fewer benefits. The trend toward reducing social insurance costs through subsidies is particularly strong in countries with developed work integration social enterprise sectors, while donor incentives show the widest variation, suggesting different approaches to encouraging private sector support for social enterprises. So, while significant progress has been made in developing fiscal support mechanisms, considerable opportunity exists for policy harmonization and enhancement, particularly in Eastern European member states. The variation in approaches also indicates different philosophical approaches to social enterprise support, ranging from comprehensive state backing to more market-oriented frameworks.

Moving from our analysis of fiscal policies, it is essential to examine how different countries structure their legal recognition of social enterprises (Fig. 2).

The predominance of de facto social enterprises, present in 27 countries, indicates a significant preference for flexible operational definitions that align with EU guidelines while avoiding rigid legal constraints. This approach allows for greater adaptability and innovation within the sector, enabling organizations to respond more effectively to evolving social needs. Organizations with public benefit status represent the second most common

category, with 16 countries adopting this framework. This approach reflects a strategic balance between formal recognition and operational flexibility, providing social enterprises with certain advantages while maintaining their ability to adapt to market conditions and social needs. The significant adoption of this model suggests its effectiveness in bridging the gap between traditional nonprofit and commercial business structures. The presence of institutionalized social enterprises (WISE status) in 13 countries demonstrates a more structured approach to sector development, particularly in addressing workforce integration challenges. This model has proven especially effective in countries with strong labor market intervention traditions, such as France, Italy, and Belgium. The success of these programs has influenced policy development in other regions, though implementation varies significantly based on local labor market conditions and social policy priorities.

The graduated decrease in adoption rates for more specialized forms of social enterprise status (from 11 countries for institutionalized SE status to 5 for sector-limited SE) reflects the challenges of implementing highly specific legal frameworks. This pattern suggests that while specialized frameworks can provide targeted support for specific social enterprise models, they may also limit sector growth and innovation by imposing overly restrictive operational requirements.

The distinction between exclusive and non-exclusive legal forms (indicated by the blue and orange bars) provides crucial insight into different policy approaches. Countries adopting non-exclusive forms typically aim to promote sector diversity and innovation, while those implementing exclusive forms often seek to ensure stronger alignment with specific social impact objectives. This variation reflects different philosophical approaches to balancing sector growth with impact measurement and accountability.

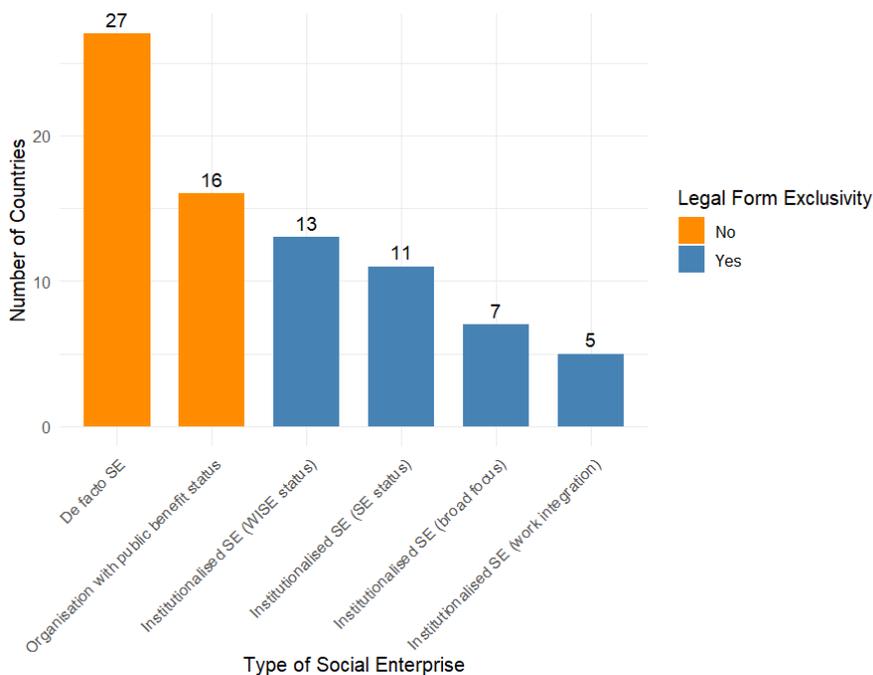


Fig. 2. Distribution of Legal Forms for Social Enterprises Across European Countries (2024)

Source: prepared by the author based on the European Commission: *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Comparative synthesis report. Executive summary* (2020). Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2767/05369>

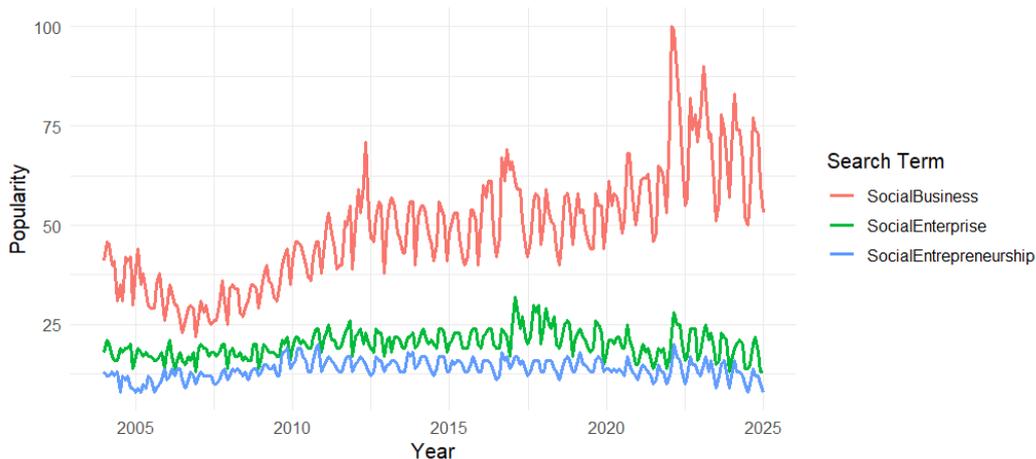


Fig. 3. Global Google Search Trends for Social Enterprise-Related Terms (2005–2025)

Source: created by the author based on <https://trends.google.com/trends/>

The Google Trends analysis provides valuable insights into the global interest in social entrepreneurship, revealing distinct regional and temporal patterns in the popularity of terms like "Social Enterprise," "Соціальне підприємництво," and "Social Business." The country-level analysis highlights significant disparities in interest, with countries such as South Korea, Hong Kong, and Guatemala displaying the highest relative search volumes for "Social Enterprise", reflecting strong public and institutional engagement with the concept. Meanwhile, terms like "Social Business" have gained traction in diverse contexts, such as Singapore, suggesting varying frameworks and terminologies being used across regions. The temporal analysis further underscores fluctuations in global attention

to these terms, with notable spikes in specific years likely driven by policy shifts, international events, or media coverage. This data underscores the growing yet uneven global awareness of social entrepreneurship, emphasizing the importance of tailored communication strategies and localized approaches in promoting social enterprise development. This pattern suggests that policy framework maturity correlates with sustained public engagement, while developing markets may experience more event-driven interest spikes.

Discussion and conclusions

The stark contrast between Western and Eastern European approaches to policy implementation, particularly in fiscal benefits and legal frameworks, highlights the need

Вікторія ГУРА, канд. екон. наук, доц.

ORCID ID: 0000-0002-4870-4037

e-mail: viktoriya.gura@knu.ua

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

МІЖНАРОДНІ ТЕНДЕНЦІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Вступ. Присвячено аналізу міжнародних тенденцій та закономірностей у впровадженні державної політики щодо розвитку соціального підприємництва в різних країнах. Розкрито, що країни з інтегрованими політичними підходами, що поєднують юридичне визнання, фінансову підтримку та розвиток потенціалу, демонструють значно кращі результати в розвитку соціального підприємництва. Наголошено, що відсутність стандартизованих систем вимірювання впливу та різні визначення соціального підприємництва в різних юрисдикціях створюють проблеми в оцінюванні політики та міжнародному порівнянні. Зроблено спробу заповнити ці прогалини шляхом аналізу тенденцій впровадження та виявлення факторів успіху в розвитку політики соціального підприємництва в різних національних контекстах.

Методи. Використано комплексний методологічний підхід, що поєднує: порівняльний аналіз політичних рамок соціального підприємництва у країнах-членах ЄС, кількісний аналіз показників розвитку сектору, аналіз документів законодавчих та політичних рамок, аналіз Google Trends для відстеження суспільного інтересу до концепцій соціального підприємництва та оцінку механізмів фінансової підтримки. Охоплено дані за 2011–2024 роки, спираючись на офіційну статистику ЄС, національні бази даних, політичні документи та академічну літературу для забезпечення надійного аналізу моделей впровадження та показників ефективності.

Результати. Виявлено кілька ключових факторів щодо впровадження політики соціального підприємництва: (1) різноманітні моделі юридичного визнання у європейських країнах зі значними відмінностями у підходах до впровадження та ефективності; (2) розвиток комплексної системи фіскальних пільг від повного звільнення від податків до обмежених заходів підтримки в різних країнах; (3) помітні відмінності в механізмах підтримки між західноєвропейськими та східноєвропейськими країнами, що відображається як у складності політики, так і в ефективності впровадження; (4) різні рівні обізнаності громадськості та залучення до концепцій соціального підприємництва в різних регіонах, що підтверджується аналізом Google Trends; (5) поява інтегрованих політичних підходів, що поєднують юридичне визнання, фінансову підтримку та заходи розвитку потенціалу. Визначено критичні фактори успіху, включаючи сильні інституційні рамки та скоординовану підтримку екосистеми, одночасно підкреслюючи постійні виклики у транскордонних операціях та розвитку навичок.

Висновки. Продемонстровано значну еволюцію у впровадженні політики соціального підприємництва в Європі, одночасно підкреслюючи важливі регіональні відмінності в підходах та ефективності. Критичні висновки вказують на те, що успішне впровадження політики вимагає збалансованої уваги до правових рамок, фінансових інструментів та механізмів підтримки з особливим акцентом на адаптації до місцевого контексту. Визначено, що майбутній розвиток політики повинен пріоритетувати: гармонізацію підходів між регіонами зі збереженням гнучкості для місцевих умов, посилення механізмів фінансової підтримки та розробку стандартизованих систем вимірювання впливу. Результати свідчать про те, що ефективний розвиток соціального підприємництва вимагає інтегрованих політичних підходів, які можуть вирішувати як негайні операційні потреби, так і довгострокові стратегічні цілі, підтримані покращеною координацією між національними та наднаціональними ініціативами.

Ключові слова: соціальне підприємництво, державна політика, механізми державного регулювання, екосистема соціального підприємництва, міжнародний розвиток, соціальна економіка, публічна політика, соціальні інновації, сталий розвиток, нормативна база.

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The author declares no conflict of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; or in the decision to publish the results.

UDC 351.17

DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2025/22-2/14>

Nataliia KORCHAK, DSc (Law), Prof.

ORCID ID: 0000-0001-7702-2636

e-mail: nkorchak15@gmail.com

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Iryna MORDAS, PhD (Econ). Assoc. Prof.

ORCID ID: 0000-0002-2908-7555

e-mail: iv.mordas@knu.ua

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Andrii MAISNER, PhD (Law)

ORCID ID: 0009-0003-1140-8407

e-mail: andriimaisner@gmail.com

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

ANTI-CORRUPTION COMMUNICATION: DIGITAL INSTRUMENTS AND CIVIC PARTICIPATION IN UKRAINE

Background. *The article examines the role of communication as a tool for countering corruption in Ukraine during 2016-2025. The study focuses on three core dimensions: the development of public communication between the state and citizens; the implementation of digital transparency instruments (including Prozorro, DOZORRO, the Unified Whistleblower Reporting Portal, and the asset declaration monitoring information system); and mechanisms of civic participation, such as public oversight, CivicTech initiatives, and local-level anti-corruption platforms.*

Methods. *The research relies on a mixed-method approach that includes the analysis of legal and regulatory frameworks, the synthesis of findings from nationwide sociological surveys, a comparative review of domestic and international practices, and a content analysis of the public information space.*

Results. *The findings demonstrate that the interplay of institutional reforms, digital innovation, and active civic engagement strengthens transparency, accountability, and public trust in government institutions. Digital tools function not only as technical solutions but also as institutional mechanisms that reinforce the broader anti-corruption architecture. At the same time, strategic communication helps cultivate a social norm of intolerance toward corruption. Within the sphere of public administration – and especially in the design and implementation of anti-corruption policies – the key actors include not only governmental institutions but also civil society organizations and the wider public. One of the central institutional responses to this challenge is ensuring the openness of public authorities and actively involving civil society in anti-corruption oversight, monitoring, and decision-making.*

Conclusions. *The study underscores that sustainable anti-corruption progress in the context of contemporary challenges and hybrid threats is achievable only when public communication, civic oversight, and digital innovation are effectively integrated. Effective anti-corruption requires a comprehensive approach that integrates institutional measures, civic engagement, and digital tools. Communication between public institutions and citizens plays a pivotal role, enhancing trust, enabling timely responses to emerging challenges, and mitigating corruption risks.*

Keywords: *corruption; anti-corruption policy; communication and collaboration; civil society and civic participation; civic engagement instruments; transparency and accountability; digital innovation.*

Background

During wartime, the state faces challenges that undermine public trust in institutions, limit available resources, and increase vulnerability to corruption. These tendencies are reflected in Ukraine's decline in the Corruption Perceptions Index for 2024 (Anti-corruption on pause..., n.d.).

When assessing Ukraine's domestic anti-corruption policy, its effectiveness is measured through five indicators capturing the share of the population or business representatives who:

- express negative attitudes toward corruption;
- report having personal experience with corruption;
- are willing to act as whistleblowers;
- approve of whistleblowers' actions;
- are adequately informed about the legal guarantees of whistleblower protection.

The last two indicators (4–5) reflect the overall performance of the anti-corruption system.

Findings from the 2024 nationwide survey assessing the corruption situation in Ukraine show that despite an exceptionally high level of declared rejection of corruption (96 % of respondents view corruption negatively), actual behavioral patterns reveal deep contradictions. Notably, 17 % of respondents reported either personal involvement

in corrupt practices or such involvement within their close circle over the past year. This indicates persistent tolerance toward corruption in everyday life and its continued function as a "routine mechanism" for accessing services.

Low levels of civic engagement present a particularly alarming challenge: only 16 % of respondents are willing to act as whistleblowers. This reflects not only a fear of potential repercussions but also limited trust in the existing whistleblower protection framework.

At the same time, public support for whistleblowers is substantially higher: 61 % of respondents approve of whistleblowers' actions, indicating a positive shift in societal attitudes despite the population's own reluctance to engage directly. However, the level of legal awareness remains critically low – only 8 % report knowing about the statutory guarantees of whistleblower protection (Corruption in Ukraine 2024..., 2025).

These data illustrate that despite existing sociological discrepancies, Ukrainians are gradually demonstrating more conscious anti-corruption engagement. When viewed in dynamics and compared to previous periods, a positive trend becomes evident. The share of the population expressing negative attitudes toward corruption increased from 43 % in 2017 to 58 % in 2024. The proportion of

© Korchak Nataliia, Mordas Iryna, Maisner Andrii, 2025

individuals choosing a whistleblowing model of behavior has also risen: whereas only 3.3% of respondents reported corruption in 2020, this figure grew to 7.2% among business representatives and 9.7% among the general population in 2024.

The state's growing attention to the communication dimension of anti-corruption policy is reflected in the adoption of the Communication Strategy in the Field of Preventing and Combating Corruption until 2025, approved by Resolution No. 1203-r of the Cabinet of Ministers of Ukraine on December 22, 2023 (Communication Strategy in..., 2023). The Strategy emphasizes that "success in this process is a precondition for building public trust in government, strengthening the state's economic potential, and improving the well-being of Ukrainian citizens." Its overarching objective is defined as "shifting the public and political discourse" by enhancing societal attention to anti-corruption issues and promoting a model of consciously rejecting corrupt practices.

In the context of contemporary public administration, communication plays a pivotal role as a process of information exchange between state institutions and citizens. An effective communication policy enhances public trust in government, ensures timely responses to societal challenges, and reduces corruption risks.

Given this, it is evident that the formation of public support for anti-corruption reform through public communication – as well as communication as a factor enabling civic participation in anti-corruption activities – has become a prominent theme in recent doctoral research. Notable contributions include works by A. Marchenko ("Coordination and communication support of anti-corruption reform in Ukraine", 2022), V. Verbanovsky ("Countering corruption risks in the public service system", 2023), L. Pashkevych ("Improvement of state mechanisms for preventing and combating corruption in Ukraine: Experience of EU member states", 2023), V. Anisimova ("Improvement of mechanisms for interaction between public authorities and civil society in anti-corruption activities in Ukraine", 2023), O. Mysyshyn ("Formation of the system for preventing and combating political corruption in Ukraine", 2023), M. Predko ("Mechanisms of civil society institutions influence on anti-corruption policy", 2024) and B. Hrebeniuk ("Cooperation of public authorities with civil society in the field of anti-corruption", 2025), all of whom examine various institutional, communicative, and civic dimensions of anti-corruption policy in Ukraine.

At the same time, the search for effective communication models in anti-corruption practice remains highly relevant and requires further scholarly inquiry.

Methods

The methodological foundation of this study combines general scientific and specialized research methods. These include an analysis of legal and regulatory documents; synthesis of findings from nationwide sociological surveys; comparative analysis of Ukrainian and international approaches to anti-corruption policy; and content analysis of the information space concerning the public representation of corruption-related issues.

Results

Corruption, as a complex social, legal, and administrative phenomenon, requires a systemic and multi-dimensional response. Within the sphere of public administration – and especially in the design and implementation of anti-corruption policies – the key actors include not only governmental institutions but also civil society organizations and the wider public.

One of the central institutional responses to this challenge is ensuring the openness of public authorities and actively involving civil society in anti-corruption oversight, monitoring, and decision-making.

While avoiding the extensive academic debate on the definitions of civil society and the public, it is essential to emphasize that these concepts should not be used interchangeably. A well-reasoned position is offered by B. Hrebeniuk, who conceptualizes civil society as "an integrated and dynamic mechanism comprising various elements: state institutions, active members of the public (both individuals and associations), as well as the passive part of the population. All these components interact, forming a complex system of social relations" (Hrebeniuk, 2018). This approach is valuable because it views public participation not merely as a delegated oversight tool (a traditional interpretation within the good governance paradigm), but as a fully-fledged subject in the public administration system. Such a perspective reinforces informal yet crucial factors such as trust, motivation, and shared responsibility.

For the purposes of effective public administration – particularly in the context of digitalization and anti-corruption efforts – it is essential to distinguish between these two categories when defining their roles, functions, and modes of interaction with public authorities. Unlike civil society, the public represents a less formalized structure.

As a collective of active citizens who demonstrate interest in socially significant events or processes, the public does not necessarily possess organizational or legal status. Its engagement may take different forms:

- situational (participation in social campaigns, protests, flash mobs);
- informational (creating petitions, disseminating positions on social media);
- mobilizational (collecting signatures, submitting appeals to public authorities, crowdsourcing solutions).

Given the above, it is important to emphasize that although the public is less institutionalized and lacks systemic influence, it nonetheless reflects public opinion and represents the overall level of civic activation and trust in government.

The American sociologist Francis Fukuyama, in his seminal work "Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity" (1995), conceptualizes trust as a key social virtue that enables the formation of civic initiatives and associations beyond the state. According to Fukuyama, high levels of interpersonal trust facilitate the delegation of social functions to civic structures, thereby forming the foundation for a civil society (Fukuyama, 1995).

In the National Strategy for Promoting the Development of Civil Society in Ukraine for 2021–2026, particular emphasis is placed on distinguishing between institutional participation by civil society organizations and public initiatives as forms of civic engagement in decision-making processes. Both are regarded as important mechanisms of communication between citizens and public authorities, contributing to strengthened democratic governance (National Strategy for..., 2021).

A correct understanding of the role of the public in anti-corruption efforts is essential to the functioning of modern public administration. A systemic review of the State Anti-Corruption Programme for 2023–2025 demonstrates that the policy framework assigns four principal roles to the civic sector.

First, the public acts as an information source: citizens and civic actors provide alerts on corruption risks, abuses, or operational deficiencies within public institutions. Such input may take the form of formal complaints, investigative journalism, or analytical reporting.

Second, the public performs an expert function: civil society organisations contribute to the development, assessment, and independent evaluation of anti-corruption measures, including through participation in advisory bodies, expert working groups, or by conducting their own evidence-based research.

Third, the public assumes a monitoring role: civic watchdog groups track the implementation of the anti-corruption programme, analyse open data and official reporting, and identify gaps, delays, or deviations from planned indicators.

Fourth, civil society serves as a communicator: through outreach campaigns, educational initiatives, and cooperation with the media, civic actors translate anti-corruption policies into accessible public messages and help cultivate a social environment that is intolerant of corruption (State Anti-Corruption Program..., 2023).

These functions together create an enabling environment for transparency, deeper civic engagement in analytical and oversight processes, and more structured feedback loops between citizens and state institutions.

Growing public demand for accountability is also reflected in recent commentary by Viktor Pavlushchyk, Head of the National Agency on Corruption Prevention (NACP). He notes that the information sphere often distorts how corruption is perceived, as discussions on social media tend to be dominated by emotional judgments and disinformation rather than evidence-based assessments. Despite the increasing number of corruption reports submitted by citizens, media coverage remains skewed.

National sociological and media-monitoring studies confirm this imbalance. Preventive aspects of anti-corruption – such as digitalisation, deregulation, or the use of open data – account for only 1–2 % of media content. Anti-corruption reforms are rarely linked in public discourse to Ukraine's wider European integration agenda. Instead, corruption is most frequently communicated through narratives of criminal prosecution, sector-specific scandals (defence procurement, construction, land governance, law enforcement, judiciary), or broad pessimism about systemic impunity (Distrust, information attacks..., 2025).

In contemporary public administration, communication is understood as a multi-layered process that involves transmission, interpretation, and reciprocal feedback. Within the anti-corruption domain, interactive and dialogic communication models – those that establish continuous exchange between public authorities and civil society – are particularly significant.

Today, effective public administration requires the implementation of communication mechanisms that go beyond simple information dissemination, enabling active civic participation in policy-making based on the principles of openness, transparency, and accountability. This perspective aligns with that of D. McQuail, who emphasizes that modern communication increasingly exhibits networked and interactive characteristics, wherein authorities are expected not only to transmit messages but also to interpret and respond to feedback from target audiences (McQuail, 2005).

At the global level, effective public communication is recognized as a key driver of transparent governance and

anti-corruption efforts. According to the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), public communication serves not merely as an informational tool but as a mechanism for active engagement with citizens, enhancing both accountability and trust in public institutions (OECD Report on Public communication..., 2021). The OECD report "Public Communication: The Global Context and the Way Forward" highlights the importance of shifting from one-way information provision to two-way engagement, particularly in the anti-corruption domain.

Similarly, A. Chadwick's concept of the "hybrid media system" demonstrates how contemporary governance adapts communication strategies in the digital age, where information flows are simultaneously shaped by state institutions, media, and the public (Chadwick, 2013). Such a system demands that authorities demonstrate not only communicative flexibility but also a strategic approach to dialogue with citizens through multiple platforms and feedback mechanisms.

Collectively, these international studies underscore that only communication grounded in openness, participatory engagement, and accountability can secure legitimacy and sustainability for anti-corruption policies.

In the context of Russia's instrumentalization of corruption-related issues within information and hybrid operations, institutional interaction between public authorities and the civic sector has become critical for minimizing corruption risks. Effective communication practices should be based on interactive models that facilitate two-way information exchange, reinforce social capital, foster trust, and involve citizens in mechanisms of public oversight. Importantly, this requires not only guaranteeing access to relevant information but also presenting it in a clear, structured format that strengthens society's capacity to actively engage in anti-corruption processes (Identification and analysis..., 2024).

Recognizing the significance of educational activities for cultivating citizens' psychological intolerance toward corruption, the NACP developed the Strategy of Forming Zero Tolerance for Corruption in 2021. The strategy emphasizes that, to enhance public trust in the state – particularly in anti-corruption and digital transformation initiatives – coordinated collaboration among all state bodies is of paramount importance (Strategy for forming..., 2021). A practical outcome of this approach is the 2022 launch of the NACP's Office for Integrity Development online learning platform.

Discussion and conclusions

Effective anti-corruption requires a comprehensive approach that integrates institutional measures, civic engagement, and digital tools. Communication between public institutions and citizens plays a pivotal role, enhancing trust, enabling timely responses to emerging challenges, and mitigating corruption risks.

Citizen Oversight: Tools and Examples. Effective mechanisms for public oversight include civic expertise, surveys, monitoring of public authorities' activities, media analysis, and participation in legislative development. Civil society organizations actively contribute to evaluating anti-corruption policies and provide expert feedback on draft legislation.

At the regional level, several anti-corruption platforms have demonstrated significant impact. For instance: Open City in Drohobych, a municipal budget monitoring platform in Dnipro, the Integrity Hub in Vinnytsia, and the Cities of Integrity initiative in Mykolajiv. These initiatives

strengthen citizen participation in budget oversight and local risk detection, promoting transparency and accountability at the local level.

Digitalization of Anti-Corruption Policy. Since mid-2016, the National Agency on Corruption Prevention (NACP) has institutionalized digital tools that have become integral to the country's anti-corruption infrastructure, ensuring its functional sustainability. Key instruments include:

1. Unified State Register of Declarations – an electronic resource containing the declarations and notifications of significant asset changes for public officials, with certain data restricted during the period of martial law.

2. Integrity Portal (Anti-Corruption Portal) – a digital platform for developing anti-corruption programs by state bodies; in 2023, it acquired a functionality for assessing corruption risks.

3. Unified Whistleblower Portal – a secure system for reporting corruption that guarantees anonymity and confidentiality, with automated submission to competent authorities.

4. Register of Individuals Who Committed Corruption-Related Offenses – an open online resource allowing verification of public officials' integrity.

5. Information System for Monitoring the Implementation of the State Anti-Corruption Policy (SACP) – an interactive portal for tracking progress on the State Anti-Corruption Strategy.

6. PolitData System – the world's only comprehensive electronic database containing information on the financing of all political parties.

7. NACP Educational Platform (study.nazk.gov.ua) – offering online courses for youth, public officials, and educators, along with a knowledge portal providing official explanations and guidance.

Digital Tools and Trust in Governance. Civic IT solutions (CivicTech) hold the potential to strengthen institutional trust by promoting transparency, reducing opportunities for abuse, and enabling citizen participation in decision-making. These tools effectively bridge the gap between civil society and the state, fostering a culture of accountability and collaborative governance.

Among domestic digital solutions that have demonstrated their effectiveness, the following can be highlighted:

Prozorro and DOZORRO platforms – these create conditions for transparency and accountability in public procurement through monitoring and control mechanisms;

E-democracy platform (e-dem.ua) – a key digital tool for citizen engagement in governance, allowing users to initiate and support petitions, participate in participatory budgeting, and engage in public consultations, thereby enhancing transparency and accountability in the public sector;

Whistleblower portals, "Hidden Interests," and the NACP Corruption Risk Catalog – digital instruments aimed at increasing transparency of public authorities and involving citizens in detecting and preventing corrupt practices;

Declaration monitoring systems and chatbots such as OpenDataBot and YouControl- accountability-oriented digital tools that help identify corruption risks, enhance transparency of public officials, and engage citizens in oversight.

To provide a user-friendly digital instrument for citizens, businesses, and experts to track progress toward achieving the expected strategic results of the State Anti-Corruption Program (SACP), in June 2023 the NACP launched the Information System for Monitoring the Implementation of State Anti-Corruption Policy. This system comprises two modules:

1. Monitoring Results and Effectiveness Assessment of the State Anti-Corruption Program for 2023–2025;

2. Statistical Information on the Activities of Specially Authorized Anti-Corruption Bodies and Other State Institutions.

Analytics and Policy Impact. Civil society organizations such as StateWatch and the DEJURE Foundation conduct systematic monitoring and publish analytical reports on judicial transparency, decisions of the High Anti-Corruption Court, judicial expenditures, and judicial recruitment procedures. These studies provide an evidence base for public oversight, enhance institutional accountability, and incentivize government bodies to respond to identified risks. Another example is the CHESNO Movement, which systematically monitors parliament, judges, and party finances, combining analytics, open data, and advocacy campaigns.

In this context, civil society analytics serve as a crucial communication tool between society and the state, strengthening both the legitimacy and effectiveness of anti-corruption policies.

Communication: Between Facts and Emotions. Perceptions of corruption often do not align with its actual prevalence. Nevertheless, it is precisely public perception that shapes societal demand for change. In 2024, between 18 % and 70 % of citizens mistakenly equated corruption with inefficient governance or institutional weakness (Buldovych, 2025). The information environment frequently lacks verified data, while emotional judgments often substitute for factual analysis.

Therefore, it is crucial to develop a communication policy that includes: public reporting, regular information updates, interactive services for inquiries, and access to open data. Social media can either amplify distrust or disseminate examples of integrity, depending on the quality of content.

Collaborative Action: Rational and Emotional Dimensions. Collaborative anti-corruption efforts involve both a rational (organizational) and emotional (value-based) dimension. The rational dimension encompasses task-setting and problem-solving – direct actions aimed at combating corruption, including planning, coordination, and role allocation. The emotional dimension reflects participants' engagement and commitment to both the interaction process and anti-corruption activities. Participants – representatives of public authorities as well as civil society – are involved not only in information exchange but also in coordinated actions, including planning, coordination, and task distribution. This ensures mutual support, oversight, and incentive alignment toward achieving shared objectives.

Such interactions generate a synergistic effect: collective efforts produce results greater than the sum of individual actions. In wartime conditions, when corruption can delay humanitarian aid, impede reconstruction, and erode international trust, the significance of coordinated action increases.

Anti-Corruption Education: Changing Attitudes and Behavior. No system can be effective without attitude change. Accordingly, the Anti-Corruption Strategy 2021–2025 emphasizes the importance of education. Anti-corruption education represents a long-term investment in cultivating:

- citizens who do not tolerate corruption;
- public servants who act responsibly even under challenging conditions;
- systems where integrity is the norm rather than the exception.

Anti-corruption education performs not only an informational function but also instills values necessary for sustained societal transformation. Institutional strategies of the NACP and educational platforms such as Study.NAZK demonstrate a gradual shift from reactive anti-corruption

measures toward fostering a culture of integrity as a societal norm. Importantly, citizens are increasingly recognizing their own responsibility in combating corruption, while the state increasingly focuses on promoting integrity in governance (Institutional strategy for..., 2024).

The Role of Media in Shaping Public Opinion. Independent media remain a vital channel for disseminating information about corrupt practices. Investigative journalism, increasingly amplified by digital platforms, exerts significant influence on public pressure toward government institutions.

For example, former Head of the State Fiscal Service Roman Nasirov, following the controversy over his voluntary military mobilization (April 7, 2025) and the subsequent annulment of the decree, appeared in the High Anti-Corruption Court of Ukraine in a case concerning abuse of office or position (receiving a bribe of UAH 722 million for VAT reimbursements to Oleg Bakhmatyuk's companies) (Nasirov arrived at..., 2025). In the case of Sławomir Nowak, former head of Ukravtodor, investigative publications by the Anti-Corruption Center contributed to public exposure of facts and prevented clandestine dismissal of the case. According to the State Bureau of Investigation, Ukrainian law enforcement forwarded the criminal case against Nowak to Polish authorities (The State Bureau..., 2024).

Anti-corruption measures in Ukraine from 2016 to 2025 have acquired a systemic character through the combination of institutional mechanisms, public oversight, and digital tools. It is evident that no single approach – regulatory, technical, or educational – can ensure sustainable results without their comprehensive integration.

The relationship between the rational-organizational and emotional-value dimensions of anti-corruption activity remains a topic of debate. On one hand, digital tools (such as ProZorro, DOZORRO, the Integrity Portal, and the Information System for Monitoring the Implementation of the State Anti-Corruption Policy etc.) contribute to process standardization and the minimization of abuse risks. On the other hand, public perception of corruption generates demand for transparency and fairness, even in the presence of positive trends in objective indicators.

A key factor is the activity of civil society institutions, which combine governmental monitoring with the generation of alternative solutions. CivicTech initiatives and public expertise provide substantive reinforcement of the principles of transparency and accountability; however, their effectiveness depends on citizens' digital literacy and the political will of the state to maintain openness.

In the context of Russian military aggression, anti-corruption resilience becomes particularly crucial, as abuses in the reconstruction process or distribution of humanitarian aid can undermine both internal trust and international support. In this sense, the synergy between state institutions and civil society generates added value in preventing corruption risks.

Currently, civil society functions as a "social sensor", responding to governmental actions, generating public resonance, and influencing the behavior of political and administrative actors.

Key Conclusions. Communication is a central element in anti-corruption efforts, as it ensures two-way information exchange, reduces distrust, and lays the foundation for effective interaction between the state and civil society.

Digital tools act not only as technical instruments but also as institutional factors enhancing transparency and accountability, providing equal access to data and procedures.

Public oversight strengthens the effectiveness of state policy but requires systemic support, both legal and technological (e.g., CivicTech platforms).

Anti-corruption education represents a long-term investment, fostering social intolerance toward corruption and increasing the professionalism of the public service.

The informational dimension of anti-corruption efforts requires a balance between facts and emotions: dissemination of verified information, public reporting, and interactive services must counter disinformation and social apathy.

In summary, the Ukrainian experience demonstrates that the combination of digital innovation, civic engagement, and effective communication forms a resilient model of anti-corruption policy. This integrated approach may serve as a relevant framework for other states facing crisis-related challenges.

Authors' contribution: Natalia Korchak – conceptualization of the theoretical and methodological foundations of the study; Iryna Mordas – structuring the article and presenting the research results; Andrii Maisner – preparation of conclusions.

Sources of funding. This study did not receive any grant from a funding institution in the public, commercial, or non-commercial sectors.

References

- Anti-corruption on pause: Ukraine in the Corruption Perceptions Index – 2024.* (n.d.). Transparency International Ukraine [in Ukrainian]. [Антикорупція на паузі: Україна в Індексі сприйняття корупції – 2024. (2025). Transparency International Ukraine]. <https://cpi.ti-ukraine.org/>
- Buldovych, P. (2025, February 22). *Corruption in numbers: What changes are recorded by surveys of Ukrainians.* Ukrainian Pravda [in Ukrainian] [Бульдович, П. (2022, 22 лютого). *Корупція в цифрах: Як зміни фіксують опитування українців.* Українська правда]. <https://www.pravda.com.ua/columns/2025/02/22/7499496/>
- Chadwick, A. (2013). *The hybrid media system: Politics and power.* Oxford University Press. https://www.researchgate.net/publication/269726408_The_hybrid_media_system_Politics_and_power
- Communication Strategy in the field of anti-corruption for the period up to 2025, Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1203-p (2023, December 22) [in Ukrainian]. [Стратегія комунікацій у сфері запобігання та протидії корупції на період до 2025 року, Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1203-р (2023, 22 грудня)]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1203-2023-%D1%80#Text>
- Corruption in Ukraine 2024: Understanding, perception, prevalence.* (2025, January 21). National Agency on Corruption Prevention [in Ukrainian]. [Корупція в Україні 2024. (2025, 21 січня). Національне агентство з питань запобігання корупції]. <https://surl.lt/nprcmd>
- Distrust, information attacks, and attention to authorities: How Ukrainian media and social networks covered corruption in Q2 2025.* (2025, September 9). National Agency on Corruption Prevention [in Ukrainian]. [Зневіра, інформатаки й увага до влади: Як висвітлювали тему корупції українські медіа і соцмережі у другому кварталі 2025 року. (2025, 9 вересня). Національне агентство з питань запобігання корупції]. <https://surl.lt/dcdmsz>
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity.* Free Press. <https://surl.lt/ddprut>
- Hrebenuk, B. (2018). Theoretical and methodological approaches to clarifying the terms "civil society" and "public". *Investments: Practice and Experience*, 12, 125–132 [in Ukrainian]. [Гребенюк, Б. (2018). Теоретико-методологічні підходи до розкриття термінів "громадянське суспільство" та "громадськість". *Інвестиції: Практика та досвід*, 12, 125–132]. http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2018.pdf
- Identification and analysis of Russian information threats on the topic of corruption in the Ukrainian media space.* (2024). Center for Strategic Communications and Information Security [in Ukrainian]. [Виявлення та аналіз російських інформаційних загроз на тему корупції в українському медіа просторі. (2024). Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки]. <https://surl.lt/tclsf>
- Institutional strategy for the continuous development of the NACP as a high-performance organization, Order of the National Agency for the Prevention of Corruption No. 17/24 (2024, January 12) (Ukraine) [in Ukrainian]. [Інституційна стратегія безперервного розвитку Національного агентства з питань запобігання корупції як високоєфективної організації,

Наказ Національного агентства з питань запобігання корупції № 17/21 (2024, 12 січня) (Україна)]. <https://surl.li/bfotqz>

McQuail, D. (2005). *McQuail's mass communication theory* (5th ed.). SAGE Publications.

Nasirov arrived at court after mobilization resonance. (2025, April 11). Radio Svoboda [in Ukrainian]. [*Насіров після резонансу щодо його мобілізації прибув до суду.* (2025, 11 квітня). Радіо Свобода]. <https://www.radiosvoboda.org/a/news-nasirov-sud-mobilizatsiya-ukaz/33382081.html>

National Strategy for the Development of Civil Society in Ukraine for 2021–2026, Decree of the President of Ukraine No. 487/2021 (2021, September 27) [in Ukrainian]. [Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки, Указ Президента України № 487/2021 (2021, 27 вересня)]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text>

OECD Report on Public communication: The global context and the way forward. (2021, December 21). Organisation for Economic Co-operation and Development. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-report-on-public-communication_22f8031c-en.html

State Anti-Corruption Program for 2023–2025, Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 220 (2023, March 4) [in Ukrainian]. [Державна антикорупційна програма на 2023–2025 роки, Постанова Кабінету Міністрів України № 220 (2023, 4 березня)]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-%D0%BF#Text>

Strategy for forming zero tolerance for corruption. (2021). National Agency on Corruption Prevention [in Ukrainian]. [*Стратегія формування нульової толерантності до корупції.* (2021). Національне агентство з питань запобігання корупції]. <https://surl.li/tqjjei>

The State Bureau of Investigation transferred the case of former head of Ukravtodor Novak to Polish colleagues. (2024, December 27). Ukrinform [in Ukrainian]. [*ДБР передало польським колегам справу екскерівника Укравтодору Новака.* (2024, 27 грудня). Укрінформ]. <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3931865-dbr-peredalo-polskim-kolegam-spravu-ekskervivnika-ukravtodoru-novaka.html>

Отримано редакцією журналу / Received: 12.11.25
Прорецензовано / Revised: 20.11.25
Схвалено до друку / Accepted: 25.11.25

Наталія КОРЧАК, д-р юрид. наук, проф.

ORCID ID: 0000-0001-7702-2636

e-mail: nkorchak15@gmail.com

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Ірина МОРДАС, канд. екон. наук, доц.

ORCID ID: 0000-0002-2908-7555

e-mail: iv.mordas@knu.ua

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Андрій МАЙСНЕР, канд. юрид. наук

ORCID ID: 0009-0003-1140-8407

e-mail: andriimaisner@gmail.com

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

ПРОТИДІЯ КОРУПЦІЇ ЧЕРЕЗ КОМУНІКАЦІЮ: ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ГРОМАДСЬКА УЧАСТЬ (ДОСВІД УКРАЇНИ)

В с т у п . Проаналізовано роль комунікації як інструменту протидії корупції в Україні у 2016–2025 роках. Дослідження зосереджене на трьох ключових факторах: розвитку публічної комунікації між державою та громадянськістю; застосуванні цифрових інструментів прозорості (зокрема ProZorro, DOZORRO, Єдиного порталу повідомлень викривачів, інформаційної системи моніторингу декларацій тощо); механізмах громадянської участі у вигляді громадського контролю, CivicTech-ініціатив та антикорупційних платформ на місцевому рівні.

Методи. Методологію засновано на аналізі нормативно-правових актів, узагальненні результатів загальнонаціональних соціологічних досліджень, порівнянні вітчизняного та міжнародного досвіду, а також контент-аналізі інформаційного простору.

Результати. Виявлено, що поєднання інституційних реформ, цифрових інновацій та активної громадянської участі сприяє зміцненню прозорості, підзвітності та довіри до органів влади. Цифрові інструменти виконують функцію не лише технічного забезпечення, а й інституційного механізму посилення антикорупційної інфраструктури, тоді як комунікація формує суспільну культуру нетерпимості до корупції. Розкрито, що у сфері публічного адміністрування, зокрема у формуванні та реалізації антикорупційної політики, ключовими суб'єктами виступають не лише органи державної влади, але й інститути громадянського суспільства та громадянськість. Однією з ключових інституційних відповідей на цей виклик є забезпечення відкритості діяльності органів влади та активне залучення громадянського суспільства до процесів антикорупційного контролю, моніторингу й прийняття рішень.

Висновки. Визначено, що стійка протидія корупції в умовах сучасних викликів та гібридних загроз можлива лише за умов інтеграції публічної комунікації, громадського контролю та цифрових інновацій. Протидія корупції потребує комплексного підходу, що поєднує інституційні заходи, залучення громадянськості та цифрові інструменти. Наголошено, що комунікація між державними інституціями та громадянами є ключовою: вона підвищує довіру, сприяє реагуванню на виклики та знижує корупційні ризики.

Ключові слова: корупція, антикорупційна політика, комунікація та співробітництво, громадянське суспільство та громадська участь, інструменти громадської участі, прозорість та підзвітність, цифрові інновації.

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The authors declare no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; in the decision to publish the results.

UDC 352.07/08:332.14(477):339.92
DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2025/22-3/14>

Svitlana KUSTOVA, PhD (Public Adm.)
ORCID ID: 0000-0003-3563-1454
e-mail: pravoved1996@ukr.net
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Tetiana PALAMARCHUK, PhD (Public Adm.), Assoc. Prof.
ORCID ID: 0000-0001-6561-8248
e-mail: tetiana.palamarchuk@knu.ua
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

STRENGTHENING LOCAL SELF-GOVERNMENT AS A KEY VECTOR OF REFORMING UKRAINE'S REGIONAL POLICY IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION*

Background. *The beginning of negotiations on Ukraine's accession to the European Union in June 2024 marked the country's transition to a qualitatively new stage. In this context, territorial communities acquire particular significance. The article examines the potential of Ukraine's territorial communities in the process of European integration through the prism of strategic development, institutional capacity, and the spatial approach to regional policy. The analytical basis of the study consists of the principles of the Territorial Agenda 2030 (TA2030) and materials of the European Observation Network for Territorial Development and Cohesion (ESPON).*

Methods. *The article uses a set of methods. The method of comparative analysis is applied to identify common and different development trends of Ukraine and the EU Member States in the field of regional policy, as well as to assess Ukraine's readiness for integration into the European space. The method of content analysis is applied. The systemic and structural-functional methods made it possible to study territorial communities as holistic systems and to reveal the interconnections between the institutional, spatial, and strategic aspects of their development in the context of European integration.*

Results. *The results of the study demonstrate that the territorial communities of Ukraine are consolidating their role as key subjects of regional policy and active participants in the process of European integration. Their role in the implementation of reforms is steadily increasing. At the community level, the principles of sustainable development, subsidiarity, multi-level governance and territorial cohesion defined in the Territorial Agenda 2030 (TA2030) are practically implemented.*

Conclusions. *To ensure the effective progress of Ukraine in the process of European integration, coordinated actions of public authorities, territorial communities, and civil society institutions are necessary. The further development of Ukraine's regional policy should be based on the principles of partnership and the effective use of EU financial instruments. The future of Ukraine in the EU largely depends on the potential of its territorial communities.*

Keywords: *territorial communities, regional policy, European integration of Ukraine, strategic planning, Territorial Agenda 2030, ESPON, local self-governance, spatial development.*

Background

In June 2024, Ukraine officially commenced negotiations for accession to the European Union. This process involves the implementation of 35 policy chapters and EU legislation, grouped into six clusters. Opening and closing negotiations in each chapter may require a significant amount of time. At the same time, Ukraine must already undertake its "homework," that is, aligning national, regional, and local policies with EU standards. In this context, territorial communities function not merely as implementers of state policy but as active actors capable of influencing the level of European integration at the local level.

However, following the onset of Russia's full-scale aggression, Ukrainian territorial communities have faced unprecedented challenges: the destruction of infrastructure, migration processes, losses of human capital, and business closures. These factors have significantly increased the risks of reduced community capacity for strategic planning, mobilizing funding, and implementing long-term projects.

The aim of this article is to investigate how territorial communities realize their role in Ukraine's European integration process. It examines which instruments can be applied to implement EU standards, particularly in the

context of Chapter 22 "Regional Policy and Coordination of Structural Instruments" within Cluster 5 of the negotiation process, which defines how EU Structural Funds and the Cohesion Fund are planned, approved, and implemented. This chapter focuses on reducing interregional disparities, supporting socio-economic development, and strengthening territorial cohesion.

The study of territorial cohesion policy instruments is highly relevant for Ukraine, which underscores the significance of this article.

The purpose of the article is to substantiate the conceptual and methodological foundations for strengthening local self-government as a key vector of regional policy reform in Ukraine within the context of European integration. The study aims to identify the institutional, spatial, and strategic dimensions of this transformation, assess the readiness of territorial communities to implement European principles of multi-level governance and territorial cohesion, and propose directions for adapting Ukraine's regional policy framework to the standards and practices of the European Union.

Sources. In preparing this article, the provisions and analytical findings of a range of international and European

* The research was carried out within the framework of the European Union Erasmus+ project under the Jean Monnet direction, namely "DesignLab for European Integration and Restoration of Ukraine: Community-Based Approach" [Дослідження виконано в межах проекту Європейського Союзу Еразмус+ за напрямом Жан Моне, а саме: "Дизайн-лабораторія для євроінтеграції та відновлення України: громадо орієнтований підхід"].

strategic documents were utilized, which outline contemporary approaches to territorial development, spatial cohesion, and sustainability. In particular, the analytical framework was based on reports from the European Observation Network for Territorial Development and Cohesion (ESPON), including the *State of the European Territory Report* (2019) and the *European Territorial Reference Framework* (2019), as well as the Seventh Report of the European Commission on Economic, Social, and Territorial Cohesion (2017). These documents highlight key trends, challenges, and development priorities of European Union territories, serving as benchmarks for assessing the capacity of Ukrainian territorial communities in the context of European integration.

The methodological foundation of the study also drew upon contemporary international and European policy frameworks, including:

- The United Nations 2030 Agenda for Sustainable Development and the Sustainable Development Goals (SDGs, 2015);
- The Paris Climate Agreement (2015);
- The New Urban Agenda of the United Nations (2016);
- The European Commission analytical document "*Towards a Sustainable Future for Europe by 2030*" (2019);
- The European Commission proposal on the future EU Cohesion Policy for 2021–2027 (2018);
- The Urban Agenda for the EU (2016);
- The New Leipzig Charter (2020);
- The Cork 2.0 Declaration on the sustainable development of rural areas (2016).

The legal and regulatory context of the study encompasses a number of key European Union regulations, including:

- Regulation (EU) No 1303/2013, establishing general provisions for the European Structural and Investment Funds (ESIF, including ERDF and ESF);
- Regulation (EU) No 2022/562, which amends the Cohesion Policy framework 2014–2020 under the *Cohesion's Action for Refugees in Europe* (CARE) initiative;
- Regulation (EU) No 2025/773, containing recommendations for integrating the Territorial Agenda 2030 (TA2030) into European Semester mechanisms and enhancing the role of integrated territorial development instruments.

A key conceptual reference is the Territorial Agenda 2030, a political document adopted by the Council of the European Union and the ministers responsible for spatial development, which defines strategic directions for Europe's territorial policy until 2030. The provisions of TA2030 form the methodological basis for understanding the potential of Ukrainian territorial communities in implementing regional policy and integrating into the European territorial cohesion framework.

Methods

To obtain the results in this study, a comprehensive interdisciplinary approach was employed, combining classical scientific methods of analysis with innovative design-thinking tools. In particular, a content analysis of strategic and regulatory documents of Ukraine and the European Union was applied to identify points of convergence between the regional policies of both parties. The case study method provided an in-depth understanding of specific community development practices in post-war conditions.

Additionally, design-thinking tools (DesignLab approach) were integrated into the study to account for the needs of

community residents and to develop prototypes of solutions with stakeholder involvement. This method involves creating solutions with the active participation of users (community residents and stakeholders) through empathetic understanding of their needs, iterative testing, and prototype development. It encompasses the following stages:

- Empathy – in-depth study of community residents' experiences (through interviews and observation);
- Problem definition – clear articulation of local challenges and needs;
- Ideation – creative sessions to develop innovative solutions;
- Prototyping – creation of project or strategy models;
- Testing – evaluation of proposed solutions in small-scale pilot formats.

The inclusion of this method adds interdisciplinary depth and aligns with contemporary European approaches to public governance. TA2030 and EU Cohesion Policy particularly support bottom-up approaches to development, emphasizing planning "from the ground up" with active community participation. Thus, the methodology employed by the authors combines analytical, empirical, and innovative design-based approaches to achieve a deeper understanding of the role of territorial communities in Ukraine's European integration process (Opinion of the European Committee of the Regions ..., 2024).

Results

Since 2014, Ukraine has made significant progress in decentralizing power and reallocating financial resources to expand the authority of local self-government bodies. The institutional reforms carried out facilitated the consolidation of small settlements into capable territorial communities, which were granted substantially broader administrative and budgetary capacities. By 2022, the total volume of local budgets amounted to UAH 418 billion (UAH 555.1 billion including transfers), representing 24.4 % of the state budget.

However, the full-scale invasion by the Russian Federation in February 2022 radically altered the context for implementing decentralization policy. The war caused extensive economic and social damage, jeopardizing the effectiveness of local governance. Approximately 30 % of Ukraine's territory is currently mined, nearly one-fifth is under temporary occupation, and active hostilities continue in seven regions. Economic losses are estimated at over USD 600 billion, with an average real GDP reduction of around 40 %, and reconstruction and recovery needs reaching USD 411 billion. According to the UN, since the onset of the war, 6.2 million citizens have left the country, while about 5 million have become internally displaced due to loss of housing, territorial occupation, or regular shelling, primarily in the southeastern regions.

Under these circumstances, local communities find themselves in an extremely difficult position. The destruction of communication and engineering infrastructure, disruption of local self-government operations, loss of human capital due to professional migration and demographic decline, and the reduction of economic activity all significantly limit their financial and managerial capacities. The decrease in local budget revenues, coupled with reductions in tax income, narrows communities' opportunities for strategic planning, investment project development, and mobilization of external resources.

Despite these challenges, the commencement of Ukraine's negotiations for EU membership creates a new structural framework for the development of local self-

government. Participation in the European integration process requires communities to enhance their institutional capacity, adapt management approaches to EU standards, and actively engage in regional development programs. Inaction at this stage may result in the loss of potential opportunities for integration into European initiatives, limited access to international funding, and reduced influence over the allocation of external resources.

To align domestic policy with European principles, the government established a set of priorities in the Cabinet of Ministers of Ukraine Resolution No. 695 dated August 5, 2020, "On Approval of the State Strategy for Regional Development for 2021–2027" (On approval of the State Strategy..., 2020). These priorities correspond to EU approaches to cohesion policy and include the development of community institutional capacity, digitalization of management processes, citizen engagement in decision-making, inter-municipal partnerships, and support for innovative economic development of regions. These guidelines provide communities with the opportunity to act proactively – not to wait for the conclusion of the EU negotiation process, but to take an active role today in shaping a new model of regional resilience and development.

Territorial communities possess a range of opportunities that arise within the context of European integration. First, participation in national, regional, and international programs – particularly EU programs supporting regional development, infrastructure, digitalization, and environmental sustainability. Second, active engagement with EU grant funding or participation in joint projects with European partners (interregional, cross-border). Third, the implementation of EU standards in local self-government, including openness, transparency, citizen participation, digitalization, and accountability. Fourth, the application of a strategic spatial approach to community development through the assessment of territorial potential, the use of analytics, and scenario-based planning, as proposed by TA2030 and ESPON.

In particular, TA2030 emphasizes that territorial development requires consideration of the specific characteristics of each location, coordination between levels of government, and across policy sectors. According to TA2030, territorial cohesion is one of the objectives of the European Union enshrined in the Treaty on European Union: "The Union shall promote economic, social, and territorial cohesion and solidarity among Member States" Article 3 (Consolidated version of the Treaty ..., 2016). As indicated in TA2030, territorial cohesion entails fostering balanced and harmonious development both between countries, regions, cities, and communities, and within them, ensuring a future for all territories and people in Europe based on territorial diversity and the principle of subsidiarity.

Territorial cohesion implies the creation of more equitable opportunities, particularly in access to public services for individuals and enterprises, regardless of their location. Territorial cohesion strengthens European solidarity, promotes convergence, and reduces disparities between more developed territories and those with lower economic prospects or lagging behind. At the same time, territorial cohesion enables all territories to realize their full potential by leveraging local resources and advantages through place-based investments. This benefits both Europe as a whole and each individual country.

TA2030 highlights the importance of strategic spatial planning and outlines guidelines for its development while

calling for the strengthening of the territorial dimension of sectoral policies at all levels of governance. TA2030 aims to promote an inclusive and sustainable future for all territories and to contribute to the achievement of the Sustainable Development Goals (SDGs) in Europe (Atlas of Sustainable Development Goals 2020 ..., 2020).

Paragraph 11 of TA2030 notes that "regional and local authorities may require external support to ensure inclusive and sustainable development. Such support can be provided under the EU Cohesion Policy and Rural Development Policy within the Common Agricultural Policy (CAP), which set corresponding objectives and investments for all regions. This is particularly important for territories with less favorable development prospects, those that are lagging behind, as well as territories facing permanent natural or demographic constraints" (Territorial Agenda 2030: A future for all places ..., 2020).

The European Green Deal, together with the Investment Plan for a Sustainable Europe and the Just Transition Mechanism, as well as related EU sectoral policies and the Long-term Vision for Rural Areas initiative, create opportunities for synergy between TA2030 and the overall strategies and policies of the EU. At the same time, ESPON provides tools that enable communities to understand their position in terms of territorial capacity, connectivity, and potential, as well as to compare themselves with similar European territories. Thus, a territorial community can become a "point of application" of European integration: a local actor implementing concrete projects, shaping strategy, and demonstrating the ability to adapt to the European system (A Sustainable Europe by 2030, 2019).

Ukraine should leverage the proposed tools and approaches to strengthen the capacity of territorial communities. This should be a priority of the country's regional policy.

The analysis of the aforementioned tools and approaches allows for the formulation of an action strategy for communities, which consists of several stages:

1. Assessment of the starting point: collection of data on infrastructure, demographics, economic activity, and environmental resources; SWOT analysis with an emphasis on territorial characteristics (e.g., connectivity, accessibility).

2. Definition of goals and priorities: alignment with the priorities of TA2030 and national strategic documents, such as development of institutional capacity, digitalization, citizen engagement, and partnerships.

3. Scenario-based spatial planning: identification of possible development scenarios for the territory considering resource constraints, risks (war, demographic losses), and potential development corridors (transport, digital infrastructure, green economy).

4. Ensuring citizen and stakeholder participation: utilization of local democracy instruments—public hearings, e-participation platforms, participatory budgeting – to foster inclusive strategy development.

5. Development of a project portfolio in accordance with European standards: projects should align with EU program logic (e.g., sustainability, digitalization, innovation), include clear indicators, financing plans, and collaboration with European partners.

6. Monitoring, evaluation, and adjustment: implementation of a system of indicators (social, environmental, territorial) to assess performance, draw lessons, and disseminate successful practices.

7. Integration at regional and national levels: community strategies should be harmonized with regional

plans and national policy, ensuring coordination and scalability of successful practices.

This approach enables communities not merely to wait for the opening of negotiation chapters with the EU, but to take an active stance, act today, and shape their development within the European space.

Despite the existing opportunities, communities face a number of significant obstacles. First, limited resources – financial, human, and technical – may prevent the simultaneous implementation of all steps. Second, administrative weaknesses in local governance, a lack of experience in international projects, and insufficient project management capacity. Third, unequal opportunities between communities – larger and better-resourced communities can progress more rapidly, while less-resourced ones may lag behind. Fourth, the security situation related to the war generates high risks: projects may be halted, funding delayed, and infrastructure damaged. Fifth, the need to align with national policy and secure state support – without adequate national coordination, local efforts may remain fragmented.

Thus, a key conclusion can be drawn. Ukraine's EU integration process opens substantial potential for territorial communities. Even in the context of the ongoing war, their role can be active and constructive: developing strategies, mobilizing resources, and implementing European standards. Frameworks such as TA2030 and analytical resources like ESPON support these efforts by enabling the design of local policies that account for spatial specificities, multi-level governance, and inter-territorial cooperation. The development of strategies at the local level, alongside the implementation of tools of local democracy and citizen participation, contributes to shaping Ukraine's national regional policy, including in Chapter 22 of the EU negotiations. Territorial communities need to understand their role, challenges, and opportunities, and to identify which actions and solutions will be most effective.

Given the complex security situation associated with the ongoing war, additional risks emerge that may lead to project stoppages, funding delays, and damage to critical infrastructure. This factor complicates both the planning and implementation of innovative and investment projects. Furthermore, the need to align local initiatives with national policies and secure state support remains critical. The absence of effective coordination at the national level can result in fragmented efforts, thereby reducing the overall effectiveness of community development.

Addressing these risks in scientific research requires a comprehensive approach, which includes prioritizing first-wave projects, establishing strategic partnerships with non-governmental organizations, academic institutions, and international donors, as well as active coordination with state development programs. It is also important to gradually build community capacity through training, experience sharing, and the creation of inter-municipal coalitions capable of consolidating resources and distributing risks.

In the context of international experience and European practice, it is particularly promising to take into account programs implemented within the framework of European regional policy. A central concept of this policy is the principle of cohesion, which aims to ensure genuine unity within the European Union by addressing socio-economic disparities between countries and regions. This approach is fundamental for promoting sustainable development and reducing the risks of social polarization (A Better Life in Rural Areas, 2016).

Cohesion policy represents the European Union's most extensive financial initiative: in the current programming period, approximately one-third of the EU's combined budget – around €392 billion – is allocated specifically to this policy. A significant portion of these funds is aimed at supporting weaker and less developed regions, as well as strengthening their integration and cooperation with economically more advanced member states (Opinion of the European Committee of the Regions ..., 2024).

Funding is implemented through several structural funds, each serving specialized functions:

- European Regional Development Fund (ERDF), which invests in urban and regional infrastructure development, stimulates innovation, and enhances competitiveness;
- Cohesion Fund (CF), which allocates resources to environmental projects and transport infrastructure development in low-income countries;
- European Social Fund Plus (ESF+), which supports initiatives aimed at increasing employment, vocational training, and fostering an inclusive and equitable society;
- Just Transition Fund (JTF), which provides support to regions facing the greatest challenges in the transition toward climate neutrality.
- Several key EU support programs are available to Ukraine as part of the EU's Neighborhood and Regional Cooperation Policy:
 - Programs under the Neighborhood Policy, providing financial and technical assistance to strengthen institutional capacity;
 - Cross-border and transnational cooperation programs within Interreg, aimed at enhancing regional partnerships;
 - Specific sectoral programs, targeting particular areas of development;
 - Ukraine Facility, a dedicated support program designed to respond to the country's current challenges and needs.

Of particular importance for Ukraine is the EU's Eastern Partnership initiative, launched in 2009. It covers six Eastern European countries and is part of the Neighborhood Policy, financed through the Global Europe Instrument (NDICI). This instrument aims to strengthen partnerships, promote stabilization, good governance, and enhance resilience in partner countries (EU External Investment Plan, n.d.).

Currently, most projects and programs implemented in Ukraine with EU support are financed through this instrument. According to the "Moving Forward Together" portal, Ukraine is implementing over 250 projects and programs aimed at supporting reforms, socio-economic development, and the capacity building of communities. A detailed description of these initiatives is available on the official website: <https://eu4ukraine.eu/projects-ua>.

For the current programming period, the European Union has identified five priority areas of support for Ukraine, which align with the EU's key strategic goals in regional development. These priorities are integrated within the concept of regional cohesion, aimed at addressing socio-economic disparities and promoting sustainable territorial development.

The defined priorities include: a resilient and integrated economy; accountable institutions, rule of law, and security; environmental protection and climate resilience; sustainable digital transformation; and a sustainable, gender-balanced, fair, and inclusive society.

The implementation of these priorities is carried out through a range of comprehensive programs that support

key reforms aligned with both international standards and Ukraine's national challenges. Among these are U-LEAD, focused on strengthening decentralization and local self-government; EU4PAR, an initiative for public administration reform; EU4PFM, which enhances public financial management; EUACI, an anti-corruption initiative promoting transparency and accountability; EU4Digital, which drives digital integration; EU4Environment and EU4Energy, targeting environmental sustainability and energy security; as well as programs supporting small and medium-sized enterprises, vocational education, and local resilience, including EU4Business, EU4Skills, and EU4ResilientRegions.

Within these initiatives, support is extended not only to state institutions but also to territorial self-governing communities, civil society organizations, research institutions, universities, and business entities, reflecting a multisectoral approach to development.

An important instrument for enhancing institutional capacity is technical assistance under TAIEX and Twinning, which provides expertise exchange and support for the implementation of European standards—critical for adaptation to EU membership requirements.

Cross-border and transnational cooperation programs, financed within the framework of the Interreg initiative, adhere to the principles of multi-level governance and promote cooperation between Ukraine and neighboring countries. Among the programs available to Ukraine, notable examples include the Poland–Ukraine and Hungary–Slovakia–Romania–Ukraine cross-border initiatives, Romania–Ukraine, as well as transnational projects under the Black Sea and Danube programs. These instruments contribute to the expansion of socio-economic linkages and the development of resilient macro-regional strategies.

Of particular importance is the LIFE program, one of the European Union's leading financial mechanisms for environmental and climate initiatives. It supports nature conservation efforts, facilitates the transition to a circular economy, promotes climate adaptation measures, and fosters the development of alternative energy sources. Ukraine's participation in this program represents a precedent for non-EU countries and opens new opportunities for integrating the country into the European environmental framework.

It is crucial to emphasize that the implementation of these priorities and programs occurs within the context of the Copenhagen criteria, which require candidate countries to maintain stable democratic institutions, a functional market economy, and the capacity to assume EU membership obligations. To support this process, the EU applies the Instrument for Pre-Accession Assistance (IPA), which provides the necessary financial and technical resources for conducting structural reforms. In particular, Ukraine has developed a Recovery and Reform Plan, implemented with IPA support and coordinated with other international donors, thereby enhancing the potential of the Ukraine Facility program.

Thus, the combination of local experience and international best practices within the framework of European financial and technical instruments creates the conditions for overcoming existing barriers and enhancing the capacity of local communities. However, as indicated by the scholarly discourse, the success of this process depends not only on financial support but also on an integrated systemic approach, which entails consistent coordination, the development of institutional capacity, and

effective risk management, particularly in the context of a complex security environment (Bristow, & Healy, 2015).

In summary, it should be noted that in the process of European integration, Ukraine is undergoing a profound transformation of its public administration and regional policy system, which involves strengthening the role of local self-government. This constitutes one of the key prerequisites for building an effective, democratic, and transparent governance model based on the values and standards of the European Union.

The reform of regional policy should rely on the principles of subsidiarity, partnership, transparency, inclusiveness, and sustainable development, which define contemporary European cohesion policy. The implementation of these principles will contribute to improving decision-making efficiency at the local level, ensuring balanced territorial development, and strengthening citizens' trust in public authorities.

A critical component of this process is enhancing the institutional capacity of local self-government bodies and territorial communities, enabling them to design and implement their own development strategies in accordance with regional needs and European best practices. In this context, the effective use of European Union financial, technical, and institutional resources is particularly relevant, including programs under the Neighbourhood, Development and International Cooperation Instrument (NDICI – Global Europe), European cohesion policy, the European Green Deal initiative, as well as cross-border and interregional cooperation projects. The mobilization of these resources can serve as a catalyst for sustainable regional development in Ukraine and accelerate its integration into the European economic and political space.

Thus, the reform of regional policy and the strengthening of local self-government should be viewed not only as a domestic political process but also as an integral part of Ukraine's integration into the European governance and sustainable development framework. The utilization of EU potential and resources will foster the consolidation of territorial communities, enhance their competitiveness, promote social cohesion, and contribute to achieving the strategic goals of the UN 2030 Agenda.

Discussion and conclusions

The findings of the study confirm that strengthening local self-government constitutes a key vector in reforming Ukraine's regional policy within the framework of European integration. At the current stage, following the official launch of accession negotiations with the European Union, territorial communities have become the fundamental institutional level for implementing the principles of the *Territorial Agenda 2030* (TA2030), particularly territorial cohesion, balanced development, and polycentric governance.

The analysis demonstrates that the potential of Ukrainian communities in the European integration process largely depends on their institutional capacity, strategic planning ability, and effective management of spatial resources. In this regard, the approaches developed by the *European Spatial Planning Observation Network* (ESPON) are of particular relevance, emphasizing the importance of spatially oriented governance, policy integration, and multi-level coordination between national, regional, and local actors.

In the context of post-war recovery, territorial communities play a decisive role in ensuring socio-economic resilience, restoring infrastructure, and attracting investment. The research findings highlight that strengthening financial autonomy, fostering partnerships among local

authorities, businesses, and civil society, as well as embedding transparency and accountability principles into local governance, are consistent with EU standards and enhance regional competitiveness.

At the same time, significant challenges remain. These include disparities in community development, limited human resources, insufficient access to financial instruments, and weak coordination across levels of governance. Addressing these challenges requires the establishment of an effective multi-level governance system, the improvement of fiscal decentralization mechanisms, the expansion of inter-municipal cooperation practices, and the adoption of spatial analysis tools promoted by ESPON.

In conclusion, strengthening local self-government is not only a cornerstone of democratic governance but also a prerequisite for Ukraine's integration into the European regional policy framework. The implementation of European approaches to territorial development management will enhance community resilience, improve resource efficiency, and foster a new model of regional policy grounded in the principles of cohesion, inclusiveness, and sustainable development.

Future research should focus on developing practical recommendations for adapting *EU Cohesion Policy* instruments to Ukraine's post-war recovery context and on creating a methodological basis for spatial planning aligned with the best practices of EU member states.

Authors' contribution: Svitlana Kustova – conceptualization of the theoretical foundations of the study, synthesis and analysis of collected materials. Tetiana Palamarchuk – development of the methodological framework of the research, formulation of the analytical model of regional policy reform, interpretation of results

Світлана КУСТОВА, канд. наук з держ. упр.
ORCID ID: 0000-0003-3563-1454
e-mail: pravoved1996@ukr.net
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Тетяна ПАЛАМАРЧУК, канд. наук з держ. упр., доц.
ORCID ID: 0000-0001-6561-8248
e-mail: tetiana.palamarchuk@knu.ua
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

ЗМІЦНЕННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК КЛЮЧОВОГО ВЕКТОРА РЕФОРМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Вступ. Наголошено, що початок переговорів щодо вступу України до Європейського Союзу в червні 2024 ознаменуватиме перехід країни на якісно новий етап. У цьому контексті особливого значення набувають територіальні громади. Досліджено потенціал територіальних громад України у процесі європейської інтеграції через призму стратегічного розвитку, інституційної спроможності та просторового підходу до регіональної політики. Аналітичну основу дослідження становлять принципи *Territorial Agenda 2030 (TA2030)* та матеріали *European Observation Network for Territorial Development and Cohesion (ESPON)*.

Методи. Використано метод порівняльного аналізу для виявлення спільних і відмінних тенденцій розвитку України та держав – членів ЄС у сфері регіональної політики, а також для оцінювання готовності України до інтеграції в європейський простір. Застосовано метод контент-аналізу. Системний та структурно-функціональний методи дали змогу виявити територіальні громади як цілісні системи та виявити взаємозв'язки між інституційними, просторовими й стратегічними аспектами їх розвитку в контексті європейської інтеграції.

Результати. Розкрито, що територіальні громади України консолідують свою роль як ключові суб'єкти регіональної політики та активні учасники процесу європейської інтеграції. Їхня роль у впровадженні реформ неухильно зростає. На рівні громад практично реалізуються принципи сталого розвитку, субсидіарності, багаторівневого врядування та територіальної згуртованості, визначені в *Territorial Agenda 2030 (TA2030)*.

Висновки. Визначено, що для забезпечення ефективного поступу України в процесі європейської інтеграції необхідні скоординовані дії органів державної влади, територіальних громад та інститутів громадянського суспільства. Подальший розвиток регіональної політики України має ґрунтуватися на принципах партнерства та ефективного використання фінансових інструментів ЄС, адже майбутнє України в ЄС значною мірою залежить від потенціалу її територіальних громад.

Ключові слова: територіальні громади, регіональна політика, європейська інтеграція України, стратегічне планування, *Territorial Agenda 2030*, *ESPON*, місцеве самоврядування, просторовий розвиток.

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The authors declare no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; or in the decision to publish the results.

in the context of European integration processes, and preparation of the final version of the manuscript for publication.

Sources of funding. This study did not receive any grant from a funding institution in the public, commercial, or non-commercial sectors.

References

- A Sustainable Europe by 2030*. (2019, 30 January). European Commission. https://commission.europa.eu/publications/sustainable-europe-2030_en
- Atlas of Sustainable Development Goals 2020. From World Development Indicators*. (2020). The World Bank. <https://datatopics.worldbank.org/sdggatlas/archive/2020/>
- Bristow, G., & Healy, A. (2015). Crisis response, choice and resilience: Insights from complexity thinking. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 8(2), 241–256. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsv002>
- Consolidated version of the Treaty on European Union. Title VI: Final provisions. Article 50. (2012). *Official Journal of the European Union*, C 326/1, 43–44. https://eur-lex.europa.eu/eli/treaty/teu_2012/art_50/oj/eng
- A Better Life in Rural Areas: Cork 2.0 declaration*. (2016). European Union. <https://surl.li/bzvmz>
- EU External Investment Plan*. (n.d.). European Union [in Ukrainian]. [План зовнішніх інвестицій ЄС. (б. д.). Європейський Союз]. https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2021/07/factsheet_eip_ua.pdf
- Territorial Agenda 2030: A future for all places. Summary*. (2020). TerritorialAgenda. <https://surl.li/pdpolb>
- On approval of the State Strategy for Regional Development for 2021–2027, Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 695 (2020, August 5) [in Ukrainian]. [Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки, Постанова Кабінету Міністрів України № 695 (2020, 5 серпня)]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
- Opinion of the European Committee of the Regions – The future of Cohesion Policy post-2027* (2024). European Committee of the Regions. <https://surl.li/ucbdqp>
- Regional, rural and urban development*. (n.d.). OECD. <https://www.oecd.org/en/topics/regional-rural-and-urban-development.html>

Отримано редакцією журналу / Received: 30.10.25
Прорецензовано / Revised: 05.11.25
Схвалено до друку / Accepted: 12.11.25

UDC 35.098(510):004.9

DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2025/22-4/14>

Wang HUIXIA, PhD Student
ORCID ID:0009-0008-0580-7766
e-mail: huixiawang9@gmail.com
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

THE EVOLUTION AND DEVELOPMENT OF CHINA'S PUBLIC ADMINISTRATOR SYSTEM IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION: A CASE STUDY OF HANGZHOU

Background. Under the wave of global digitalization, governments are reshaping public management. China has made digital government a national strategy, but policy implementation relies on public administrators. This paper aims to explore the evolution and innovation mechanism of China's public administrator system in the context of digital transformation, and analyzes it by taking Hangzhou as an example.

Methods. This study mainly adopts a combination of literature research, historical method, comparative method, comprehensive analysis, and case study. The historical method is used to trace the institutional evolution of China's public administrator system from the "unit system" to the "post system." The comparative method allows cross-regional comparison between Hangzhou and other provinces, highlighting local innovation characteristics. The comprehensive method integrates multi-source data (policy texts, reports, and digital platform outcomes) to synthesize a holistic understanding of institutional transformation under digitalization.

Results. Chinese public administrators are divided into on-the-job and non-staffed, and the personnel are divided into administrative and career establishments, and the way of entry affects career development. The digital transformation of Hangzhou has significantly promoted the adjustment of job setting and staffing. For example, "City Brain 3.0" introduces AI models to improve administrative efficiency. The digital management platform for civil servants has improved the efficiency of personnel management. The reform of "one thing at a time" of government services reduces administrative posts and supports the reuse of establishment. Hangzhou has also trained administrators in digital capabilities through Zhejiang University, and established a "dynamic staffing pool" and a "digital talent pool" to solve cross-departmental collaboration problems and improve the efficiency of emergency response and task execution.

Conclusions. The Hangzhou model has formed a collaborative governance innovation model of "platform + talent + system". However, its promotion faces challenges: high dependence on the high-end talent market and large salary gap inside and outside the system. Generalization is limited, and Hangzhou's success depends on its digital economy foundation, which is not suitable for underdeveloped areas. In addition, the risk of "data-only" cannot be ignored, which may lead to excessive focus on quantitative indicators and neglect of humanistic care.

Keywords: China, digital government, public administrator, digital transformation.

Background

The Chinese government attaches great importance to digital transformation. In 2015, the State Council of China issued the "Action Plan for Promoting the Development of Big Data", which elevated big data to a national strategic resource for the first time, and clearly required breaking down departmental barriers and promoting the integration and sharing of information platforms (Action plan for promoting big data development, 2015). In 2021, the "14th Five-Year Plan for Promoting National Government Informatization" once again listed the construction of digital government as a key task, and proposed to build a new government system with data resource sharing as the core and online government services as the mainstream (The 14th Five-Year Plan for Promoting National E-government, 2021). Under the guidance of this policy, reforms such as "running at most once" and "one network" have been deepened, and breakthroughs have been made in the construction of digital government affairs.

However, no matter how advanced the technology platform is, it is the "executive center" of public administrators that ultimately undertakes and implements policies. Based on this, this paper will systematically discuss the evolution logic and mechanism innovation of China's public administrator system based on the era of digital transformation, focusing on the case of Hangzhou, and provide reference for the reengineering of the personnel system in the construction of digital government in China.

Purpose. Based on the Hangzhou case, this paper further proposes methods to improve China's public

administrator system under the broader context of digital innovation. Firstly, this paper will sort out the current institutional framework of establishment management, functional classification and performance evaluation from the macro level, and reveal the profound impact of digital reform on personnel structure and job setting. Furthermore, taking Hangzhou as a typical case, focusing on its practical measures such as building an "urban brain" and adding AI digital special courses, it analyzes its achievements and challenges in adding digital professional positions, fully using AI digital humans, building dynamic compilation pools, and incorporating digital literacy into performance appraisal.

Literature Review. In the field of digital government research, global scholars have conducted in-depth discussions on the public administrator system from multiple dimensions such as system evolution, capacity building, performance appraisal, and case evidence. Internationally, the OECD systematically expounded in its Digital Government Policy Framework that the construction of digital government should pay attention to both technology platforms and personnel governance, and proposed the establishment of a digital literacy training system, cross-departmental collaboration mechanism, and data-driven performance appraisal system (The OECD Digital Government Policy Framework, 2020). The United Nations E-Government Survey 2022 assesses the service coverage and inclusiveness of digital government based on 193 countries around the world, pointing out that digital transformation must balance "technological accessibility" and "human-centric factors" (United Nations E-Government

Survey 2022 ..., 2022, pp. 183–186). In addition, Chinese scholars have conducted a lot of research on China's public administrator system and digital government construction. Wang Lefu (2003) sorted out the historical context of the transformation of Chinese administrators from the "unit system" to the "post system", and pointed out the key role of classified management in improving government efficiency. Zhou Zhiren (2014) analyzed the relationship between personnel selection mechanism and administrative efficiency through empirical data, and proposed that the linkage between recruitment, rotation and performance can significantly improve the quality of grassroots governance. Wang Xiang, & Yu Xiao (2023) examined the stressors and performance of grassroots civil servants in digital reform from the perspective of organizational behavior, and provided theoretical support for personnel incentive mechanisms in the digital age.

In terms of digital capability and performance appraisal, Xu Feng (2020) studied the dual drive mode of Chinese and technology in the digital construction of "local governments", and proposed that talent training and technology application processes must be designed simultaneously. Cao Qinglong, & Zhang Jinchen (2022) conducted a follow-up study on the practice of cadre training and assessment in the reform path of local governments' "one network office" and "run at most once", and found that the problems of uneven distribution of training resources and single assessment orientation need to be solved urgently.

Although the above studies have achieved relatively good results in macro system design and capacity mechanism construction, there is little literature focusing on the systematic analysis of "how to reconstruct the system of specific urban public administrators in the wave of digitalization". Taking Hangzhou as an example, although Liang Zheng (2021) evaluates the technical architecture and management effectiveness of the "City Brain" project, there is still a gap in combing its experience in the linkage of staffing increase and decrease, the construction of dynamic staffing pools, and the reconstruction of performance appraisal indicators. Therefore, this paper intends to fill the research gap in the evolution of local public administrator system under the background of digitalization through in-depth case studies on the basis of previous research.

Methods

This study mainly adopts the method of literature research and case study, in order to summarize the institutional innovation path of universal significance while deeply analyzing Hangzhou. First, by systematically sorting out the policy documents and official reports publicly released by the central government, Zhejiang Province and Hangzhou Municipal Government, macro data and institutional texts in digital government construction and public administrator management are obtained. For example, the "Action Plan for Promoting the Development of Big Data" and the "Digital Government Policy Framework" provide first-hand information on policy evolution for this study. Secondly, this paper uses the case study method to focus on Hangzhou and track the personnel system adjustment of the "urban brain" from 2018 to 2024. Through an in-depth analysis of the policy details and implementation effects of key measures such as dynamic compilation pools, the addition of digital posts, and the reconstruction of performance appraisal indicators, we can gain insight into the interaction between technology-driven and organizational management.

Results

First, this paper will sort out in detail the overall composition and hierarchical distribution of public administrators in China.

In China, public administrators are divided into two parts, one is in the staff, and the other is non-staffed, and there is a difference between the two (tab. 1), and the staff is divided into administrative staff and career staff, and there is also a difference between the two (tab. 2).

Public administrators in a narrow sense usually refer to staff with formal staff; In China, it is not easy to obtain a compilation, and different admission paths will profoundly affect the future development trajectory – in general, the enrollment method has roughly determined the upside and career prospects of individuals in the system. (Table 3 for the differences between different selected students, and Table 4 for the differences between national examination, provincial examination and Table 5 for the differences between municipal examination and public institution examination).

Table 1

Differences between current and non-registered personnel

Dimension	Staff	Non-staffed
Legal status	Included in the establishment of civil servants or public institutions, their status is protected by national laws (such as the Civil Servants Law and the Regulations on the Personnel Management of Public Institutions)	It does not belong to the establishment, but exists in the form of a contract, and is governed by the Labor Contract Law or service agreement
Management	It is managed by the organization, human resources and social security, and the compilation office, and needs to pass the civil service examination or open recruitment by public institutions	The employer directly hires or entrusts the labor service company, and the management process is simplified and flexible
Job stability	strong stability, in principle, "follow the person", and the dismissal procedures are strict; It has institutional guarantees such as retirement and transfer	The contract period is short (mostly 1–3 years), there is no promotion system, and whether to renew or not depends on the needs of the unit
Benefits	The salary includes basic salary, performance, allowances, year-end bonuses, etc., and enjoys statutory benefits such as five incomes and one housing fund, publicly-funded medical care, and public leave	The salary is relatively low, the benefits are limited, and the five social inconveniences, one housing fund and holidays are implemented according to the contract
Responsibility assessment	Undertake core functions such as policy formulation and administrative law enforcement, and assess the impact of promotion and salary adjustment	Engaged in auxiliary or temporary work, the assessment results determine the renewal and remuneration

Table 2

The difference between administrative personnel (i.e., civil servants) and career establishment personnel

Dimension	Administrative staff (i.e. civil servants)	Career staff
Legal basis	Civil Servants Law of the People's Republic of China	Regulations on the Personnel Management of Public Institutions
Employers	State administrative organs (ministries and commissions of the State Council, provincial, municipal and county governments and their dispatched agencies)	Public institutions established with the approval of the State Council or local governments (schools, hospitals, scientific research institutions, etc.)
Functional positioning	Perform state administrative functions, such as the implementation of laws and regulations, administrative law enforcement, and public policy implementation	Provide public services such as education, science and technology, culture, and health
Recruitment method	Civil service examination (national examination, provincial examination, municipal examination), selection and transfer of students (divided into central selection, targeted and non-targeted), special recruitment plan ("three supports and one support" personnel transfer, college student village officials, volunteers of the Western Plan, special project for retired soldiers). Serve grassroots project personnel)	Public recruitment by public institutions (including recruitment examinations or interviews)
Management	The organization department + compilation office "dual management", the implementation of the parallel system of administrative level and rank	The human resources and social security department is in charge, and some units are managed with reference to civil servants
Promotion and assessment mechanism	With political quality, professional ability, and annual performance as the main assessment elements, promotion is subject to job and rank review	According to job requirements and performance appraisal, the promotion channel is relatively narrow and relies on professional title review
Salary structure	Civil servants enjoy special benefits such as allowances and subsidies, performance-based wages, various year-end bonuses, and medical care for civil servants	Personnel in public institutions are paid according to the salary standard of the institution, and the performance incentive ratio is low
Organizational affiliation	It is subordinate to the administrative organ system and accepts the dual leadership of the party and government	Subordinate to the public institution system, the party organization plays a leading role in the unit

Table 3

Differences between different selected students

Dimension	Central selection and transfer students	Targeted selection and transfer students	Non-targeted selection students
Definition	The Organization Department of the CPC Central Committee organizes and selects fresh graduates from some "double first-class" colleges and universities, and is promoted after entering the grassroots work of central ministries and commissions, state organs or key provinces, autonomous regions and municipalities	The organizational departments of all provinces (municipalities and autonomous regions) will select outstanding graduates from some colleges and universities, generally targeting specific universities and majors to serve key areas or units in the province	All provinces are open to colleges and universities across the country, and fresh graduates can apply freely, which is the most common selection method.
Selection unit and scope	Organization Department of the Central Committee of the Communist Party of China Nationwide (limited to a few universities) Fresh graduates of "double first-class" universities such as Tsinghua University and Peking University	Provincial Organization Department Limited Colleges and Universities (Orientation) Outstanding fresh graduates of orientation colleges and universities	Provincial Organization Departments National Colleges and Universities Open Application for All eligible fresh graduates
Selection procedure	Organized Department of the CPC Central Committee Individual Proposition Written Test + Interview Strict Political Review + University Recommendation	Each province has its own proposition or uses the national examination/provincial examination to recommend colleges and universities + political review	Qualification review is carried out simultaneously with the provincial civil service examination
Training and promotion paths	Grassroots positions in the central or key areas have clear promotion channels, and priority is given to promotion and key training, and may be temporarily assigned to the Organization Department of the Central Committee	Grassroots civil servants in counties and townships have more opportunities for promotion "one-on-one" follow-up training	Grassroots civil servants need to be promoted through competition, general management, and training

Table 4

Differences between national examination, provincial examination

Dimension	National Examination (National Civil Service Examination)	Provincial Examination (Provincial Civil Service Examination)
Organizational unit	Central Civil Service Authority (State Civil Service Bureau)	provincial civil servant departments
Exam time	The written test is held around November every year	Written test in March – April or October every year
Preparation type	Establishment of civil servants (administrative edition)	Establishment of civil servants (administrative edition)

Ending table 4

Dimension	National Examination (National Civil Service Examination)	Provincial Examination (Provincial Civil Service Examination)
Exam content	Behavioral test + application + some professional subjects	Behavioral test + application + local characteristic questions
Recruitment target	For the whole country, some positions are limited to fresh graduates or special plans	Most of them are for the household registration or place of origin in the province, and some are not limited
Job level	Central ministries and commissions, provincial and central vertical management units	provincial, prefectural, municipal, county, district, township units
Difficulty and competition	High (average admission ratio is about 1:60, popular positions are 1,000 to 1)	Middle and high school (fierce competition, some positions are higher than the national examination)
Recruitment process	Written test → interview → physical examination → political review → publicity	Same as above, organized by the provincial level
Development prospects	The promotion path is clear, and there is an advantage of the "ministry system"	The promotion speed varies greatly due to regional differences, and some grassroots are slow to promote
Stability in work	Extremely high (iron rice bowl)	high

Table 5

Differences between municipal examination and Public institution examination

Dimension	Municipal Examination (Prefectural and Municipal Special Recruitment)	Public institution examination
Organizational unit	Organize human resources and social security bureaus in various cities	local human resources and social security bureaus or competent units
Exam time	Irregular (depending on region)	Irregular
Preparation type	The establishment of civil servants is the mainstay, and some areas include public or career staff	Business (full/differential allocation, partial contract system)
Exam content	It is usually consistent with the provincial examination	Job test + comprehensive (or application) + professional knowledge (depending on the position)
Recruitment target	Most of them are limited to local household registration/student source/education/age	Positions are flexible, partly limited to local or specific majors
Job level	Mainly grassroots units in prefectures, cities, counties and townships	education, medical care, scientific research, culture and other public welfare institutions
Difficulty and competition	Medium (locally oriented, small range, relatively low heat)	Relatively low, but the competition for popular positions is also fierce
Recruitment process	Same as above, organized by the municipal level	Written test → interview → physical examination, political review of some positions
Development prospects	Promotion is slow and opportunities are few	Promotion is slow, management positions are limited
Stability in work	High	Higher, some units contract system
Salary	Localized treatment, some of which include "food and accommodation" or supernumerary performance	Generally slightly lower than civil servants, stability and benefits vary from unit to unit

In terms of hierarchical distribution, according to the Civil Servants Law of the People's Republic of China, the parallel system of civil servants' positions and ranks has been fully implemented since 2019. The leadership positions are divided into: national level main position, national level deputy position, provincial and ministerial level official position, provincial and ministerial level deputy position, department and bureau level official position, department and bureau level deputy position, county department level deputy position, county department level deputy position, township section level head position, township section level deputy position. The rank sequence of comprehensive management civil servants is divided into: first-level inspector, second-level inspector, first-level researcher, second-level researcher, third-level researcher, fourth-level researcher, first-level chief clerk, second-level chief clerk, third-level chief clerk, fourth-level chief clerk, first-level clerk, and second-level clerk. "Position" is a job title in the unit, reflecting the size of management responsibilities.

"Rank" is the level treatment of civil servants, which reflects qualifications and abilities, and is more related to "salary" and "honor". A civil servant may have no position, but may have a rank.

There is a similar hierarchical division of public administrators, but there is no such hierarchical division for public administrators without establishment.

Secondly, the adjustment of job setting and staffing driven by digital transformation is particularly significant. Today, Hangzhou's "City Brain 3.0" is creating "digital intelligent civil servants" by introducing AI models such as DeepSeek-R1 – they can complete tasks such as official document generation, one-click typesetting and automatic analysis and reporting, and improve the work efficiency of administrative staff to a very high level (such as "one-click reporting efficiency increased by 80 %)". This shows that the government is transferring functions in digital positions, from traditional posts to skilled posts.

In addition, the Hangzhou Civil Servant Digital Management Platform has integrated the basic information of more than 1,500 institutions and more than 48,000 civil servants at the municipal and regional levels, realizing "one-click application, one-network joint office, and 30-minute approval completion" for recruitment approval, transfer, retirement, salary allocation and other matters. This transformation effectively reduces paper forms, material submission and multi-departmental joint processes, which is of great significance to improving the efficiency of institutional and personnel management, and reflects the momentum of preparation and management innovation under digital transformation.

As of November 2022, the integration of government service forms in the province has reached 79.2 %, and

such "process reduction" has released a large number of administrative resources (such as administrative window positions), which may be diverted to digital skills positions or platform maintenance. This kind of institutional logic strongly supports the policy concept of "increase-decrease-linkage, preparation and reuse".

Third, the digital transformation of ability training and performance appraisal mechanisms provides an institutional guarantee for the continuous growth and efficient implementation of administrative personnel. Zhejiang University in Hangzhou, through its College of Continuing Education and the National Cadre Education and Training Base, has long customized and implemented special training on big data, artificial intelligence and digital government for party and government organs, with courses based on theory + case + practice, and using face-to-face and online hybrid teaching; After completing the required hours and passing the completion assessment, students can obtain a certificate of completion of continuing education issued by Zhejiang University; For technical professional qualifications (such as digital technology engineers), there is also a unified industry/provincial level assessment process. Whether these trainings are "included in the performance weight" or directly affect promotion needs to be checked by the specific employer or local organization department.

Fourth, the construction of cross-level and cross-departmental coordination mechanisms has truly implemented digital reform. In order to solve the problems of "departmental walls" and "information islands" in the traditional system, Hangzhou has innovatively established a "dynamic compilation pool" and a "digital talent pool". The Municipal Party Committee Compilation Office can quickly deploy professionals such as "data specialists", "platform operation and maintenance" and "intelligent operation and maintenance" from the pool according to the needs of major projects or emergencies, without changing their original affiliations, which greatly improves the efficiency of emergency response and key task execution. The digital talent pool uses the information system to unify the coding and dynamic update of administrative personnel with digital background and training experience in the city to achieve accurate matching and intelligent scheduling of "people-post-thing".

To sum up, the public administrator system in Hangzhou has formed a set of "platform + talent + system" collaborative governance innovation model in the context of digital transformation: first, by adding digital professional positions and reducing traditional affairs posts, a flexible and efficient establishment and management framework is built; second, relying on the special courses and visual performance boards added by Zhejiang University, a closed loop of "digital literacy-ability training-performance incentives" is built; third, use the "dynamic compilation pool" and "digital talent pool" to open up cross-departmental collaboration channels and improve the efficiency of emergency and normal government affairs execution; Fourth, adhere to the unified leadership of the party and government and pay equal attention to the professional division of labor, and release the innovation of professionals while ensuring political efficiency. The above experience not only provides "people" support for Hangzhou to continue to deepen the construction of digital government, but also provides a system model and operation path for other cities across the country to learn

from in the process of promoting the digitalization of public administration.

Discussion and conclusions

Although Hangzhou has achieved remarkable results in the innovative practice of the public administrator system in digital transformation, its experience still faces some challenges and limitations in the promotion process.

First of all, dependence on the high-end talent market is the primary challenge it faces. The continuous supply and high-quality operation of digital professional positions depend on the introduction and training of high-end technical talents. At present, the number of appointment-based civil servants is relatively limited, and the gap between market-oriented salaries and in-institutional salaries makes it challenging to continue to attract and retain top digital talents in the public sector. In the future, it is necessary to further explore and expand talent introduction and training channels, and establish more competitive salary and incentive mechanisms.

Secondly, there are bottlenecks in the universality of promotion. The success of the Hangzhou model is largely due to its deep digital economy foundation and strong technical support. This model puts forward higher requirements for technical conditions and network environment. In economically underdeveloped areas or weak links at the grassroots level, the effectiveness of online training, the accuracy and real-time of data visualization and monitoring may be restricted, resulting in a significant reduction in the effect of reform. Therefore, it is necessary to adapt to local conditions and avoid "one-size-fits-all".

Finally, the risks of "data-only" cannot be ignored. While incorporating digital metrics into performance appraisals can be effective in motivating people, it can also lead to executives focusing too much on quantifiable data and neglecting hard-to-quantify but equally important tasks, such as coordination of complex issues, interpersonal communication, and human care. This can lead to simplified and formalized administrative work. How to maintain a balance between quantitative evaluation and humanistic value is an issue that needs to be continuously paid attention to and solved in future reforms.

Overall, this study has successfully achieved its initial objective – to explore the evolution and innovation mechanisms of China's public administrator system under digital transformation, using Hangzhou as an empirical case. Through historical and comparative analysis, it verified that digital governance reform directly reshapes personnel structures, training mechanisms, and performance systems. The Hangzhou case confirms that the combination of digital talent pools, platform-based coordination, and institutional innovation can effectively enhance administrative efficiency. However, the research also reveals that these mechanisms require local adaptation in less developed regions. Therefore, it is recommended that future reforms expand pilot programs in other provinces, strengthen cross-regional digital talent exchange, and institutionalize continuous evaluation of public administrators' digital literacy.

Sources of funding. This study did not receive any grant from a funding institution in the public, commercial, or non-commercial sectors.

References

- Action plan for promoting big data development. (2015). State Council [in Chinese]. [促进大数据发展行动纲要. (2015). 国务院]. https://www.gov.cn/zhengce/content/2015-09/05/content_10137.htm
- The 14th Five-Year Plan for Promoting National E-government. (2021). National Development and Reform Commission [in Chinese]. [十四五“推进国家政务信息化规划”. (2021). 国家发展和改革委员会]. <https://www.ndrc.gov.cn/xxgk/zcfb/ghwb/202201/P020220106387085514202.pdf>
- The OECD Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a Digital Government. (2020). OECD Public Governance Policy Papers, 2. <http://dx.doi.org/10.1787/f64fed2a-en>
- United Nations E-Government Survey 2022: The future of digital government. (2022). United Nations Department of Economic and Social Affairs. <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2022-09/Web%20version%20E-Government%202022.pdf>
- Wang Lefu. (2003). On public leadership: The relationship between public leadership and public management and its research significance. *Management World*, 12, 51–56 [in Chinese]. [王乐福. (2003). 论公共领导：公共领导与公共管理的关系及其研究意义. *管理世界*, 12, 51–56]. <https://doi.org/10.19744/j.cnki.11-1235/f.2003.12.007>
- Zhou Zhiren. (2014). Zhou Zhiren delivered a speech. In *Evaluation and Development of China's Leadership Talents: Selected Papers of the 2014 China Leadership Forum and the 4th Seminar on Quality Standards and Development Strategies of Party, Government and Enterprise Leadership Talents* (pp. 23–24). People's Publishing House [in Chinese]. [周志仁. (2014). 周志仁发表讲话. 载于《中国领导人才的评价与培养：2014年中国领导人才论坛暨第四届党政企业领导人才素质标准与发展战略研讨会论文集》(第23–24页. People's Publishing House)].

Wang Xiang, & Yu Xiao. (2023). The structural impact of institutional pressure on local government digital talent demands: Based on the background of government digital transformation. *E-government*, 8, 10–21 [in Chinese]. [王翔, 于晓. (2023). 制度压力对地方政府数字人才需求的结构影响：基于政府数字化转型背景. *电子政务*, 8, 10–21]. <https://doi.org/10.16582/j.cnki.dzzw.2023.08.002>

Xu Feng. (2020). Explanation of the digital transformation mechanism of local governments: An analysis based on the "Zhejiang Experience" of Government Affairs Reform. *E-government*, 10, 2–19 [in Chinese]. [徐峰. (2020). 地方政府数字化转型机制解析：基于浙江省政务改革经验的分析. *电子政务*, 10, 2–19]. <https://doi.org/10.16582/j.cnki.dzzw.2020.10.001>

Cao Qinglong, & Zhang Jinchen. (2022). Analysis and countermeasures of personnel training in our country's public sector in the new era. *Advances in Social Sciences*, 11, Article 3493 [in Chinese]. [曹庆龙, 张金臣. (2022). 新时代我国公共部门人才培养的分析与对策. *社会科学进展*, 11, 第3493条]. <https://www.hanspub.org/journal/paperinformation?paperid=55297>

Liang Zheng. (2021). Urban Brain: Operational mechanism, governance efficiency and optimization path. *People's Forum Academic Frontiers*, 9, 58–65 [in Chinese]. [梁铮. (2021). 城市大脑：运行机制、治理效率及优化路径. *人民论坛学术前沿*, 9, 58–65]. <https://www.rmlt.com.cn/2021/08/18/622305.shtml>

Отримано редакцією журналу / Received: 12.08.25
Прорецензовано / Revised: 21.10.25
Схвалено до друку / Accepted: 28.10.25

Ван ХУЙСЯ, асп.

ORCID ID:0009-0008-0580-7766

e-mail: huixiawang9@gmail.com

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

ЕВОЛЮЦІЯ ТА РОЗВИТОК СИСТЕМИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ КИТАЮ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ – ПРИКЛАД МІСТА ХАНЧЖОУ

Вступ. Наголошено, що на тлі глобальної хвилі цифровізації уряди всього світу змінюють державне управління. Китай зробив цифрове управління національною стратегією, але реалізація політики залежить від персоналу державного управління. Досліджено механізми еволюції та інновацій системи кадрового забезпечення державного управління Китаю у контексті цифрової трансформації на прикладі Ханчжоу.

Методи. Переважно використано поєднання літературного дослідження, історичного методу, порівняльного методу, комплексного аналізу та вивчення конкретних випадків. Історичний метод використовується для відстеження інституційної еволюції системи державного управління Китаю від "системи підрозділів" до "системи посад". Порівняльний метод дозволяє проводити міжрегіональне порівняння між Ханчжоу та іншими провінціями, висвітлюючи особливості місцевих інновацій. Комплексний метод інтегрує дані з різних джерел (тексти політиків, звіти та результати цифрових платформ) для синтезу цілісного розуміння інституційної трансформації в умовах цифровізації.

Результати. Окреслено, що персонал державного управління Китаю класифікується як працівник на робочому місці та поза ним. Персонал на робочому місці також класифікується як адміністративний та державний інституційний, а шляхи його працевлаштування впливають на розвиток кар'єри. Цифрова трансформація Ханчжоу значно сприяла створенню робочих місць та кадровим змінам. Наприклад, "City Brain 3.0" запроваджує моделі штучного інтелекту для підвищення адміністративної ефективності. Платформа цифрового управління державною службою підвищує ефективність управління персоналом. Реформа "єдиного вікна обслуговування" державних послуг скорочує кількість адміністративних посад та підтримує повторне використання персоналу. Ханчжоу також використовує Університет Чжецзян для навчання адміністративного персоналу цифрових можливостей та створив "динамічний кадровий пул" і "цифровий кадровий пул" для створення міжвідомчої співпраці та покращення ефективності реагування на надзвичайні ситуації та виконання завдань.

Висновки. Визначено, що модель Ханчжоу сформувала інноваційну модель управління, яка інтегрує "платформу + талант + систему". Однак її широке впровадження стикається з труднощами: високою залежністю від ринку висококваліфікованих талантів та значним розривом у заробітній платі всередині та поза системою. Її універсальне застосування обмежене, оскільки успіх Ханчжоу залежить від його цифрової економічної основи та не застосовується до менш розвинених регіонів. Крім того, не слід ігнорувати ризик підходу "лише на основі даних", оскільки це може призвести до надмірного акценту на кількісних показниках без урахування гуманістичних міркувань.

Ключові слова: Китай, цифрове врядування, державний адміністратор, цифрова трансформація.

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The author declare no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; or in the decision to publish the results.

УДК 364.013:35.078
DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2025/22-5/14>

Валентина ГОШОВСЬКА, д-р політ. наук, проф.
ORCID ID: 0000-0002-3011-4450
e-mail: valentynahoshovska@knu.ua
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Юлія ШЕСТАКОВА, д-р філософії
ORCID ID: 0000-0003-1060-4521
e-mail: shestakova_yuliiia@knu.ua
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

ПУБЛІЧНИЙ АУДИТ ЯК ОДИН З ІНСТРУМЕНТІВ СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

Вступ. Наголошено, що в сучасних умовах глобальної нестабільності та воєнних викликів соціальна безпека набуває особливого значення як пріоритет державної політики. Публічний аудит виступає інструментом підвищення підзвітності влади, забезпечення ефективності використання публічних ресурсів та зниження корупційних ризиків. Метою статті є показати вплив публічного аудиту на соціальну безпеку та формулювання практичних рекомендацій щодо її посилення в Україні.

Методи. Засновано на поєднанні структурованого огляду літератури, проблемно-орієнтованого синтезу й аналізу практичних кейсів аудитів у сфері соціальної політики. Використано правовий аналіз, компаративний метод і структурно-функціональний підхід.

Результати. На основі аналізу українських і закордонних досліджень уточнено сутність обох категорій, розкрито функції публічного аудиту (оцінювальну, запобіжну, коригувальну, легітимаційну, навчальну) та його взаємозв'язок з іншими інструментами соціальної безпеки: системою соціального захисту та страхування, регулюванням ринку праці, програмами боротьби з бідністю, антикорупційними механізмами, моніторингом соціально-економічних ризиків. Показано, що реалізація рекомендацій аудиту підвищує адресність соціальних програм, охоплення вразливих груп, скорочує втрати ресурсів і зміцнює фінансову стійкість за умов сумісності інформаційних систем та інституціоналізації механізму follow-up. Підкреслено, що в умовах війни, відбудови, євроінтеграційних реформ і дефіциту ресурсів для України особливого значення набувають аудит ефективності, інтеграція реєстрів, розвиток IT-аудиту та публічний моніторинг виконання рекомендацій. Запропоновано комплекс заходів: зміщення акценту на результативність, створення єдиної дата-екосистеми, підвищення стандартів і компетенцій, обов'язковий парламентський нагляд за виконанням рекомендацій, синхронізація аудиторських процедур з оглядами витрат і антикорупційними стратегіями.

Висновки. Доведено, що публічний аудит є стратегічним інструментом забезпечення соціальної безпеки, що посилює підзвітність та прозорість влади. Обґрунтовано, що для України критично важливими є розвиток аудиту ефективності, інституціоналізація громадського контролю та обов'язковий парламентський нагляд, адже це дозволить зміцнити довіру громадян до інституцій та забезпечити стійкість соціальної політики у воєнний і післявоєнний періоди.

Ключові слова: публічний аудит, соціальна безпека, підзвітність, антикорупційний механізм, механізм follow-up, прозорість.

Вступ

Нині в умовах глобальної нестабільності, соціально-економічних викликів та безпекових загроз забезпечення соціальної безпеки стає одним із пріоритетів державної політики будь-якої демократичної країни. Соціальна безпека як комплексна характеристика стану суспільства охоплює захист життєво важливих інтересів громадян від внутрішніх і зовнішніх загроз, гарантування стабільності соціальних відносин та доступу до базових благ.

Одним із таких ключових інструментів соціальної безпеки виступає публічний аудит – інструмент незалежного, об'єктивного та системного оцінювання діяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних та комунальних підприємств з метою перевірки законності, ефективності, результативності та економності використання публічних ресурсів. Публічний аудит є складовою частиною системи демократичного врядування, оскільки сприяє підвищенню підзвітності органів влади перед суспільством, зменшенню корупційних ризиків, підвищенню прозорості прийняття рішень.

Для України проблема розвитку публічного аудиту як інструменту соціальної безпеки має особливу актуальність з огляду на потребу в підвищенні прозорості публічного управління, зменшенні рівня корупції

та забезпеченні ефективного використання коштів у період воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Світовий досвід розвинених демократій (США, Велика Британія, Канада, країни ЄС) підтверджує, що публічний аудит є важливим елементом демократичного контролю, що дозволяє не лише виявляти порушення, а й формувати рекомендації щодо вдосконалення політики у сфері соціальної безпеки.

Перспективи використання публічного аудиту в Україні пов'язані з подальшою інституціоналізацією його процедур, розширенням сфери охоплення, зокрема аудитом ефективності соціальних програм, інтеграцією сучасних цифрових технологій у процес аудиту, а також активним залученням громадськості до контролю виконання рекомендацій. Це сприятиме не лише підвищенню ефективності соціальної політики, але й зміцненню довіри громадян до інститутів влади.

Мета статті – показати вплив публічного аудиту на соціальну безпеку та сформулювати практичні рекомендації щодо її посилення в Україні.

Завданнями дослідження є уточнення змісту понять "соціальна безпека" та "публічний аудит", обґрунтування їхнього взаємозв'язку; окреслення інших інструментів забезпечення соціальної безпеки; доведення актуальності публічного аудиту для України та зрілих демократій та визначення перспектив його застосування в Україні.

Методи

Методологічна основа дослідження побудована на поєднанні класичних і сучасних підходів до аналізу явищ публічного управління та соціальної політики. Використано структурований огляд літератури, який охоплює праці українських і закордонних учених з проблем соціальної безпеки і публічного аудиту. Це дало змогу систематизувати наявні концепції та визначити еволюцію наукових підходів до розуміння ролі публічного аудиту в системі забезпечення соціальної безпеки.

Застосовано проблемно орієнтований синтез, що дозволив інтегрувати різні наукові позиції та практичні підходи в єдину рамку аналізу. Він полягав у зіставленні концептуальних положень із реальними кейсами проведення аудитів у сфері соціальної політики, що дало можливість оцінити дієвість інструментів аудиту в кризових умовах (зокрема воєнного стану та післявоєнної відбудови).

Метод правового аналізу забезпечив оцінку правової бази, що регламентує діяльність у сфері публічного аудиту та соціальної політики.

Використано компаративний метод, який дав змогу зіставити українські практики аудиту з досвідом країн ЄС. Такий підхід виявив подібності й відмінності в інституційному закріпленні процедур аудиту, механізмах реалізації рекомендацій та формах громадського контролю.

Застосування структурно-функціонального підходу дало можливість розглядати публічний аудит як елемент цілісної системи забезпечення соціальної безпеки. Аудит розглядається за його функціями, що допомагають зміцнювати соціальну політику, підзвітність і довіру громадян.

Окрему увагу приділено аналізу практичних кейсів, зокрема аудитів соціальних програм, пенсійних і страхових механізмів, державних закупівель у сфері охорони здоров'я, що демонструють конкретний вплив аудиторських процедур на підвищення адресності допомоги, скорочення корупційних ризиків і забезпечення фінансової стійкості.

Таким чином, методологія дослідження базується на комплексному поєднанні якісних і компаративних підходів, що дозволяє, з одного боку, уточнити зміст понять "публічний аудит" і "соціальна безпека", а з іншого – показати практичні механізми їх взаємодії в умовах сучасних викликів.

Результати

Проблематика соціальної безпеки висвітлена в багатьох роботах вітчизняних учених, зокрема у праці доктора політичних наук, професора В. Гошовської "Соціальна домінація національної безпеки" (2003) міститься класичне формулювання дефініції та інституційного виміру соціальної безпеки. Здобутком О. Ковалю є систематизація смислового змісту терміна "соціальна безпека" та розмежування його базових і додаткових складників (Коваль, 2016). Моделям соціальної безпеки, багаторівневій системі (людина – суспільство – держава), підходам до вимірювання соціальних ризиків присвячена монографія О. Сидорука "Соціальна безпека: державне регулювання та організаційно-економічне забезпечення" (2018). О. Новікова, О. Сидорчук, О. Панькова у монографії "Стан та перспективи соціальної безпеки" (2018) обґрунтували теоретичні підходи та емпіричні виміри соціальної безпеки українського суспільства. У дослідженнях О. Іляш убачається системний підхід, структура й детермінанти соціальної безпеки (Іляш, 2011).

Узагальнення сучасних наукових праць показує, що значна частина дослідників – Гнибіденко та Колот (2006), Гошовська та ін. (2007), Новікова (Колот, & Новікова, 1997), Скрипнюк і Тихий (2002), Сташків (2007) та ін. – розглядають соціальну безпеку як інтегральну характеристику стану системи та її ключових підсистем, зосереджуючи увагу на чинниках і процесах, що на цей стан впливають. Водночас Лібанова (Лібанова, & Палій, 2004), Давидюк (2002), Скуратівський та Линдюк (2011), Сидорчук (2018) та інші досліджують соціальну безпеку особи в тісному зв'язку з категоріями соціальної безпеки держави й суспільства. У цих підходах соціальна безпека осмислюється широко – як поняття, що охоплює систему соціальних відносин у суспільстві.

Питання публічного аудиту як одного з інструментів соціальної безпеки широко досліджується іноземними вченими, такими як Бовенс (Bovens et al., 2014) та Пауер (1999). Професори П. Шпан, Ж. Марку та Дж. Барбер разом з Директоратом з питань демократичних інститутів Генерального директорату з питань демократії та політичних справ розробили Політичні рекомендації щодо вдосконалення зовнішнього аудиту місцевих бюджетів в Україні, якими запроваджено як вузьке, так і широке розуміння аудиту, зокрема в широкому розумінні це оцінка організації, системи, продукту, проєкту, події чи особи на відповідність стандартам, а у вузькому аудит стосується фінансових звітів, рахунків – загалом фінансового керівництва.

Дедалі більше зацікавленості в дослідженні публічного аудиту виникає в українських учених. Останні наукові розвідки частіше підкреслюють, що публічний аудит є одним із провідних інструментів забезпечення прозорості та підвищення результативності систем публічного управління. Т. Шестаковська акцентує увагу на тому, що публічний аудит виконує критичні функції: оцінює ефективність і дієвість управлінських рішень, забезпечує відкритість і підзвітність влади, запобігає та виявляє шахрайство й корупційні практики, а також сприяє вдосконаленню управлінських процедур (Шестаковська, 2023). У дослідженнях Н. Обушної та Д. Фундовної роль аудиту розглядається крізь призму здатності системи публічного управління адаптуватися до нових викликів, особливо в умовах криз та глобальної турбулентності (Обушна, 2015; Обушна, & Фундовна, 2023). Наголошується, що публічний аудит не обмежується виявленням дисфункцій державних інституцій, а виступає дієвим інструментом формування стратегій модернізації управлінської системи.

Н. Обушна визначає "публічний аудит" як систему відкритого зовнішнього аудиту діяльності органів публічної влади з питань дотримання / розвитку суспільних цінностей та управління суспільними ресурсами, що здійснюється незалежними інститутами на замовлення / за участю суб'єктів громадянського суспільства, які порізному взаємодіють з владними структурами з метою забезпечення законної, ефективної, результативної та прозорої їхньої діяльності та вироблення рекомендацій щодо модернізації державного управління (Обушна, 2016).

Визначення, закладене в документах INTOSAI, найближче відповідає поняттю публічного аудиту (*public-sector auditing/public audit*), воно міститься в допоміжному документі "Ключові концепції аудиту державного сектору" ("Key concepts of public-sector auditing"), де викладені ключові поняття з ISSAI 100 – аудит у державному секторі можна охарактеризувати як систематичний процес об'єктивного отримання та

оцінювання доказів з метою визначення того, наскільки інформація або фактичний стан відповідають установленим критеріям. Аудит у державному секторі сприяє створенню належних умов і зміцненню очікувань щодо того, що органи державного сектору та державні службовці виконуватимуть свої функції ефективно, результативно, етично та відповідно до чинних законів і нормативних актів. Він забезпечує законодавчі та контрольні органи, осіб, наділених управлінськими повноваженнями, а також громадські незалежними й об'єктивними оцінками щодо належного управління та результативності реалізації державної політики, програм чи операцій (Key concepts of..., 2023).

У свою чергу, соціальна безпека задає основу для рішень у публічній політиці, оскільки демонструє, як інститути й правові механізми захищають життєво важливі інтереси індивіда й суспільства. Вона розглядається у взаємодії рівнів "особа – суспільство – держава" і спирається на функціонування підзвітності та контролю.

У цій логіці публічний аудит – це демократичний інструмент, що перевіряє законність, ефективність і результативність використання публічних ресурсів та обумовлює формування політики соціальної безпеки.

За підходом В. Гошовської, "соціальна безпека як людини, так і суспільства визначається зрілістю соціальних відносин у суспільстві, станом соціального захисту та рівнем соціальної безпеки у суспільстві". Соціальна безпека визначається нею як "гарантована правова та інституційна захищеність життєво важливих соціальних інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз, а також як похідна від зрілості соціальних відносин і стану соціального захисту" (Гошовська та ін., 2007).

Це визначення підкреслює комплексний характер соціальної безпеки. Вона не обмежується лише матеріальними чи законодавчими аспектами, а охоплює глибокі соціальні взаємодії, які характеризують суспільну зрілість, рівень доступності соціальних гарантій і загальну стійкість соціальної структури.

Наголошується на важливості трьох ключових компонентів:

- зрілості соціальних відносин – тобто рівні соціальної згуртованості, довіри й взаємодії серед різних верств суспільства;
- стані соціального захисту – наявності інституцій, структур і механізмів, які реально захищають громадян;
- загальному рівні соціальної безпеки як інтеграції матеріальних, правових, інституційних аспектів, що утворюють безпечне середовище на всіх рівнях (Гошовська та ін., 2007).

Як бачимо, В. Гошовська підходить до поняття комплексно, поєднуючи соціальну зрілість із системами захисту як взаємно доповнювальними складниками справжньої безпеки громадян та суспільства, визначає соціальну безпеку як стан гарантованої правової та інституційної захищеності життєво важливих соціальних інтересів особи і суспільства від зовнішніх та внутрішніх загроз, що підкреслює необхідність належного функціонування як нормативно-правових, так і організаційних механізмів.

У свою чергу, публічний аудит – це незалежна професійна оцінка законності, ефективності та результативності управлінських рішень і витрачання публічних коштів, спрямована на підзвітність, прозорість і підвищення якості врядування.

Із сучасних досліджень убачається, що публічний аудит виконує щонайменше п'ять функцій: 1) оцінювальну (ефективність / результативність програм); 2) запобіжну

(антифрод, антикорупція); 3) коригувальну (рекомендації політики та менеджменту); 4) легітимізаційну (довіра громадян); 5) навчальну (поширення кращих практик) (Обушна, 2015; Шестаковська, 2023).

В умовах криз і глобальної нестабільності аудит також відіграє адаптаційну роль, допомагаючи налаштувати системи до нових ризиків і невизначеності.

Практика доводить, що якісний аудит здатен змінювати результати для людей, а саме:

- соціальні програми та адресність: аудити виявляють помилки таргетування, дублювання виплат, слабкі критерії потреби – це приводить до перерахунку правил і підвищення охоплення вразливих груп;
- охорона здоров'я і закупівлі: огляди ефективності закупівель та логістики (ліки, обладнання) знижують втрати і підвищують доступність послуг, особливо на місцевому рівні;
- пенсійні та страхові механізми: аудит вказує на структурні дефіцити, стимулює параметричні зміни та цифровізацію адміністрування, що посилює фінансову стійкість системи соціального захисту;
- антикорупційні ефекти: системні рекомендації щодо внутрішнього контролю, прозорості та відкритих даних зменшують корупційні ризики і зміцнюють довіру до інституцій.

Говорячи про взаємозв'язок публічного аудиту та соціальної безпеки ми простежили причинно-наслідковий ланцюг, який має такий вигляд: *аудит* → *виявлення ризиків / неефективностей* → *управлінські рішення* → *корекція програм* → *підвищення захищеності населення*.

Отже, публічний аудит формує матеріальні (економічність, результативність) та інституційні (підзвітність, прозорість) передумови соціальної безпеки.

За інтегрованого бачення рівнів "особа – суспільство – держава" аудит виступає механізмом зв'язку між дотриманням фінансових правил і бажаними соціальними результатами – доступом, справедливістю та стійкістю.

Розгортаючи цей ланцюг, варто підкреслити, що різні види аудиту – фінансовий, компласнс і аудит ефективності – впливають на соціальну безпеку різними механізмами. Фінансовий аудит зменшує втрати від шахрайства, забезпечуючи ресурсну базу програм (економічність); аудит відповідності вирівнює практики застосування норм і критеріїв доступу (справедливість); аудит ефективності тестує "теорію змін" програм, допомагаючи переробляти правила таргетування, стандарти послуг і управлінські процеси (результативність).

Рекомендації аудиту зазвичай стосуються: (а) перепроектування критеріїв і процедур (наприклад, інтеграція реєстрів для зменшення помилок включення / виключення); (б) зміцнення внутрішнього контролю (розмежування повноважень, ризик-реєстри, карти процесів); (в) підвищення прозорості (публічні звіти, відкриті дані, індикатори доступу) – і саме через ці зміни досягаються соціальні результати.

Ефект аудиту є кумулятивним, якщо вибудовано повний цикл: *діагностика* → *управлінська реакція* → *впровадження* → *моніторинг* → *повторна перевірка*.

Згідно з міжнародними стандартами аудиту публічного сектору (ISSAI 3000; OECD Public Governance Reviews), системний *follow-up* рекомендацій (дорожні карти, відповідальні, строки, моніторинг виконання) перетворює аудиторські звіти на інструмент управлінських змін. У вітчизняних дослідженнях підкреслюється, що підзвітність і вдосконалення механізмів внутрішнього контролю сприяють зміцненню довіри

до інститутів і покращенню доступності та якості соціальних послуг (Обушна, 2015; Сидорчук, 2018; Шестаковська, 2023).

В умовах криз і високої невизначеності (воєнний стан, шоки на ринку праці, епідемії) аудити виконують адаптаційну функцію: швидко виявляють вузькі місця, пропонують ризик-пропорційні контролю та режим "пост-події" перевірок, що дозволяє зберегти баланс між оперативністю рішень і належним контролем. Водночас інтеграція цифрових інструментів (перехресні перевірки реєстрів, аналітика ризиків, трекинг виконання рекомендацій) забезпечує точність таргетування, скорочує дублювання виплат і підвищує стійкість системи соціального захисту до зловживань і шоків.

Водночас публічний аудит не є єдиним інструментом забезпечення соціальної безпеки. До комплексу таких інструментів належать: система соціального захисту і соціального страхування, державний нагляд за дотриманням трудових прав, моніторинг і прогнозування соціально-економічних ризиків, антикорупційні механізми, державний фінансовий контроль, розвиток інститутів громадянського суспільства та медіаконтролю.

Інструментами, що доповнюють публічний аудит та є комплексом забезпечення соціальної безпеки, є:

- соціальний захист і страхування (пенсійні, медичні, допомоги за безробіттям);
- регулювання ринку праці та активні програми зайнятості;
- боротьба з бідністю, адресні трансферти, соціальні стандарти;
- антикорупційні та комплаєнс-механізми, внутрішній контроль у публічному секторі;
- моніторинг ризиків і стратегічне планування (оцінювання соціальних ризиків, демографічні прогнози) (Вінічук, & Марушко, 2018).

Ці інструменти доповнюють аудит, а не замінюють його, оскільки без незалежного оцінювання складно забезпечити належну підзвітність та корекцію політик.

У сталих демократіях публічний аудит є органічною частиною системи стримувань і протигав та контролю доцільності бюджетних витрат. Його вплив виявляється у зростанні відкритості бюджету, поліпшенні якості державних програм і зміцненні довіри громадян. Для України значущість аудиту посилюється через воєнні й післявоєнні виклики, завдання відбудови, євроінтеграційний курс та обмежені ресурси: кожна витрачена гривня має давати вимірюваний соціальний ефект. Національні наукові й практичні напрацювання у сферах соціальної політики, бідності, нерівності та ринку праці створюють основу для узгодження аудиту з досягненням соціальних цілей.

Перспективи вдосконалення публічного аудиту у сфері соціальної безпеки України узгоджуються з міжнародними стандартами та практиками INTOSAI, OECD, SIGMA та World Bank. Передусім вони полягають у:

- зміщенні фокусу на аудит ефективності (результативність / вплив), а не лише відповідність формальним нормам – насамперед у великих соціальних програмах;
- формуванні єдиної дата-екосистеми через інтеграцію реєстрів отримувачів, використання відкритих даних та ризик-орієнтованої аналітики для таргетування і виявлення зловживань;
- посиленні методології аудиту й компетентностей аудиторів, включно з упровадженням IT-аудиту та *risk-based* підходів;

- сталому *follow-up* з обов'язковим виконанням рекомендацій, дорожними картами, публічним моніторингом та парламентським наглядом;

- широкій участі громадян через інституціоналізацію механізмів зворотного зв'язку користувачів послуг та громадського контролю;

- синергії з іншими інструментами: погодженні аудиту з політикою соціального захисту, ринку праці та антикорупційними інструментами для спільних цілей (ISSAI 3000; OECD, 2020; SIGMA, 2022; World Bank, 2021; OECD, 2021; INTOSAI GOV 9100).

Така трансформація зміцнює підзвітність, підвищує довіру до інституцій і забезпечує більш стійкі результати соціальної політики.

Для зрілих демократій публічний аудит є невід'ємною складовою частиною системи стримувань і протигав та інструментом "value for money", що поєднує бюджетну дисципліну з відчутними соціальними результатами – доступністю, справедливістю та стійкістю послуг. Саме завдяки незалежності, ризик-орієнтованості та прозорості аудиторські інститути підсилюють довіру громадян, забезпечують підзвітність уряду і пришвидшують навчання системи на власних помилках.

Зокрема, підхід "value for money" активно використовується Великою Британією – Національна аудиторська служба (National Audit Office) зосереджується на оцінюванні ефективності витрат державних коштів через критерії економності, ефективності та результативності. Завдяки цьому підходу результати аудиту регулярно сприяють коригуванню соціальних програм, знижуючи адміністративні витрати, підвищуючи адресність допомоги. У звіті Національної аудиторської служби 2018 року зазначено, що впровадження системи цифрової звітності дало змогу зекономити понад 1,3 млрд фунтів стерлінгів і скоротити помилки у витратах (Rolling out Universal Credit, 2018).

Канада впроваджує аудит у політичний цикл прийняття рішень. Офіс генерального аудитора Канади (Office of the Auditor General of Canada) здійснює аудит ефективності, який має не лише діагностичний, а й освітній ефект – формує компетентність державних органів у сфері оцінювання ризиків та управління. Ключова ознака канадського підходу – інтеграція аудиту в політичний процес – формує "культуру коригування" політик, посилюючи ефективність управлінських рішень. Зокрема, аудит програми Employment Insurance (2020) виявив недосконалість у механізмах підтримки тимчасово безробітних, що призвело до перегляду критеріїв доступу та посилення соціальної адресності (Fall Reports of..., 2020).

Швеція здійснює парламентський контроль через Шведську національну аудиторську службу (Riksrevisionen), яка є незалежним органом, підзвітним парламенту, та здійснює контроль ефективності використання публічних коштів. Її діяльність охоплює фінансові перевірки, аудит відповідності та аудит результативності. Щодо соціальної політики, то аудиторська служба проводить перевірки, що стосуються зайнятості населення, рівня бідності, гендерної рівності та доступу громадян до соціальних послуг. Результати таких аудитів використовуються для ухвалення владних рішень і вдосконалення державних програм соціального захисту. Наприклад, уряд Швейцарії погодився збільшити фінансування інтеграції біженців після проведеного аудиту (Positive report for..., 2018).

Потреба України в розвитку системи публічного аудиту є виключно актуальною. Війна, післявоєнне

відновлення, обмеженість ресурсів і курс на євроінтеграцію висувають підвищені вимоги до обґрунтованості кожної бюджетної гривні та прозорості управлінських рішень. Публічний аудит стає ключовим інструментом забезпечення ефективного використання публічних коштів і спроможності соціальної держави виконувати свої зобов'язання – охоплювати вразливі групи населення, підвищувати адресність допомоги та фінансову стійкість системи соціального захисту.

Дискусія і висновки

Уточнюючи зміст понять "соціальна безпека" та "публічний аудит", зазначаємо, що соціальна безпека як складана, багатовимірна категорія охоплює не лише матеріальну захищеність населення, але й якість інститутів, управлінських процесів і політик, спроможних реагувати на ризики, забезпечувати довіру суспільства та гарантувати справедливий доступ до соціальних прав. Публічний аудит відіграє у цьому ключову роль, оскільки забезпечує своєчасне виявлення неефективностей та порушень, підвищує прозорість та стимулює управлінські та політичні коригування у напрямки соціальних результатів.

Публічний аудит підсилює цю якість через підзвітність, прозорість і виправлення неефективностей, безпосередньо впливаючи на охоплення, справедливість та стійкість соціальних програм.

Існує прямий функціональний зв'язок між інструментами публічного аудиту й рівнем соціального добробуту населення. Ефективний аудит сприяє збереженню бюджетних ресурсів і цільовому спрямуванню суспільних витрат, що в умовах війни та відбудови набуває особливої ваги. За його допомогою держава може не лише мінімізувати втрати, а й забезпечити максимальну результативність соціальних програм, включаючи охоплення вразливих груп, скорочення бідності та підтримку людського капіталу.

Аналіз досвіду демократичних країн демонструє, що публічний аудит є складовою частиною системи стримувань і противаг, забезпечуючи не лише фінансовий контроль, а й сприяючи формуванню довіри до влади, підвищенню легітимності управлінських рішень і зміцненню культури підзвітності. Це підтверджує доцільність переходу України від "контролю заради контролю" до аудиту як механізму творення суспільної цінності. Взаємозв'язок між публічним аудитом і соціальною безпекою полягає у тому, що ефективний публічний аудит забезпечує спрямування коштів на реалізацію соціально значущих програм, запобігає їх розкраданню чи нецільовому використанню, а отже, створює матеріальні та організаційні передумови для зміцнення соціальної безпеки.

Водночас до комплексу забезпечення соціальної безпеки належать також і інші інструменти, які доповнюють публічний аудит, а саме: соціальний захист і страхування, регулювання ринку праці, програми боротьби з бідністю, адресні трансферти, соціальні стандарти – антикорупційні та комплаєнс-механізми, моніторинг ризиків і стратегічне планування.

Для зрілих демократій і для України публічний аудит слугує механізмом конвертації ресурсної дисципліни в суспільну цінність. Його актуальність зумовлена здатністю зменшувати неефективні витрати, покращувати таргетування і відновлювати довіру громадян. Перспективи в Україні пов'язані з розбудовою публічного аудиту результативності, об'єднанням реєстрів і даних, сталістю виконання рекомендацій та інклюзивним громад-

ським і парламентським наглядом. Упровадження цих кроків поєднає імперативи відбудови й інтеграції до ЄС із ключовою функцією соціальної держави – забезпеченням захисту людини і спільноти.

Водночас аудит не є ізольованим інструментом, його вплив стає результативним лише за умови синергії з іншими елементами забезпечення соціальної безпеки, а саме: ефективною соціальною політикою, регулюванням ринку праці, інституціями соціального страхування, антикорупційними механізмами, стратегічним прогнозуванням соціальних ризиків. Тому його розвиток має відбуватися у взаємодії з модернізацією всієї системи соціального захисту та управління людським добробутом.

Внесок авторів: Валентина Гошовська – концептуалізація теоретичних засад дослідження і структурування статті; Юлія Шестакова – узагальнення та аналіз зібраних матеріалів, підготування висновків.

Джерела фінансування. Це дослідження не отримало жодного гранту від фінансової установи в державному, комерційному або некомерційному секторах.

Список використаних джерел

- Вінічук, М. В., & Марушко, Н. С. (2018). Місце соціального аудиту в системі соціальної безпеки. *Соціально-правові студії*, 1(1), 148–157. <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/1631/1/23Вінічук%2C%20Марушко.pdf>
- Гнибіденко, І. Ф., Колот, А. М., & Новікова, О. Ф. (Ред.). (2006). *Соціальна безпека: Теорія та українська практика*. Київський національний економічний університет.
- Гошовська, В. А. (2003). Соціальна домінанта національної безпеки. *Стратегічна панорама*, 2, 94–99.
- Гошовська В. А., Ільчук Л. І. & Баранова Н. П. (2007). *Соціальна держава: Український вибір*. Центр перспективних соціальних досліджень, М-во праці та соц. політики, НАН України.
- Давидюк, О. О. (2002). *Соціальна безпека: Проблеми теоретичного аналізу та побудови системи показників*. Абрис.
- Іляш, О. І. (2011). Системна парадигма соціальної безпеки на різних рівнях суспільної ієрархії. *Механізм регулювання економіки*, 2, 23–32. <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5783bf66-b04b-440b-b0a8-172a4ac9f37d/content>
- Колот, А. М., & Новікова, О. Ф. (Ред.). (1997). *Соціальна безпека: організаційно-економічні проблеми і шляхи їх вирішення*. ДУ Інститут економіки і прогнозування НАН України
- Коваль, О. П. (2016). Семантика та сутність терміна "соціальна безпека". *Стратегічні пріоритети*, 2(39), 58–65.
- Лібанова, Е. М., & Палій, О. М. (2004). *Ринок праці та соціальний захист*. Основи.
- Новікова, О. Ф., Сидорчук, О. Г., Панькова, О. В., Шамілева, Л. Л., Шастун, А. Д., Касперович, О. Ю. & Хандій, О. О. (2018). *Стан та перспективи соціальної безпеки в Україні: експертні оцінки*. (О. Ф. Новікова, Ред.). Львівський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління.
- Обушна, Н. І. (2015). Публічний аудит як модернізаційний механізм державного управління в Україні. *Державне управління: Теорія та практика*, 1, 41–48.
- Обушна, Н. І. (2016). Публічний аудит: Поняття та сутність. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 4(31), 21–29. <https://surf.lv/esrhui>
- Обушна, Н. І., & Фундовий, Д. (2023). Інноваційність публічного аудиту в умовах модернізації публічного управління. *Наукові перспективи*, 7(37), 243–256. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7\(37\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7(37))
- Сидорчук, О. Г. (2018). *Соціальна безпека: Державне регулювання та організаційно-економічне забезпечення*. Львівський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління.
- Скрипнюк, О. В., & Тихий, В. П. (2002). Соціальна держава і проблеми забезпечення соціальної безпеки. *Вісник Конституційного Суду України*, 2, 42–49. <https://ccu.gov.ua/sites/default/files/ndf/21.02.2002-2.pdf>
- Скуратівський, В., & Ліндюк, О. (2011). Соціальна безпека українського суспільства та шляхи її забезпечення. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*, 3, 194–204.
- Сташків, Б. І. (2007). Соціальна безпека як інститут права соціального захисту населення. *Актуальні проблеми держави і права*, 30, 32–36. <http://www.apdp.in.ua/v30/07.pdf>
- Шестаковська, Т. (2023). Публічний аудит як інструмент забезпечення прозорості механізмів державного управління. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*, 1(79), 124–129. <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2023.1.19>

Bovens, M., Goodin, R. E., & Schillemans, T. (Eds.). (2014). *The Oxford handbook of public accountability*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199641253.001.0001>

Fall Reports of the Auditor General of Canada. (2020). Office of the Auditor General of Canada. <https://surl.li/gaodhp>

Key concepts of public-sector auditing. (2023). INTOSAI Professional Standards Committee. <https://surl.cc/qrcmpf>

Positive report for refugee integration packages. (2018, October 3). SWI. <https://surl.li/vlhtr>

Power, M. (1999). *The audit society: Rituals of verification* (2nd ed.). Oxford University Press.

Rolling out Universal Credit. (2018, 15 June). National Audit Office. <https://www.nao.org.uk/reports/rolling-out-universal-credit/>

The role and functions of the centre of government in the European. (2023). *SIGMA Papers*, 67. [https://one.oecd.org/document/GOV/SIGMA\(2023\)2/en/pdf](https://one.oecd.org/document/GOV/SIGMA(2023)2/en/pdf)

References

Bovens, M., Goodin, R. E., & Schillemans, T. (Eds.). (2014). *The Oxford handbook of public accountability*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199641253.001.0001>

Davydiuk, O. O. (2002). *Social security: Problems of theoretical analysis and construction of an indicator system*. Abris [in Ukrainian].

Fall Reports of the Auditor General of Canada. (2020). Office of the Auditor General of Canada. <https://surl.li/xwcyrm>

Hnybidenko, I. F., Kolot, A. M., & Novikova, O. F. (Eds.). (2006). *Social security: Theory and Ukrainian practice*. Kyiv National University of Economics [in Ukrainian].

Hoshovska, V. A. (2003). The social dominant of national security. *Strategic Panorama*, 2, 94–99 [in Ukrainian].

Hoshovska, V. A., Ilchuk, L. I. & Baranova, N. P. (2007). *The social state: The Ukrainian choice*. CPSPD Center for prospective social research of the Ministry of social policy of Ukraine and the National academy of sciences of Ukraine [in Ukrainian].

Ilyash, O. I. (2011). System paradigm of social security at different levels of the social hierarchy. *Mechanism of Economic Regulation*, 2, 23–32 [in Ukrainian]. <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5783bf66-b04b-440b-b0a8-172a4ac9f37d/content>

Key concepts of public-sector auditing. (2023). INTOSAI Professional Standards Committee. <https://surl.li/cokbwk>

Kolot, A. M., & Novikova, O. F. (Eds.). (1997). *Social security: Organizational and economic problems and ways of solving them* Institute for Economics and Forecasting of the NAS of Ukraine [in Ukrainian].

Koval, O. P. (2016). Semantics and essence of the term "social security". *The Strategic Priorities*, 2(39), 58–65 [in Ukrainian].

Libanova, E. M., & Palii, O. M. (2004). *Labour market and social protection*. Osnovy [in Ukrainian].

Valentyna HOSHOVSKA, DSc (Polit.), Prof.
ORCID ID: 0000-0002-3011-4450
e-mail: valentynahoshovska@knu.ua
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Yuliia SHESTAKOVA, PhD
ORCID ID: 0000-0003-1060-4521
e-mail: shestakova_yuliia@knu.ua
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

PUBLIC AUDIT AS ONE OF THE INSTRUMENTS OF THE STATE'S SOCIAL SECURITY

Background. In the current context of global instability and wartime challenges, social security acquires particular significance as a priority of state policy. Public audit serves as an instrument for enhancing government accountability, ensuring the efficient use of public resources, and reducing corruption risks.

Methods. The research methodology is based on a combination of structured literature review, problem-oriented synthesis, and analysis of practical audit cases in the field of social policy. Legal analysis, comparative method, and structural-functional approach were applied.

Results. Based on the analysis of Ukrainian and international studies, the essence of both categories has been clarified, and the functions of public audit (evaluative, preventive, corrective, legitimizing, and educational) have been identified. Its relationship with other instruments of social security – the system of social protection and insurance, labor market regulation, poverty reduction programs, anti-corruption mechanisms, and socio-economic risk monitoring – has been revealed. The implementation of audit recommendations has been shown to improve the targeting of social programs, expand coverage of vulnerable groups, reduce resource losses, and strengthen fiscal sustainability, provided there is interoperability of information systems and institutionalization of the follow-up mechanism. Under conditions of war, reconstruction, European integration reforms, and resource scarcity, performance auditing, registry integration, IT audit development, and public monitoring of recommendations gain special importance for Ukraine. A set of measures is proposed: shifting the focus toward performance, creating a unified data ecosystem, enhancing standards and competencies, ensuring mandatory parliamentary oversight of audit recommendations, and synchronizing audit procedures with expenditure reviews and anti-corruption strategies.

Conclusions. Public audit is a strategic instrument for ensuring social security that enhances government accountability and transparency. For Ukraine, the development of performance auditing, institutionalization of civic control, and mandatory parliamentary oversight are critically important. These measures will strengthen citizens' trust in institutions and ensure the resilience of social policy during wartime and post-war recovery.

Keywords: public audit, social security, accountability, anti-corruption mechanism, follow-up mechanism, transparency.

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The authors declare no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; or in the decision to publish the results.

Novikova, O. F., Sydorchuk, O. H., Pankova, O. V., Shamileva, L. L., Shastun, A. D., Kasperovych, O. Yu., & Khandii, O. O. (2018). *The state and prospects of social security in Ukraine: Expert assessments* (O. F. Novikova, Ed.). Lviv Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration [in Ukrainian].

Obushna, N. I. (2015). Public audit as a modernization mechanism of public administration in Ukraine. *Public Administration: Theory and Practice*, 1, 41–48 [in Ukrainian].

Obushna, N. I. (2016). Public audit: Concept and essence. *Public Administration and Local Self-Government*, 4(31), 21–29 [in Ukrainian]. <https://surl.li/esrhui>

Obushna, N. I., & Fundovnyi, D. (2023). Innovativeness of public audit under modernization of public administration. *Scientific Perspectives*, 7(37), 243–256 [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7\(37\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7(37))

Positive report for refugee integration packages. (2018, October 3). SWI. <https://surl.li/hsundk>

Power, M. (1999). *The audit society: Rituals of verification* (2nd ed.). Oxford University Press.

Rolling out Universal Credit. (2018, 15 June). National Audit Office. <https://www.nao.org.uk/reports/rolling-out-universal-credit/>

Shestakovska, T. (2023). Public audit as a tool for ensuring transparency of public administration mechanisms. *State and Regions. Series: Public Administration and Administration*, 1(79), 124–129 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2023.1.19>

Skrypniuk, O. V., & Tykhyi, V. P. (2002). The social state and problems of ensuring social security. *Bulletin of the Constitutional Court of Ukraine*, 2, 42–49 [in Ukrainian]. <https://ccu.gov.ua/sites/default/files/ndf/21.02.2002-2.pdf>

Skurativskiy, V., & Lindyuk, O. (2011). Social security of Ukrainian society and ways of its provision. *Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*, 3, 194–204 [in Ukrainian].

Stashkiv, B. I. (2007). Social security as an institution of the law of social protection. *Actual Problems of the State and Law*, 30, 32–36 [in Ukrainian]. <http://www.apdp.in.ua/v30/07.pdf>

Sydorchuk, O. H. (2018). *Social security: State regulation and organizational-economic support*. Lviv Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration [in Ukrainian].

The role and functions of the centre of government in the European. (2023). *SIGMA Papers*, 67. [https://one.oecd.org/document/GOV/SIGMA\(2023\)2/en/pdf](https://one.oecd.org/document/GOV/SIGMA(2023)2/en/pdf)

Vinichuk, M. V., & Marushko, N. S. (2018). The place of social audit in the system of social security. *Social and Legal Studies*, 1(1), 148–157 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32518/2617-4162-2018-1-148-157>

Отримано редакцією журналу / Received: 02.10.25

Прорецензовано / Revised: 17.11.25

Схвалено до друку / Accepted: 25.11.25

УДК 334.716+330.341.1]:346.5(477)
DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2025/22-6/14>

Світлана ДЯЧЕНКО, д-р наук з держ. упр., доц.
ORCID ID: 0000-0002-5905-4607
e-mail: Svitlana_diachenko@knu.ua
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Igor NAZARENKO, асп.
ORCID ID: 0009-0003-5884-5356
e-mail: ihor.nazarenko@knu.ua
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

Вступ. Наголошено, що сучасні економічні умови глобалізації та технологічного прогресу зумовлюють необхідність розвитку інноваційного підприємництва як ключового чинника забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. В Україні цей процес потребує формування ефективної нормативно-правової бази, яка відповідала б європейським стандартам та сприяла активізації інноваційної діяльності. Однак підкреслено, що наявна система правового регулювання характеризується низкою системних вад, що обмежують її ефективність.

Метою дослідження є комплексний аналіз сучасного стану нормативно-правового регулювання інноваційного підприємництва в Україні, виявлення ключових проблемних аспектів та розробка науково обґрунтованих пропозицій щодо його вдосконалення.

Методи. Застосовано системний підхід, що дозволив проаналізувати взаємозв'язки між економічними, правовими та інституційними факторами. Використано методи нормативно-правового аналізу – для дослідження чинного законодавства та порівняльно-правового аналізу – для вивчення міжнародного досвіду, а також формально-юридичний метод – для інтерпретації правових норм.

Результати. Засвідчено, що, незважаючи на наявність окремих позитивних зрушень у законодавчому регулюванні інноваційної діяльності, українська нормативна база має суттєві недоліки. Зокрема, виявлено фрагментарність правового регулювання, відсутність єдиної державної стратегії розвитку інноваційного підприємництва, недостатній рівень захисту прав інтелектуальної власності та нестабільність податкового законодавства.

Висновки. На підставі проведеного аналізу зроблено висновок про необхідність комплексної модернізації нормативно-правової бази з інноваційного підприємництва. Першочерговими заходами мають стати гармонізація національного законодавства з європейськими стандартами, вдосконалення механізмів захисту інтелектуальної власності та запровадження стабільних податкових стимулів для суб'єктів інноваційної діяльності. Уперше зроблено комплексний аналіз сучасного стану правового регулювання інноваційного підприємництва в Україні та розроблено конкретні пропозиції щодо його вдосконалення з урахуванням найкращих світових практик. Доведено практичну значущість отриманих результатів, що полягає в можливості їх використання органами державної влади для складання нових нормативно-правових актів, суб'єктами господарювання – для оптимізації своєї інноваційної діяльності, а також науковцями – для подальших досліджень у цій сфері.

Ключові слова: інноваційне підприємництво, нормативно-правова база, інтелектуальна власність, інвестиційна діяльність, державна підтримка інновацій, механізми державного регулювання, європейська інтеграція, енерго- та ресурсозберігальні технології, конкурентоспроможність, мале та середнє підприємство, інноваційний потенціал.

Вступ

Актуальність дослідження. Сучасний етап глобального технологічного розвитку та трансформації світових економічних систем актуалізує необхідність наукового аналізу нормативно-правових аспектів інноваційного підприємництва в Україні. Особливої значущості ця проблема набуває в умовах повномасштабної російсько-української війни та післявоєнної відбудови національної економіки, коли інноваційний складник стає вирішальним чинником забезпечення конкурентоспроможності та технологічної безпеки держави.

Проведений аналіз наукової літератури свідчить про існування суттєвих розбіжностей у підходах до визначення оптимальної моделі правового регулювання інноваційної діяльності. Більшість сучасних досліджень зосереджуються або на окремих аспектах інноваційного процесу, або на загальних економічних умовах його функціонування, залишаючи поза увагою комплексний аналіз нормативно-правових детермінант. Це зумовлює необхідність глибшого наукового осмислення взаємозв'язків між правовими інститутами та ефективністю інноваційних процесів на мезо- та макрорівнях.

Особливої уваги заслуговує дослідження динаміки трансформації національного законодавства в контексті

європейської інтеграції. Процес адаптації правової системи України до *acquis communautaire* у сфері інноваційної політики потребує наукового супроводу, оскільки передбачає грамотне переосмислення європейських стандартів з урахуванням специфіки вітчизняних інституційних умов. Нагальною є необхідність подолання фрагментарності чинного законодавства, що проявляється у відсутності системного підходу до регулювання інноваційних процесів.

Узгодження стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку України з міжнародними зобов'язаннями, зокрема в межах участі у програмах ЄС, таких як "Горизонт Європа", вимагає запровадження дієвих механізмів правового забезпечення інноваційної політики. Європейська інтеграція відкриває нові можливості для фінансування наукових досліджень і технологічних розробок, проте передбачає адаптацію національного законодавства до принципів правової визначеності, стабільності та прогнозованості регуляторного середовища. Водночас ключовим завданням залишається пошук балансу між дерегуляцією підприємницьких процесів, забезпеченням ефективного державного контролю впровадження інноваційних технологій та відповідної правової регламентації процедур, особливо в

умовах мобілізаційної економіки, у яких перебуває Україна. Глобальні процеси цифрової трансформації, "зелений" перехід, розвиток штучного інтелекту, біо-економіки та кліматичних інновацій також формують нові вимоги до системи правового регулювання.

Україна потребує створення цілісної нормативно-правової архітектури, що забезпечить інтеграцію національної інноваційної політики до європейського науково-технологічного простору. Така правова система має стати основою для формування інноваційної екосистеми, у межах якої держава, бізнес, наука та громадянське суспільство діятимуть узгоджено в контексті технологічного, екологічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності економіки. Це визначає необхідність модернізації чинного законодавства з урахуванням динаміки світових технологічних трендів, європейських стандартів, викликів сьогодення та післявоєнного відновлення України.

Наявні правові акти часто носять декларативний характер і не забезпечують комплексного механізму реалізації інноваційної політики, що зумовлює потребу в їх науковому аналізі та подальшому вдосконаленні. Слід зазначити, що сучасні виклики, пов'язані з цифровізацією економіки та появою нових технологічних укладів, вимагають оперативного оновлення правових меж. Особливо це стосується питань регулювання штучного інтелекту, блокчейн-технологій та інших перспективних напрямів, які поки що недостатньо врегульовані у вітчизняному законодавстві.

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання його результатів для формування ефективної державної політики щодо підтримки інноваційного підприємництва в Україні. Отримані висновки можуть стати основою для розроблення цільових програм та стратегій, спрямованих на створення сприятливого інвестиційного клімату та стимулювання технологічних інновацій у ключових секторах економіки. Проведене дослідження є своєчасним і науково обґрунтованим кроком у напрямі системного аналізу нормативно-правових умов розвитку інноваційного підприємництва в Україні. Його результати можуть сприяти подальшому вдосконаленню законодавчої бази та формуванню ефективних механізмів державної підтримки інноваційної діяльності, що є особливо актуальним у сучасних умовах соціально-економічних трансформацій.

Метою наукового дослідження є комплексний аналіз сучасного стану нормативно-правового регулювання інноваційного підприємництва в Україні, виявлення ключових проблемних аспектів та розробка науково обґрунтованих пропозицій щодо його вдосконалення.

У контексті сучасних викликів, пов'язаних з євроінтеграційними процесами та необхідністю технологічної модернізації економіки дослідження спрямовано на виконання низки фундаментальних **завдань**: аналізу ефективності чинного законодавства щодо регулювання інноваційної діяльності задля виявлення і подальшого усунення суперечностей між окремими нормативно-правовими документами та їх недостатньої адаптованості до динаміки ринкових змін; порівняльно-правового аналізу національного законодавства з міжнародними стандартами, зокрема із практикою Європейського Союзу у сфері регулювання інноваційних процесів для гармонізації вітчизняного права з європейськими директивами, що становить теоретичну основу для подальших законодавчих ініціатив; обґрунтування пропозицій розвитку механізмів державного

регулювання інноваційного підприємництва та розробки рекомендацій щодо вдосконалення правової основи взаємодії інструментів багаторівневої моделі інноваційної політики України.

Огляд літератури. Сучасний стан наукових досліджень із проблем нормативно-правового регулювання інноваційного підприємництва в Україні демонструє значний інтерес наукової спільноти до цієї проблематики, що обумовлено комплексом чинників стратегічного характеру. На перший план виступає необхідність наукового осмислення процесів адаптації вітчизняного законодавства до вимог європейського правового поля в умовах активізації євроінтеграційних процесів. Особливої актуальності ці дослідження набувають у контексті воєнних реалій та подальшої відбудови національної економіки, де інноваційний складник є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності.

Аналіз останніх наукових публікацій дозволяє виокремити кілька ключових напрямів наукового пошуку. Центральне місце серед них посідають дослідження (Пермінова, Ситник, & Чупріна, 2024), присвячені проблемам гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами, зокрема у сферах цифрових інновацій, "зелених" технологій та захисту інтелектуальної власності. Науковці (Davydiuk et al., 2025, pp. 35–49) акцентують увагу на необхідності подолання фрагментарності правового регулювання та розробки цілісних механізмів правового забезпечення інноваційних процесів.

Вагомий блок наукових праць присвячено аналізу трансформації правового поля під впливом воєнних умов. Науковці (Melentyev, & Plotskaya, 2025, pp. 14–20) досліджують ефективність спеціальних регуляторних режимів, зокрема для IT-сектору, а також правові аспекти розвитку військових інновацій. При цьому підкреслюється тимчасовий характер багатьох антикризових заходів та необхідність розробки довгострокової стратегії правового забезпечення інноваційного відновлення.

Стрімкий розвиток новітніх технологій, зокрема штучного інтелекту, блокчейну, кліматичних інновацій та соціального підприємництва (Antoniuk et al., 2023), формує новий виклик для правознавців. Відсутність спеціалізованого законодавчого регулювання у цих сферах створює значні ризики для інноваційних суб'єктів господарювання. Науковці (Ordeñana et al., 2024, p. 171) пропонують різні концепції правового врегулювання цих питань, зокрема через механізми "регуляторних пісочниць" та адаптацію міжнародного досвіду.

Інституційний аспект правового забезпечення інноваційного розвитку також знаходить відображення у сучасних дослідженнях. У роботі (Szabo, & Herman, 2012, pp. 268–275) обговорюються питання оптимізації функцій державних органів у сфері інноваційної політики, вдосконалення механізмів державно-приватного партнерства та створення ефективних інституційних умов для розвитку інноваційної інфраструктури.

Суттєву увагу в дослідженнях присвячено комплексу та правовим аспектам оподаткування господарської діяльності суб'єктів господарювання (Ментух, & Шевчук, 2022); розвитку людського капіталу, підприємницьким компетенціям (Sedeh, Pezeshkan & Caiazza, 2022); міжнародному досвіду правового регулювання питань інформаційної безпеки у фінансовій сфері, сек'юритизації цифрової економіки (Shevchuk, 2022).

Проведений аналіз свідчить про необхідність подальших комплексних досліджень у цій сфері, зокрема

щодо розробки адаптивних моделей правового регулювання, що враховуватимуть динаміку технологічного розвитку, безпекові аспекти, закріплені вимоги до кандидатів у члени Європейського Союзу тощо. Особливу важливість набувають дослідження, спрямовані на розробку концепції стабільного правового середовища для розвитку інноваційного підприємництва в контексті повоєнного відновлення економіки України.

Методи

У дослідженні застосовано комплексний методологічний підхід, який охоплює правовий, аналітичний та порівняльний інструментарій. Насамперед проведено системний аналіз нормативно-правової бази України, що регулює інноваційну діяльність, з акцентом на Закон України "Про пріоритетні напрями розвитку інноваційної діяльності в Україні" (2011) та відповідні підзаконні акти Кабінету Міністрів. Це дозволило виявити ключові структурні та функціональні прогалини у чинному регулюванні.

Другим етапом дослідження стало використання порівняльно-правового методу, що дало змогу зіставити український досвід формування інноваційної політики з практиками країн-членів ЄС, а також держав із високим рівнем технологічного розвитку. Аналіз виявив критичну відсутність адаптивних механізмів у вітчизняному законодавстві порівняно з динамічними підходами інших держав.

Також застосовано елементи експертно-аналітичного методу, що включали аналіз наукових публікацій, аналітичних доповідей, звітів міжнародних організацій і даних опитувань серед представників малого та середнього підприємництва. Це дозволило врахувати не лише формально-правовий, а й практичний бік проблеми, включаючи оцінювання ефективності реалізації чинного законодавства на рівні підприємницької практики.

Гіпотеза дослідження. Чинна модель формування та реалізації пріоритетних напрямів інноваційної діяльності в Україні є досить централізованою та інерційною до актуальних економічних і технологічних змін. Така система не враховує потреби малого та середнього підприємництва, обмежує доступ до інструментів підтримки та стримує розвиток інноваційних галузей, що вимагають оперативної адаптації.

Системне оновлення нормативно-правової бази з урахуванням принципів гнучкості, інклюзивності, фінансової підтримки та прозорості може істотно підвищити ефективність державної політики у сфері інновацій. Передбачається, що розширення спектра підтримуваних галузей, залучення малого та середнього підприємництва, поступ у напрямі європейської інтеграції сприятимуть формуванню відповідного інноваційного середовища в Україні.

Результати

Розвиток інноваційного підприємництва в Україні перебуває на етапі формування цілісної системи нормативно-правового забезпечення, здатної стимулювати впровадження новітніх технологій і сприяти зростанню конкурентоспроможності національної економіки, враховуючи екологічний аспект (Інформаційні матеріали щодо..., 2025). Державна політика в цій сфері спрямована на створення умов для реалізації інноваційного потенціалу підприємств, інтеграцію наукових розробок у виробничу діяльність та залучення приватних інвестицій у технологічні проекти. Ефективність державного регулювання значною мірою залежить від узгодженості нормативно-правових документів, що визначають основні напрями інноваційної діяльності,

механізми фінансування та форми державної підтримки і стимулювання розвитку підприємництва. Саме правова основа є фундаментом у забезпеченні взаємодії знань, ресурсів, державної політики, підтримки суспільства, що поєднуються у гармонії з природним середовищем у п'ятиспиральну модель, формуючи умови для розвитку інноваційної економіки, орієнтованої на сталий розвиток, цифровізацію та інтеграцію до європейського науково-технологічного простору.

Чинна нормативно-правова база щодо інноваційної діяльності включає норми Конституції України (1996), Закону України "Про інноваційну діяльність" (2002), Закону України "Про пріоритетні напрями розвитку інноваційної діяльності в Україні" (2011), Закону України "Про інвестиційну діяльність" (1991), Закону України "Про наукову і науково-технічну діяльність" (2015), Закону України "Про індустриальні парки" (2012), Закону України "Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків" (1991) та інших нормативно-правових актів, що визначають правові, економічні та організаційні засади державного регулювання інноваційної діяльності в Україні, встановлюють форми державного стимулювання інноваційних процесів та спрямовані на підтримку розвитку економіки України інноваційним вектором. Загалом зазначені нормативно-правові документи виступають регуляторним інструментом державної політики розвитку інновацій, який передбачає використання правових засобів для регулювання соціальних та ринкових взаємодій між суб'єктами господарської діяльності в інноваційно-технологічному процесі.

Закон України "Про інноваційну діяльність" (2002) визначає інновації як "новостворені (застосовані) та (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукти чи послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного чи іншого характеру, що суттєво покращують структуру та якість виробництва та (або) соціальної сфери". Інноваційне підприємництво (Kreiterling, 2023, p. 12) розуміється як процес, спрямований на впровадження результатів завершених наукових досліджень і розробок або інших науково-технічних досягнень у новий або вдосконалений продукт, що реалізується на ринку, у новий або вдосконалений технологічний процес, що використовується у практичній діяльності, а також у пов'язані з ними додаткові наукові дослідження і розробки.

Таким чином, інноваційним буде визнано продукт, що є впровадженням об'єкта інтелектуальної власності, на який виробник має документи державної охорони (патенти, сертифікати) або ліцензії, отримані від власників об'єктів інтелектуальної власності, або впровадження (реалізація) розробок. Він підвищує вітчизняний науково-технічний та технологічний рівень, виробляється в Україні вперше або, якщо не вперше, то порівнюється з іншим аналогічним продуктом, представленим на ринку як конкурентоспроможний, що має значно вищі техніко-економічні показники.

Нормативною основою економіко-правового регулювання інноваційної діяльності в Україні є Закон України "Про інноваційну діяльність" (2002). Цей профільний закон чітко визначає принципи державної інноваційної політики, головною метою якої є створення соціально-економічних, організаційних та правових умов для ефективного відтворення, розвитку та застосування науково-технічного потенціалу держави, а також забезпечення сучасних екологічно чистих, безпечних, енерго-

та ресурсозберігальних технологій, виробництва та реалізації нових видів продукції з високою конкурентоспроможністю.

Закон України "Про наукову і науково-технічну діяльність" (2015) визначає організаційні та правові основи проведення дослідно-конструкторських робіт та сприяє комерціалізації наукових досліджень для інноваційних потреб бізнесу. Закон України "Про пріоритетні напрями

інноваційної діяльності в Україні" (2011) установлює пріоритетні галузі державної підтримки інновацій (енергетика, ІТ, екологія, медицина) та визначає критерії вибору напрямів та механізми їх фінансування. Аналіз Закону України "Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні" (2011) дозволив виявити низку недоліків, які знижують рівень його ефективності, особливо для бізнесу (табл. 1).

Таблиця 1

Недоліки Закону України "Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні" (2011)

Недоліки	Зміст
Відсутність адаптивності до сучасних соціальних викликів	<ul style="list-style-type: none"> Список пріоритетних сфер інноваційної активності закріплений на довгий строк і не включає стрімкі трансформації технологій та економічної ситуації. Нормативний акт не містить інструментів швидкого коригування пріоритетних цілей відповідно до сучасних світових загроз, наприклад кібернетизації, кліматичних змін, конфліктів або епідемій.
Декларативність окремих положень	<ul style="list-style-type: none"> Нормативний акт переважно акцентує на концептуальних основах формування пріоритетних напрямів, проте не пропонує конкретних інструментів їх реалізації. Фактична допомога влади в цих сферах регулярно перебуває на невисокій позначці через брак коштів і нестачу узгодженості.
Недостатня інтеграція з потребами бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> Нормативний акт спрямований переважно на масштабні урядові або комерційні організації, ігноруючи особливості малого та середнього підприємництва. Підприємці стикаються з труднощами під час залучення до заходів допомоги в установлених пріоритетних галузях.
Вузкий спектр регульованих галузей	<ul style="list-style-type: none"> Пріоритетні напрями обмежені окремими сферами, що може виключати перспективні напрями розвитку інновацій в інших секторах економіки. Сучасні галузі, такі як кібербезпека, фінансові технології чи креативні індустрії, недостатньо законодавчо враховані.
Відсутність фінансових активів	<ul style="list-style-type: none"> Нормативний акт не містить чітких економічних механізмів для підтримки інноваційних ініціатив у ключових галузях. Малі та середні підприємства позбавлені безпосередніх фіскальних або позикових преференцій у цих напрямках.
Бюрократичні перепони	<ul style="list-style-type: none"> Реалізація передових ініціатив у пріоритетних сферах ускладнена через численні бюрократичні перепони та проблеми із залученням державної підтримки.

Джерело: складено авторами на основі (Про пріоритетні напрями, 2011)

У прийнятій у липні 2019 року Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року (Про схвалення Стратегії..., 2019) зазначається, що сучасний стан інноваційної діяльності є наслідком відсутності стратегічного бачення та послідовної державної політики щодо переходу України на інноваційний шлях розвитку, формування національної інноваційної екосистеми (сукупності інститутів, відносин, а також різних видів ресурсів, задіяних у процесі створення та застосування наукових знань і технологій, що забезпечують розвиток інноваційної діяльності), яка забезпечувала б її реалізацію та сприяла розвитку інноваційної культури в державі, використовуючи не лише фінансові, а й інші механізми розвитку інноваційної діяльності.

Зважаючи на наявність окремих елементів, не існує цілісної національної інноваційної системи, метою якої є створення інноваційних продуктів (процесів) та їх швидке впровадження на ринок. Наявні структурні елементи національної інноваційної екосистеми в Україні та правова база їх функціонування не вбудовані в єдину структуру, тому результати діяльності цих елементів є ізольованими та не мають синергетичного ефекту, зокрема підвищення ефективності національного виробництва товарів (послуг) та посилення їхньої конкурентоспроможності, що досягається завдяки широко-масштабному впровадженню результатів наукових досліджень та науково-технічних (експериментальних) розробок.

Важливим напрямом розвитку інноваційної діяльності університетів та наукових установ є розвиток їх інноваційної інфраструктури у вигляді відділів інтелектуальної власності та трансферу технологій. Але

діяльність таких відділів зазвичай зводиться до підготування каталогів розробок, презентації матеріалів на виставках та розміщення інформації в Інтернеті. Водночас варто зазначити, що активність університетів активізувалася в останні 2–3 роки щодо розвитку інноваційної діяльності студентів через участь у конкурсах стартапів та запуск курсів підприємництва. Прикладом є пілотний проєкт "Підприємницький університет" (Підприємницький університет ..., б. д.), запроваджений за ініціативи Стартап-інкубатора УЕР спільно з Міністерством освіти і науки України, Міністерством цифрової трансформації, Дія.Бізнес та Українським фондом стартапів, у межах якого у вищих навчальних закладах вивчається курс "Інноваційне підприємництво та управління стартап-проєктами".

Міністерство цифрової трансформації (далі – Міністерство) відіграє особливу роль у сфері формування та реалізації державної політики щодо цифровізації та інноваційного розвитку. Розширення діалогу між Україною та ЄС у сфері цифрових технологій та підготовка Дорожньої карти інтеграції до Єдиного цифрового ринку ЄС сприяли зростанню уваги Міністерства до інноваційної діяльності. Міністерство бере активну участь у діяльності Українського фонду стартапів (офіційна назва Фонд Розвитку Інновацій) та ініціювало створення відповідних центрів (хабів) в університетах, де студенти можуть проходити навчання, набувати підприємницьких навичок та вмінь, а також тестувати свої інноваційні рішення. Крім того, Міністерство сформувало експертний комітет з питань розвитку сфери штучного інтелекту (ШІ) в Україні. До складу комітету ввійшли пред-

ставники бізнесу, науки та освіти, українських та іноземних ІТ-компаній, а також окремих секторів із потенційним використанням ШІ. Важливим результатом роботи експертного комітету стала підготовка Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні до 2030 року, схвалена урядом 2020 року (Про схвалення Концепції..., 2020).

Не менш важливими є завдання у сфері інновацій, які покладаються на Міністерство розвитку громад та територій України з метою підвищення конкурентоспроможності регіонів. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки (Про затвердження Державної стратегії..., 2020) спрямована на стимулювання економічного розвитку регіонів шляхом інвестицій у проекти регіонального розвитку, спрямовані на розвиток регіонів, створення умов для залучення інвестицій та додаткових робочих місць.

Серед інструментів, що підтримують інновації, важливими є положення напряму "Інноваційна Європа" рамкової програми ЄС з досліджень та інновацій "Горизонт Європа" (Напрямок III. Інноваційна Європа, б. д.). Передбачається розширення підтримки конкурсів та інструментів Європейської інноваційної ради, розвитку Європейських інноваційних екосистем та забезпечення діяльності Європейського інституту інновацій і технологій. Важливою є підтримка ЄС у контексті фінансових та управлінських ресурсів на всіх етапах інноваційного ланцюга, від ідеї до ринку, із використанням "рівнів технологічної готовності" для визначення кожного етапу. Нагальним питанням сьогодення є пошук дієвих стимулювальних механізмів інноваційного розвитку задля підвищення конкурентоспроможності, продуктивності, зайнятості та сталого економічного зростання.

Європейська інноваційна рада (EIC) є ключовою фінансовою інституцією з підтримки дисруптивних інновацій. Вона надає гранти та інвестиції у форматі змішаного фінансування через три основні інструменти: EIC Pathfinder – фінансує міждисциплінарні дослідження для створення радикально нових технологій, що можуть трансформувати ринки; EIC Transition спрямований на переведення результатів досліджень у стадію демонстраційних проектів і створення прототипів; EIC Accelerator орієнтований на стартапи й мале та середнє підприємництво, які мають готові інноваційні рішення та потребують масштабування (EIC Funding opportunities ..., n.d.).

Вагоме значення мають Європейські інноваційні екосистеми (EIE), які створюють платформи для співпраці між державними, академічними та бізнес-структурами. Ці екосистеми сприяють інтеграції регіональних і національних інноваційних кластерів, розвитку міжгалузевих партнерств, а також обміну технологіями між державами-членами ЄС та асоційованими країнами, включно з Україною.

Європейський інститут інновацій і технологій (EIT) виступає найбільшою інноваційною мережею Європи. Його діяльність спрямована на розвиток людського капіталу, підтримку підприємництва та стимулювання співпраці між університетами, бізнесом і дослідницькими центрами. Через свої Спільноти знань та інновацій (Knowledge and Innovation Communities, KICs) EIT фінансує навчальні програми, акселераційні проекти, а також сприяє створенню стартапів і технологічних платформ.

Крім інструментів прямого фінансування, важливу роль відіграють податкові стимули. У країнах ЄС широко застосовується механізм R&D tax credits, який передбачає зниження податкового навантаження для компаній, що здійснюють інноваційну діяльність. Украї-

на поступово впроваджує подібні підходи через податкові пільги для резидентів "Dія.City" та підприємств, що інвестують у наукові дослідження.

Серед організаційних механізмів слід виділити підтримку стартап-інкубаторів, технологічних парків, індустриальних кластерів та центрів трансферу технологій. Вони створюють середовище для розроблювання, тестування та комерціалізації нових продуктів. Успішні приклади – ініціатива "Підприємницький університет" (YEP), Український фонд стартапів, програми Innovation Vouchers та Tech Ecosystem Support.

До нефінансових стимулів належать спрощення процедур реєстрації інноваційних підприємств, розширення доступу до державних закупівель для технологічних компаній, а також інституційна підтримка Міністерства цифрової трансформації та Міністерства економіки України. Зокрема, підготовка Дорожньої карти інтеграції до Єдиного цифрового ринку ЄС передбачає створення сприятливого регуляторного середовища для розвитку цифрових інновацій.

Ефективна взаємодія перелічених інструментів формує багаторівневу модель інноваційної політики, яка забезпечує безперервність інноваційного процесу – від наукового пошуку до виходу продукту на ринок. Такі підходи відповідають стратегічній меті сталого економічного зростання, що поєднує технологічний прогрес, екологічну збалансованість і підвищення соціального добробуту населення, а тому потребують відповідного чіткого закріплення в українських нормативно-правових документах та їх уніфікації.

Дискусія і висновки

Результати дослідження засвідчують, що наявний законодавчий підхід до формування пріоритетів інноваційної діяльності має ознаки надмірної формалізації. Певні положення нормативно-правових документів залишаються декларативними, не маючи належних механізмів їх практичного впровадження. Недостатня ефективність інструментів адаптації до змін у глобальному середовищі та економічних викликів, таких як цифровізація, зміна клімату чи безпекові ризики, знижує релевантність чинного підходу.

Порівняльно-правовий аналіз показав суттєву недостатність фінансових стимулів і низький рівень координації між державними органами, що унеможливає системну підтримку інноваційної діяльності. Потреби малого та середнього підприємництва залишаються переважно поза межами державної інноваційної політики. Бюрократичні бар'єри ускладнюють доступ до програм підтримки, що негативно впливає на динаміку розвитку інноваційного підприємництва на мезо- та макрорівнях.

Обґрунтовані в дослідженні пропозиції передбачають необхідність трансформації підходів до державного регулювання інноваційного розвитку. Зокрема, йдеться про впровадження механізмів регулярного оновлення пріоритетів, розроблення гнучких програм фінансування інноваційних проектів, інтеграцію потреб малого і середнього підприємництва та розширення підтримки для новітніх технологічних галузей (наприклад, штучного інтелекту, біотехнологій, зеленої енергетики тощо).

Запропоновані зміни до вдосконалення нормативно-правового регулювання мають на меті забезпечити стабільність і прогнозованість державної політики, розширити доступ до фінансових ресурсів у регіонах та активізувати міжнародне співробітництво. Реалізація цих рекомендацій дозволить не лише покращити ефек-

тивність державної підтримки інновацій, але їй сприятиме сталому економічному розвитку країни через посилення інноваційного потенціалу підприємництва в Україні.

Внесок авторів: Світлана Дяченко – концептуалізація, методологія, валідація даних, написання (перегляд і редагування); Ігор Назаренко – формальний аналіз, програмне забезпечення, написання (оригінальна чернетка).

Джерела фінансування. Це дослідження не отримало жодного гранту від фінансової установи в державному, комерційному або некомерційному секторах.

Список використаних джерел

Інформаційні матеріали щодо стану інноваційної діяльності. (2025, 23 жовтня). Міністерство економіки, довілля та сільського господарства. <https://surl.li/agnhdq>

Конституція України, Закон України № 254к/96-ВР (1996, 28 червня). *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 30. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vr#Text>

Ментух, Н. Ф., & Шевчук, О. Р. (2022). Правові аспекти оподаткування господарської діяльності суб'єктів господарювання в Україні в умовах воєнного стану. *Наукові записки Центрально-українського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка. Серія: Право*, 12, 64–69. <https://pravo.cuspu.edu.ua/index.php/pravo/issue/view/5/6>

Напрямі III. Інноваційна Європа. (б. д.). Офіс Горизонт Європа в Україні. <https://horizon-europe.org.ua/uk/structure/pillars/p-3/>

Пермінова, С., Ситник, Н., & Чуприна, М. (2024). Інноваційна діяльність в Україні в період воєнної агресії: Тенденції та перспективи. *Економіка та суспільство*, 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-62>

Підприємницький університет. YEP – екосистема інноваційного підприємництва. (б. д.). <https://www.yepworld.org/university>

Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки, Постанова Кабінету Міністрів України № 695 (2020, 05 серпня). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

Про інвестиційну діяльність, Закон України № 1560-XII (1991, 18 вересня). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>

Про індустриальні парки, Закон України № 5018-VI (2012, 21 червня). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17#Text>

Про інноваційну діяльність, Закон України № 40-IV (2002, 4 липня). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

Про наукову і науково-технічну діяльність, Закон України № 848-VIII (2015, 26 листопада). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>

Про пріоритетні напрями розвитку інноваційної діяльності в Україні, Закон України № 3715-VI (2011, 8 вересня). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text>

Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків, Закон України № 991-XIV (1999, 16 липня). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-14#Text>

Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні, Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1556-р (2020, 02 грудня). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text>

Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року, Розпорядження Кабінету Міністрів України № 526-р (2019, 10 липня). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text>

Antoniuk, D., Bui, Y., Bereznytska, U., Savko, O., & Hoby, I. (2023). Social entrepreneurship as driver for increasing social innovation. *Science and Innovation*, 19(2), 17–30. <https://doi.org/10.15407/scine19.02.017>

Davydiuk, O., Shovkoplias, G., Usaty, V., Ivanova, H., Bytiak, O., & Duiunova, T. (2025). Innovation in the Legal regulation of small (medium) enterprises in the EU Law. *Science and Innovation*, 1(1), 35–49. <https://doi.org/10.15407/scine21.01.035>

EIC Funding opportunities. European Innovation Council. (n.d.). https://eic.ec.europa.eu/eic-funding-opportunities_en

Kreiterling, C. (2023). Digital innovation and entrepreneurship: A review of challenges in competitive markets. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12, Article 49. <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00320-0>

Melentyev, A. & Plotskaya, O. (2025). The ratio of business practices and regulatory legal acts in the mechanism of legal regulation in the field of entrepreneurship. *Law Herald of Dagestan State University*, 53, 14–20. <https://doi.org/10.21779/2224-0241-2025-53-1-14-20>

Ordeñana, X., Vera-Gilces, P., Zambrano-Vera, J., & Jiménez, A. (2024). The effect of high-growth and innovative entrepreneurship on economic growth. *Journal of Business Research*, 171, 114243. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114243>

Sedeh, A., Pezeshkan, A. & Caiazza, R. (2022). Innovative entrepreneurship in emerging and developing economies: the effects of entrepreneurial competencies and institutional voids. *The Journal of Technology Transfer*, 47, 1198–1223. <https://doi.org/10.1007/s10961-021-09874-1>

Shevchuk, O. (2022). International legal experience in financing information security in the financial sphere. *Visegrad Journal on Human Rights*, 1, 140–143. https://journal-vjhr.sk/wp-content/uploads/2022/04/VJHR_1_2022.pdf

Szabo, Z. K., & Herman, E. (2012). Innovative entrepreneurship for economic development in EU. *Procedia Economics and Finance*, 3, 268–275. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(12\)00151-7](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(12)00151-7)

References

Antoniuk, D., Bui, Y., Bereznytska, U., Savko, O., & Hoby, I. (2023). Social entrepreneurship as driver for increasing social innovation. *Science and Innovation*, 19(2), 17–30. <https://doi.org/10.15407/scine19.02.017>

Constitution of Ukraine, Law of Ukraine No. 254k/96-BP (1996, June 28). *Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine (VVR)*, 30. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-bp#Text>

Davydiuk, O., Shovkoplias, G., Usaty, V., Ivanova, H., Bytiak, O., & Duiunova, T. (2025). Innovation in the Legal regulation of small (medium) enterprises in the EU Law. *Science and Innovation*, 1(1), 35–49. <https://doi.org/10.15407/scine21.01.035>

EIC Funding opportunities. European Innovation Council. (n.d.). https://eic.ec.europa.eu/eic-funding-opportunities_en

Entrepreneurial University. YEP – Ecosystem of Innovative Entrepreneurship. <https://www.yepworld.org/university>

Information materials on the state of innovation activity. (2025, October 23). Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine [in Ukrainian]. <https://surl.li/agnhdq>

Kreiterling, C. (2023). Digital innovation and entrepreneurship: A review of challenges in competitive markets. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12, Article 49. <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00320-0>

Melentyev, A. & Plotskaya, O. (2025). The ratio of business practices and regulatory legal acts in the mechanism of legal regulation in the field of entrepreneurship. *Law Herald of Dagestan State University*, 53, 14–20. <https://doi.org/10.21779/2224-0241-2025-53-1-14-20>

Mentukh, N. F., & Shevchuk, O. R. (2022). Legal aspects of taxation of economic activity of business entities in Ukraine under martial law. *Scientific notes of Central Ukrainian State Pedagogical University named after Volodymyr Vynnychenko. Series: Law*, 12, 64–69 [in Ukrainian]. <https://pravo.cuspu.edu.ua/index.php/pravo/issue/view/5/6>

On approval of the Strategy for the development of the innovation sector for the period up to 2030, Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 526-p (2019, July 10) [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-p#Text>

On industrial parks, Law of Ukraine No. 5018-VI (2012, June 21) [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17#Text>

On Innovation Activity, Law of Ukraine No. 40-IV (2002, July 4) [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

On Investment Activity, Law of Ukraine No. 1560-XII (1991, September 18) [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>

On Priority Areas of Innovation, Law of Ukraine Development in Ukraine No. 3715-VI (2011, September 8) [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text>

On Scientific and Scientific-Technical Activity, Law of Ukraine No. 848-VIII (2015, November 26) [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>

On Special Regime of Innovation Activity of Technology Parks, Law of Ukraine No. 991-XIV (1999, July 16) [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-14#Text>

On the Approval of the Concept for the Development of Artificial Intelligence in Ukraine, Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1556-p (2020, December 2) [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text>

On the Approval of the State Regional Development Strategy for 2021–2027, Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 695 (2020, August 5) [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

Ordeñana, X., Vera-Gilces, P., Zambrano-Vera, J., & Jiménez, A. (2024). The effect of high-growth and innovative entrepreneurship on economic growth. *Journal of Business Research*, 171, 114243. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114243>

Perminova, S., Sytnik, H., & Chuprina, M. (2024). Innovation activity in Ukraine during the period of military aggression: Trends and prospects. *Economy and Society*, 59 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-62>

Pillar III. Innovative Europe. (n.d.). Horizon Europe Office in Ukraine. <https://horizon-europe.org.ua/uk/structure/pillars/p-3/>

Sedeh, A., Pezeshkan, A. & Caiazza, R. (2022). Innovative entrepreneurship in emerging and developing economies: the effects of entrepreneurial competencies and institutional voids. *The Journal of Technology Transfer*, 47, 1198–1223. <https://doi.org/10.1007/s10961-021-09874-1>

Shevchuk, O. (2022). International legal experience in financing information security in the financial sphere. *Visegrad Journal on Human Rights*, 1, 140–143. https://journal-vjhr.sk/wp-content/uploads/2022/04/VJHR_1_2022.pdf

Szabo, Z. K., & Herman, E. (2012). Innovative entrepreneurship for economic development in EU. *Procedia Economics and Finance*, 3, 268–275. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(12\)00151-7](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(12)00151-7)

Отримано редакцією журналу / Received: 15.10.25

Прорецензовано / Revised: 28.10.25

Схвалено до друку / Accepted: 04.11.25

Svitlana DIACHENKO, DSc (Public Adm.), Assoc. Prof.
ORCID ID: 0000-0002-5905-4607
e-mail: svitlana_diachenko@knu.ua
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Ihor NAZARENKO, PhD Student
ORCID ID: 0009-0003-5884-5356
e-mail: ihor.nazarenko@knu.ua
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

REGULATORY AND LEGAL FRAMEWORK FOR THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP IN UKRAINE

Background. *The current economic conditions of globalization and technological progress necessitate the development of innovative entrepreneurship as a key factor in ensuring the competitiveness of the national economy. In Ukraine, this process requires the formation of an effective regulatory framework that would meet European standards and promote innovation. However, the existing system of legal regulation is characterized by a number of systemic flaws that limit its effectiveness.*

The purpose of research is to conduct a comprehensive analysis of the current state of regulatory and legal regulation of innovative entrepreneurship in Ukraine, identify key problem areas and develop scientifically sound proposals for its improvement.

Methods. *The research methodology is based on the application of a systematic approach, which made it possible to analyze the interrelationships between economic, legal and institutional factors. The methods of regulatory and legal analysis were used – to study current legislation and comparative legal analysis – to study international experience, as well as the formal legal method – to interpret legal norms.*

Results. *The results of the study show that despite some positive changes in the legislative regulation of innovative activity, the Ukrainian regulatory framework has significant shortcomings. In particular, the study revealed the fragmentary nature of legal regulation, the lack of a unified state strategy for the development of innovative entrepreneurship, insufficient protection of intellectual property rights, and instability in tax legislation.*

Conclusions. *Based on the analysis, it was concluded that there is a need for comprehensive modernization of the regulatory framework for innovative entrepreneurship. The first steps should be to harmonize national legislation with European standards, improve intellectual property protection mechanisms, and introduce stable tax incentives for innovative entities. Elements of scientific novelty consist in a comprehensive analysis of the current state of legal regulation of innovative entrepreneurship in Ukraine and the development of specific proposals for its improvement, considering the best international practices. The practical significance of the results obtained lies in the possibility of their use by state authorities in the development of new regulatory acts, by business entities to optimize their innovative activities, and by scientists for further research in this area.*

Keywords: *innovative entrepreneurship, regulatory and legal framework, intellectual property, investment activity, state support for innovation, mechanisms of state regulation, European integration, energy- and resource-saving technologies, competitiveness, small and medium-sized enterprises, innovation potential.*

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The authors declare no conflict of interest. The sponsors were not involved in the design of the study; in the collection, analysis or interpretation of data; in the writing of the manuscript; or in the decision to publish the results.

УДК 35.072.2:330.342.15(100)
DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2025/22-7/14>

Вадим КІРОВ, асп.
ORCID ID: 0009-0003-1483-6052
e-mail: kirov.wadim@gmail.com

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

УЗАГАЛЬНЕННЯ ДОСВІДУ ІНОЗЕМНИХ ДЕРЖАВ В УПРАВЛІННІ ПІСЛЯВОЄННИМ ЕКОНОМІЧНИМ ВІДНОВЛЕННЯМ

Вступ. Наголошено, що продовження збройної агресії Російської Федерації проти України спричиняє масштабні руйнування інфраструктури та дестабілізацію економіки. В умовах затяжної війни зростає актуальність пошуку ефективних механізмів для стійкого економічного відновлення. Акцентовано, що попри очікування міжнародної підтримки ключовим викликом залишається створення внутрішньої системи управління відновленням, здатної забезпечити поступовий розвиток економіки. У цьому контексті важливим є вивчення міжнародного досвіду країн, що пройшли шлях післявоєнної трансформації.

Методи. Застосовано метод порівняльного аналізу для виявлення спільних і відмінних рис післявоєнного економічного відновлення Німеччини, Японії, Південної Кореї, Іраку та Боснії. Метод кейс-стаді дозволив проаналізувати інституційні механізми, роль зовнішньої допомоги та приватного сектору. Контент-аналіз стратегічних документів (План Маршала, Лінія Доджа, національні плани розвитку) забезпечив глибоке розуміння підходів до міжрівневої координації та взаємодії різних секторів.

Результати. Установлено, що ефективне економічне відновлення забезпечується поєднанням державного стратегування, секторальних програм, зовнішньої підтримки та внутрішніх реформ. Визначено роль спроможних інституцій, здатних координувати міжрівневу взаємодію та узгоджувати політики. Водночас виявлено спільні виклики: нестача інституційної спроможності, слабка координація, ризики корупції та виключення місцевих громад із процесів прийняття рішень.

Висновки. Міжнародний досвід повоєнного відновлення демонструє необхідність впровадження системного, комплементарного підходу до управління трансформаційними процесами. Аргументовано, що необхідно забезпечити ефективну координацію між рівнями влади, залучити міжнародних партнерів, бізнес і громадянське суспільство, а також створити інституції, здатні реалізувати стратегічні цілі й забезпечити стійке економічне зростання. Успішні приклади інших країн свідчать – взаємодоповнення політик і механізмів здатне забезпечити не тільки інфраструктурне й промислове відновлення, а й стійкий економічний розвиток.

Ключові слова: післявоєнне відновлення, комплементарність, публічне управління, стратегія розвитку, міжрівнева координація, інституційна спроможність, економічна трансформація, вертикальні зв'язки, горизонтальна взаємодія.

Вступ

Післявоєнне відновлення держави – це складний і багатовимірний процес, який охоплює економічні, соціальні, політичні та інституційні аспекти. Світова практика свідчить, що успіх відбудови залежить від комплексного підходу, що враховує взаємодію держави, приватного сектору, громадянського суспільства та міжнародних партнерів. У випадку України цей процес є особливо складним через масштаб руйнувань, необхідність швидкої стабілізації економіки та інтеграцію до європейського та світового економічного простору.

Попередній досвід відновлення країн, що пережили війни та масштабні кризи, демонструє різні підходи до організації цього процесу. Деякі держави робили ставку на централізоване державне управління, інші – на приватний сектор та ринкові механізми, а деякі застосовували змішані моделі. Аналіз цих стратегій дозволяє визначити найкращі практики та можливі ризики, що є критично важливими для розроблення ефективної моделі управління післявоєнним відновленням України.

Серед найбільш відомих прикладів післявоєнного відновлення можна виділити Німеччину та Японію після Другої світової війни, Південну Корею після Корейської війни, країни Балканського регіону після збройних конфліктів 1990-х років, а також Ірак після військових кампаній 2000-х років. Кожен із цих випадків має свої унікальні підходи до відновлення, включаючи міжнародну допомогу, внутрішні реформи та активну участь приватного сектору. Аналізуючи ці приклади, можна виявити основні проблеми та можливості, вивчити підходи та їх взаємозв'язок із досягнутими результатами,

а також знайти спільні риси та тенденції. Ці країни було обрано через значні руйнування як цивільної інфраструктури, так і промислового та підприємницького секторів. Згідно з RDNA4, опублікованим Всесвітнім банком у 2025 році, збитки в Україні становлять понад 500 мільярдів доларів США.

Зважаючи на це, Україна наразі перебуває на етапі формування власної моделі повоєнного відновлення. Вона має можливість адаптувати елементи підходів із цих прикладів, обираючи їх відповідно до критеріїв доцільності та адаптивності. Важливо врахувати не лише міжнародний досвід, а й особливості української економіки, рівень інституційного розвитку, а також роль міжнародних партнерів у процесі відновлення.

Метою статті є узагальнення міжнародного досвіду та підходів у процесах післявоєнного економічного відновлення, виявлення ключових елементів інституційної, міжрівневої та горизонтальної взаємодії задля визначення можливостей адаптації успішних практик для формування ефективної системи публічного управління відновленням в Україні.

Огляд літератури. У процесі підготування статті було проаналізовано низку наукових праць, звітів міжнародних організацій та емпіричних досліджень, присвячених післявоєнному відновленню економіки в різних країнах, зокрема в Німеччині, Японії, Південній Кореї, Іраку та Боснії і Герцеговині. Особлива увага приділялась вивченню інституційної взаємодії, а також взаємодії між секторами й міжрівневого управління в умовах трансформацій економік.

Зокрема, дослідження німецьких науковців Девіда Баркаузена з Гайдельберзького університету, Рупрехта-Карла та Себастьяна Тупе з Байройтського університету (2024) та Гюнтера Шнабля, професора економічної політики та міжнародних економічних відносин Лейпцизького університету (2023), висвітлюють політичні уроки інфляційного досвіду та валютної реформи в післявоєнній Німеччині як каталізатора для побудови стійких ринкових інститутів. Праці Томаса Майера та Гюнтера Туманна з Міжнародного валютного фонду (1990) та дані Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) (1965) підкреслюють роль радикальної грошової реформи та зовнішньої допомоги в системному відновленні економіки, а також взаємодоповнення між фіскальною, інституційною та структурною політикою.

У свою чергу, Баррі Айхенгрін, Марк Узан та інші в праці "План Маршалла: економічні наслідки та наслідки для Східної Європи та колишнього СРСР" (1992), Діана Кунц "Переосмислення плану Маршалла: Комплекс мотивів" (1997), та Нвенфора Д. Аченуї у праці "План Маршалла США та відбудова Європи після Другої світової війни, 1947–1970 рр." (2021) аналізують комплекс мотивів і наслідків Плану Маршалла, підкреслюючи важливість поєднання фінансової підтримки з реформами у внутрішньоекономічному управлінні. Дослідження Венді Карлін з Університетського коледжу Лондона (1990) та Крістіан Дустманн, Бернд Фітценбергер, Віта Шенберг та Александра Шпіц-Оенер у спільному дослідженні "Від хворої людини Європи до економічної суперзірки: відродження економіки Німеччини" ("From Sick Man of Europe to Economic Superstar: Germany's Resurgent Economy") (2014) поглиблюють розуміння ролі інституційної спадковості та її впливу на тривале зростання Німеччини.

У контексті Японії та Південної Кореї було проаналізовано класичну працю Чалмерс А. Джонсона "MITI та японське диво" (1982) про роль MITI в японському "економічному диві", а також низку досліджень про промислову політику та поступову лібералізацію (Йонюкі Сугіта, 2019; Окуно-Фудзівара і Оказакі, 1999); Кагамі, 1995; Тераніші, 1994). Згідно з ними, післявоєнне зростання Японії значною мірою забезпечувалося взаємодоповнюваністю між державним плануванням, фінансовою системою та підприємницькими структурами.

Щодо Південної Кореї, особливу увагу було приділено дослідженням професора Гавайського університету Майкла Сета (2017, 2013), Стефана Хаггарда з Каліфорнійського університету у Сан-Дієго, (1990), Сан-Йона Рю, професора Вищої школи міжнародних досліджень Університету Йонсей (2005), які аналізують взаємодію військово-політичних факторів, економічного планування та розвитку індустріальних кластерів у контексті становлення чеболів. Усі автори підкреслюють інституційну та політичну комплементарність, що забезпечувала швидку модернізацію.

Окремий блок досліджень стосується післявоєнного відновлення Іраку та Боснії. Звіти Всесвітнього банку (2012), Спеціальна інтерес-група з інформаційного пошуку (Special Interest Group on Information Retrieval, SIGIR, 2013), USAID (2003), а також аналітичні документи, зокрема "The Reconstruction of Iraq after 2003: Learning from Its Successes and Failures", виданий як частина MENA Development Report від Світового банку (2013) вказують на обмежену ефективність відновлення у випадках, де була відсутня системна координація між донорами, державними органами та

місцевими громадами, що підтверджує важливість інституційної комплементарності як умови результативного відновлення.

Крім того, використано праці Вовчак і Ярошенка (2024) та Дуки і Старченка (2022), які вже зробили спробу узагальнити міжнародний досвід для формування рекомендацій щодо післявоєнного відновлення України. Однак більшість наявних досліджень не зосереджуються безпосередньо на аналізі механізмів взаємодоповненості (комплементарності) як управлінської категорії, що обґрунтовує актуальність подальшого вивчення цього аспекту.

Методи

Для отримання наукових результатів було використано метод порівняльного аналізу з метою виявлення спільних і відмінних рис у практиках післявоєнного економічного відновлення таких країн, як Німеччина, Японія, Південна Корея, Ірак та Боснія і Герцеговина. Порівняння дозволило ідентифікувати ключові фактори успіху, які ґрунтувались на комплементарності політик, інституцій та управлінських рішень. Особливу увагу було приділено тому, як взаємодія між державними органами, приватним сектором та міжнародними донорами сприяла досягненню стратегічних цілей відновлення.

Застосування методу кейс-стаді дало змогу розглянути окремі країни як повноцінні приклади реалізації комплементарного підходу до післявоєнного економічного відновлення. Зокрема, було досліджено: а) Німеччину – у контексті впровадження соціальної ринкової економіки, створення федеральної системи координації відбудови та залучення інституцій, таких як KfW (Німецький банк розвитку); б) Японію – через аналіз Лінії Доджа, централізованої фінансової стабілізації та ролі приватного сектору в післявоєнній індустріалізації; в) Південну Корею – як приклад комплексного планування на основі п'ятирічних програм розвитку та посиленої взаємодії між урядом і приватним капіталом (через систему чеболів); г) Ірак та Боснію і Герцеговину – як кейси, де міжнародна допомога (USAID, UNDP, Світовий банк) відіграла провідну роль, але стикалась із проблемами інституційної фрагментації та недостатньої координації з місцевими органами влади. Такий підхід дозволив простежити, як саме функціонували управлінські механізми в кожному конкретному випадку, які інституційні моделі виявлялися найбільш ефективними, а також за яких умов спрацювали або не спрацювали інтегровані стратегії розвитку.

Також було використано метод контент-аналізу, що охоплював системне вивчення стратегічних і аналітичних документів міжнародних організацій (зокрема, звітів Світового банку про ефективність реконструкції в Іраку, оцінок МВФ щодо фіскальної політики Японії в період 1947–1952 рр., звітів OECD про механізми донорської координації на Балканах). Аналізувались також офіційні урядові стратегії, публічні промови представників виконавчої влади, історичні архіви політики відновлення та галузеві дослідження. Це дозволило виявити структурні ознаки комплементарності, що проявлялись на різних рівнях – від макроекономічної стабілізації й монетарної політики до секторальних інвестиційних програм (наприклад, у сфері інфраструктури, освіти, сільського господарства).

Крім того, було застосовано метод аналогії, який дав змогу екстраполювати позитивні практики міжнародного досвіду до українського контексту. Завдяки цьому стало можливим формування попередніх висновків щодо потенціалу реалізації комплементарних

механізмів у політиках, спрямованих на післявоєнну трансформацію й розвиток економіки України.

Результати

За результатами дослідження досвіду Німеччини після завершення Другої світової війни, що була в стані глибокої економічної кризи, значна частина інфраструктури була зруйнована, виробництво скоротилося у кілька разів, а фінансова система зазнала колапсу через гіперінфляцію та величезний державний борг (Barkhausen, & Теуре, 2024). У відповідь на ці виклики було реалізовано комплекс реформ, спрямованих на відновлення та розвиток економіки, зокрема запроваджено соціальну ринкову економіку. Ця економічна модель, яку відстоював Людвіг Ерхард, поєднувала вільну ринкову економіку із соціальною політикою, спрямованою на підвищення добробуту та запобігання надмірній нерівності (Villa, 2021). Валютна реформа 1948 року, ініційована паном Ерхардом, яка передбачала заміну знецінених рейхсмарок на нову валюту – німецьку марку (Mayer, & Thumann, 1990) разом із Планом Маршалла сприяла швидкому економічному відновленню шляхом стабілізації економіки та заохочення інвестицій (Schnabl, 2023).

Створення різних економічних інститутів і політик, зокрема спрямованих на скасування державного контролю цін та зняття більшості регуляторних обмежень для бізнесу (Mayer, & Thumann, 1990) допомогло стимулювати підприємницьку активність і конкуренцію, сприяючи загальному економічному зростанню. Це призвело до того, що в 1950-х і 1960-х роках стало відомим як "Wirtschaftswunder", або "економічне диво" (Fritsch et al., 2022).

Важливу роль відіграла міжнародна допомога, зокрема фінансова підтримка США в межах вищевказаного плану Маршалла. За оцінками, приблизно 43 % від загального обсягу допомоги, наданої Німеччині за Планом Маршалла, було спрямовано на реконструкцію та модернізацію промислових потужностей і відповідної інфраструктури. Згідно з історичним аналізом, ця фінансова підтримка мала вирішальне значення для того, щоб Німеччина змогла перевести свою економіку від воєнної розрухи до функціонального індустріального ландшафту. Кошти було використано на відновлення промисловості, вдосконалення виробничих технологій та відбудову основної інфраструктури, включаючи транспорт та комунальні послуги (Eichengreen et al., 1992).

Велику роль у економічному відновленні Німеччини відіграла KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau), або Кредитна установа для відбудови, заснована в 1948 році за підтримки Плану Маршалла. KfW стала центральною інституцією для мобілізації ресурсів, необхідних для відновлення та модернізації німецької економіки. Одним з основних завдань KfW було надання кредитів і довгострокового фінансування для стратегічно важливих секторів, критично необхідних для відбудови, зокрема у сферах промисловості, житлового будівництва та інфраструктури (Schretter, & Stelzl-Marx, 2022). Завдяки вигідним умовам кредитування, KfW стимулювала інвестиції, які були важливими для відновлення промислової бази, що зазнала значних руйнувань під час війни. KfW відіграла особливо важливу роль у спрямуванні фінансування до секторів, які потребували негайного втручання. Наприклад, вона підтримувала інвестиції в автомобільну та хімічну промисловість, які стали визначальними для експортного потенціалу

Німеччини в наступні роки (Schretter, & Stelzl-Marx, 2022). Як державний банк розвитку KfW не лише забезпечувала фінансування, але й активно сприяла поєднанню економічного зростання із соціальними цілями, сприяючи більш інклюзивному підходу до відбудови (Mitra, 2022). Співпраця між KfW та урядом, як це описано в дослідженні Аченуї, стала прикладом того, як було створено інституційні механізми для ефективного використання зовнішньої допомоги, зокрема в межах Плану Маршалла, що зрештою сприяло узгодженій стратегії відновлення, яка поєднувала фінансову підтримку з національними пріоритетами (Achenui, 2021). Такий підхід до спільного управління економічним відновленням зробив KfW не просто фінансовою установою, а справжнім "політичним агентом" у формуванні післявоєнної економічної політики та забезпеченні стабільності. Фінансові ресурси, вкладені в оновлення технічного обладнання та впровадження новітніх технологій, сприяли підвищенню продуктивності праці та конкурентоспроможності німецької продукції на світовому ринку (Kunz, 1997).

Більше того, ширший вплив Плану Маршалла виходив за межі простої фінансової допомоги; він також заохочував інтеграцію демократичних принципів і ринкової політики в контексті економічних рамок (Achenui, 2021). У міру того, як Німеччина впроваджувала реформи, спрямовані на оптимізацію використання цих коштів, можна було спостерігати значний прогрес у продуктивності, особливо в секторах, які отримували цільові інвестиції. Водночас держава також активно інвестувала в науку та освіту, що сприяло значному зростанню продуктивності праці (Carlin, n.d.).

Промислове виробництво до 1962 року зросло втричі порівняно з довоєнним рівнем, а країна стала однією з провідних економік світу (Economic surveys: Germany, 1963).

Серед основних досягнень: а) середньорічне зростання ВВП на 8 % у 1950-х і 1960-х роках; б) зростання експорту, особливо в автомобільній і хімічній промисловості, що сприяло економічній стабільності (Dustmann et al., 2014); в) зниження інфляції з понад 30 % (Mayer, & Thumann, 1990) у 1948 році до 1,5 % наприкінці 1950-х.

Післявоєнне економічне відновлення Німеччини стало прикладом успішного поєднання внутрішніх реформ і зовнішньої підтримки. Визначальним чинником стала реалізація моделі соціальної ринкової економіки, яка поєднувала ринкові механізми з інструментами соціального захисту. Валютна реформа 1948 року та лібералізація цін дали потужний поштовх розвитку приватної ініціативи й конкурентного середовища.

Одночасно План Маршалла забезпечив значні фінансові ресурси, які було спрямовано на модернізацію промисловості, відновлення інфраструктури та впровадження новітніх технологій. Ця допомога не лише пришвидшила економічне відновлення, а й сприяла інституційній трансформації – демократизації управління та інтеграції ринкових принципів у державну політику.

Велике значення мало також інвестування в освіту та науку, що дозволило сформувати висококваліфікований людський капітал, здатний забезпечити технологічне оновлення економіки. Усе це в комплексі створило підґрунтя для того, що історики називають "німецьким економічним дивом" – стрімкого зростання промислового виробництва, експорту та загального добробуту населення.

Таким чином, німецький досвід демонструє, що успішне відновлення можливе за умов інституційної стабільності, стратегічного державного управління, ефективного використання зовнішньої допомоги та цілеспрямованих реформ, орієнтованих на довгостроковий розвиток і підвищення конкурентоспроможності.

Наступним прикладом розглянуто відновлення Японії після Другої світової війни, коли країна була зруйнована як економічно, так і соціально. Після капітуляції Японії в 1945 році країна зіткнулася з серйозними проблемами: руйнуванням інфраструктури, високою інфляцією на рівні 100% та політичною нестабільністю (Johnson, 1982). Відновлення стало можливим завдяки поєднанню внутрішніх реформ та за рахунок використання міжнародної допомоги.

У 1945–1952 роках Японія перебувала під окупаційним управлінням Союзного командування на чолі з генералом Дугласом Макартуром. Макартур ініціював масштабну програму реформ, яка охоплювала: а) демілітаризацію та демократизацію країни; б) прийняття нової конституції 1947 року, яка забезпечила парламентаризм і розширення громадянських прав; в) аграрну реформу, що обмежила латифундизм і передала землю селянам; г) розпуск дзайбацу – великих фінансово-промислових груп, аби знизити монополізацію економіки. Ці структурні кроки створили підґрунтя для побудови більш відкритої та конкурентної економіки, однак самі по собі не розв'язували фінансової кризи.

Додатковим кроком до відновлення стала Лінія Доджа (Dodge Line) – комплексна програма економічної стабілізації, розроблена американським економістом Джозефом Доджем у 1949 році. Вона передбачала запровадження суворої фіскальної політики, спрямованої на стримування гіперінфляції та відновлення бюджетної дисципліни в умовах післявоєнної економічної кризи. Ключові заходи включали значне скорочення державних витрат, стабілізацію національної валюти та реформу податкової системи.

Державні витрати було зменшено з приблизно 30 % валового внутрішнього продукту (ВВП) до близько 22 % ВВП. Така фіскальна консолідація сприяла зниженню бюджетного дефіциту з рівня близько 8–10 % ВВП до приблизно 2–3 % протягом двох-трьох років (Sugita, 2019, pp. 217–242).

З точки зору ефективності, план Доджа вважається дієвим у макроекономічному вимірі, оскільки він швидко стримав гіперінфляцію та відновив довіру як внутрішніх, так і міжнародних інвесторів. Водночас критики зазначають, що швидке фіскальне скорочення, передбачене планом, призвело до жорстких урізань державних витрат на основні соціальні послуги, що погіршило соціальну ситуацію та підвищило рівень безробіття серед уразливих верств населення (Okuno-Fujiwara, & Okazaki, 1999).

Застосування Лінії Доджа породило дискусії щодо балансу між досягненням макроекономічної стабільності та збереженням соціально-економічного добробуту. Попри її беззаперечну ефективність у стабілізації економіки, цей підхід часто наводять як приклад того, які ризики може нести надмірно жорстка фіскальна політика в перехідних економіках.

Після стабілізації макроекономіки, досягнутої завдяки реалізації Лінії Доджа, уряд Японії перейшов до наступного етапу – активної індустріалізації, модернізації та впровадження експортоорієнтованої стратегії зростання. Цей етап охоплював низку взаємопов'язаних

політик, які заклали підґрунтя для формування "японського економічного дива".

На початку цього процесу значні кошти було спрямовано на електроенергетику, вугільну промисловість, сталеливарне виробництво та хімічну промисловість. До середини 1950-х років виробництво досягло довоєнного рівня, а в подальші роки суттєво його перевищило. Зокрема, між 1953 і 1965 роками ВВП зростав у середньому на понад 9 % щорічно, виробництво та гірничодобувна промисловість – на 13 %, будівництво – на 11 %, а інфраструктура – на 12 %.

Уряд реалізував масштабну програму публічних інвестицій у транспортну, енергетичну та виробничу інфраструктуру. Основними напрямками стали розвиток залізничної мережі, будівництво автомагістралей, електростанцій та портів, що забезпечили основу для індустріального стрибка. Паралельно підтримувалися капіталомісткі галузі, зокрема машинобудування, автомобілебудування, хімічна промисловість. У 1953–1960 роках частка фінансування інфраструктури становила близько 25 % від загальних державних витрат. Ці заходи забезпечили зростання промислового виробництва більш ніж удвічі за одне десятиліття та створення мільйонів нових робочих місць (Komiya et al., 1984).

Для стимулювання розвитку національного бізнесу Японія запровадила систему податкових пільг на реінвестований прибуток, що заохочувало підприємства вкладати в розвиток виробництва. Також активно розвивалися механізми дешевих кредитів через державні банки, зокрема Japan Development Bank (створений у 1951 р.) та Export-Import Bank of Japan. Рівень кредитування індустріальних компаній у 1950–1960-х роках залишався стабільно високим – до 25–30 % ВВП, що створювало умови для технологічної модернізації без надмірного фінансового напруження. Також важливу роль відіграв валютний контроль і обмеження імпорту, що захищали національних виробників і давали їм змогу зміцнити свої позиції на внутрішньому ринку (Kagami, 1995).

MITI (створене у 1949 р.) стало центральним органом координації економічного розвитку Японії. Міністерство впроваджувало політику "керованої ринкової економіки" – розробляло галузеві стратегії, здійснювало селективну підтримку "промислових чемпіонів" (напр.: Toyota, Sony, Mitsubishi), контролювало імпорт технологій та спрямовувало науково-дослідну діяльність. Міністерство контролювало розподіл іноземної валюти, надавало кредити через Японський банк розвитку та сприяло впровадженню передових технологій.

Завдяки цим заходам у період з 1955-го до 1973-го року включно ВВП Японії зростав у середньому на 9,7 % щорічно, а експорт – на 15–20 % на рік, що значною мірою було результатом політики MITI. Ці досягнення підтверджують ефективність комплексного підходу до економічного розвитку, що поєднує державне планування, підтримку приватного сектору та інвестиції в інфраструктуру. У 1960-х роках Японія активно переорієнтувалася на зовнішні ринки, використовуючи модель експортоорієнтованого зростання. Політика передбачала державну підтримку експортних компаній через страхування ризиків, експортне кредитування, участь у міжнародних виставках. У 1965 році експорт вперше перевищив імпорт, що стало символічною віхою успіху стратегії (Total value of exports and imports ..., n.d.). Паралельно уряд сприяв масштабній технологічній модернізації через трансфер технологій, ліцензування

іноземних розробок і залучення прямих іноземних інвестицій на умовах локалізації виробництва (Teranishi, 1994). У 1970-х роках Японія стала одним із лідерів у виробництві електроніки, побутової техніки, автомобілів і промислового обладнання.

Для підтвердження ефективності політик звернемось до індексу промислового виробництва Японії (з базовим рівнем 1975 року = 100) (Johnson, 1982). У 1930 році загальний індекс виробництва становив лише 5,3, причому в таких галузях, як чорна металургія (2,1), хімія (1,4) і машинобудування (2,5), показники були надзвичайно низькими. Винятком була текстильна промисловість (21,8) – одна з традиційних галузей. До 1940 року, на тлі воєнної мобілізації, рівень виробництва помірно зріс: загальний індекс досяг 11,0, з помітним підвищенням у текстилі (30,4) та машинобудуванні (8,5). Проте в 1950 році – одразу після Другої світової війни – виробництво знову впало до рівня 1930-х (5,1), що свідчить про масштабні наслідки війни.

Ситуація кардинально змінилася в наступні десятиліття. До 1960-го року, в період початку стрімкого економічного зростання, загальний індекс піднявся до 25,3. Найбільший прогрес спостерігався у хімічній галузі (47,9) і машинобудуванні (22,3). До 1970-го року виробництво майже досягло рівня базового 1975 року: загальний індекс становив 92,2, а в ключових секторах, таких як чорна металургія (94,2), машинобудування (86,8) та кольорова металургія (96,9), показники були майже ідентичними або навіть вищими.

У 1978 році, після нафтової кризи 1973 року, всі сектори подолали поріг базового індексу, що свідчить про стійкість японської економіки та здатність до зростання. Загальний індекс досяг 123,0, при цьому хімічна (135,0) та машинобудівна галузі (131,0) виявилися особливо динамічними, що свідчить про переорієнтацію економіки на високотехнологічне виробництво з високою доданою вартістю.

Ці дані підкреслюють масштаби та швидкість індустріального відновлення Японії, що стало можливим завдяки державному втручанням, стратегічному плануванню та структурним перетворенням – основними елементами так званого "японського економічного дива".

Серед основних досягнень японського економічного дива можна виокремити такі: а) Японія досягла середньорічного зростання ВВП на рівні 9,7 % у 1950-х роках; б) значне зниження інфляції – зі 100 % у 1949 році до менше ніж 5 % у 1970-х роках завдяки ефективним стабілізаційним заходам та валютній реформі; в) спостерігався стрімкий розвиток промислових галузей, зокрема машинобудування, хімії, виробництва сталі та кольорових металів (Johnson, 1982).

У контексті статті було також розглянуто корейський підхід до післявоєнного розвитку й відновлення Республіки Корея після завершення Корейської війни в 1953 році, коли Південна Корея стала майже повністю залежною від іноземної допомоги США, ставши однією з найбільших країн-реципієнтів допомоги на душу населення (Seth, 2017). Проте, попри таку підтримку, країна залишалася у стані бідності та корупції. Президент Лі Синман, авторитарний лідер, не зміг забезпечити економічну стабільність. Його правління супроводжувалося маніпуляціями, придушенням опозиції та корисливими діями. У 1960 році його було усунуто внаслідок студентської "Квітневої революції".

У перші роки після війни Південна Корея не мала стабільного уряду, здатного забезпечити ефективне

економічне управління. До війни її економіка була переважно аграрною, але зруйнована інфраструктура та залежність від американської допомоги сприяли переходу до споживчої економіки (Cohen, 1978). Американська допомога забезпечувала понад 60 % від загального інвестування. Попри все, відбувалося поступове економічне зростання, а рівень інфляції значно знизився. Після усунення Лі Синмана у 1960 році було прийнято нову демократичну конституцію і сформовано Другу Республіку під керівництвом прем'єра Чан Мьона. Проте масові страйки та протести вказували на неспроможність нового уряду навести лад у країні.

Скориставшись політичною нестабільністю, генерал Пак Чон Хі в 1961 році здійснив військовий переворот. Його метою було вивести країну з бідності шляхом індустріалізації. Хоча на той момент Південна Корея залишалася залежною від США і мала слабо розвинену промисловість, країна вже почала накопичувати людський капітал завдяки технічній допомозі та освітнім програмам США. Створена ще за Лі Синмана Рада економічного розвитку стала основою для економічних реформ нового режиму. За правління Пака в економіці країни почали домінувати великі конгломерати (чеболь), серед яких Hyundai, LG та Samsung, що відіграли ключову роль в індустріалізації (Rhyu, 2005).

Реформи в аграрному секторі також стали важливим чинником економічного прориву. До 1949 року більшість селян не мали у власності землі й працювали на аристократію, яка контролювала уряд. Однак під тиском з боку Північної Кореї, селян і США було ухвалено закон про земельну реформу, який передав землю селянам, дозволивши їм стати підприємцями. Аристократична еліта, своєю чергою, переорієнтувалася на бізнес та освіту. Ще одним вирішальним фактором зростання стала освіта: навіть після війни, коли школи були зруйновані, навчання тривало в будь-яких доступних приміщеннях. Уряд інвестував у підготовку вчителів і початкову освіту, а приватні фонди підтримували вищу освіту. Кількість учнів стрімко зросла, і уряд прагнув забезпечити рівний доступ до освіти як у містах, так і в сільській місцевості – що згодом стало основою для створення кваліфікованої робочої сили.

Однією з ключових стратегій стало стимулювання експортоорієнтованої промисловості. Уряд надавав значні пільги та підтримку підприємствам, які орієнтувалися на зовнішні ринки, включаючи податкові стимули, пільгові кредити та інвестиції в інфраструктуру. Це сприяло швидкому розвитку таких галузей, як текстильна, електронна та автомобільна промисловість.

Важливим елементом стратегії було залучення іноземних інвестицій та технологій. Уряд створив сприятливі умови для міжнародних компаній, що дозволило перенести передові технології та управлінські практики в країну. Крім того, значні ресурси було вкладено в освіту та підготування кваліфікованих кадрів, що забезпечило високий рівень людського капіталу (Seth, 2013).

Завдяки цим заходам Південна Корея за кілька десятиліть перетворилася з аграрної країни на одну з провідних індустріальних держав світу, демонструючи високі темпи економічного зростання та підвищення рівня добробуту населення.

Серед ключових програм можемо виділити П'ятирічний план економічного та соціального розвитку 1962 року (Five-Year Economic and Social Development Plans), спрямований на індустріалізацію, розвиток інфраструктури та залучення іноземних інвестицій. Основним

завданням цього плану було створення бази для індустріалізації країни, що включало будівництво фабрик, розвиток енергетичної інфраструктури та стимулювання експорту.

Уряд надавав пільги компаніям, що займалися експортною діяльністю, що дозволило значно збільшити обсяги зовнішньої торгівлі. Ключовим компонентом стратегії стало стимулювання експортоорієнтованої промисловості. Особливу увагу було приділено галузям, які могли швидко інтегруватися у світовий ринок, зокрема текстильній, електронній та автомобільній промисловості (Haggard, 1990).

Держава надавала фінансову підтримку через субсидії, звільнення від податків, пришвидшену амортизацію необхідного обладнання, позики та пільгові умови для імпорту капітальних товарів, а також заохочувала імпорт проміжних товарів і здійснення ліцензування технологій. Окрім того, використовувалися механізми диференційованого ціноутворення, обмеження на імпорт товарів і капіталу, контроль розміщення інвестицій через банківську систему, а також обмеження на використання транспортних засобів і встановлення кількісних орієнтирів для експорту та інвестицій. Такий акцент на капіталомісткі галузі сприяв щорічному зростанню промислового виробництва на 25 % з початку 1960-х років. Успішно стимулювався експорт: його обсяг зріс з 55 млн дол. у 1962 році (2,4 % ВВП) до 1,6 млрд дол. у 1972 році (15 % ВВП) (Жолудь, 2017).

Уряд Південної Кореї жвив низку стратегічних заходів для створення сприятливих умов для іноземних компаній, що дозволило їм принести в країну передові технології та інвестиції. Значних зусиль було докладено для залучення прямих іноземних інвестицій (ПІІ), особливо в галузі електроніки та автомобілебудування. Угоди з транснаціональними корпораціями, такими як General Motors і Ford, відіграли велику роль у переданні технологій і розбудові місцевого потенціалу, що сприяло зростанню промислового потенціалу країни (Cho, 1997).

Водночас ми можемо констатувати, що корейський уряд підходив до процесу післявоєнного економічного зростання системно – впроваджувались взаємодоповнювальні, компліментарні політики й плани, серед яких можемо виокремити План сприяння розвитку важкої та хімічної промисловості у 1973–1974 роках, у межах якого в 1974 році корейський уряд затвердив Довгостроковий план розвитку автомобільної промисловості. З того часу уряд активно втручався у процес розвитку автомобільної промисловості в Кореї. Він поставив за мету розроблення економічних автомобілів вітчизняного виробництва з часткою місцевого компоненту понад 95 відсотків, а також виробництво понад 50 000 автомобілів щороку, щоб отримати вигоду від економії на масштабах (Oh, 1996).

Водночас, керуючись концепцією імпортозаміщення, уряд Кореї підвищив вимогу щодо місцевого складника з 20 % у середині 1960-х років до понад 90 % наприкінці 1970-х років і заохочував розвиток промисловості автомобільних компонентів та незалежних технологій виробництва автомобілів (Green, 1992). Крім того, у 1974 році було підвищено ставку імпортного тарифу зі 150 % до 250 %. Така реформа сприяла збільшенню податкових надходжень до бюджету та зростанню місцевого попиту на автомобілі (Korea Automobile Manufacturers Association ..., 2005). Таким чином, стимуляція розвитку автомобільної галузі була забезпечена взаємодоповнювальними політиками – підтримки

локального виробництва й протекціонізму. Значні інвестиції було спрямовано в освіту, зокрема в підготовку технічних спеціалістів. Уряд запустив програми з підготовки кваліфікованих кадрів для індустріальних підприємств. Завдяки цьому Південна Корея змогла забезпечити високий рівень освітнього рівня і кваліфікації робочої сили, що стало важливим фактором у розвитку високотехнологічних галузей.

У 1960–1980-х роках Південна Корея демонструвала середньорічне зростання ВВП на рівні 8–10 %, що дозволило країні вийти з бідності та стати однією з провідних індустріальних держав світу.

Стратегія Південної Кореї з просування експорту справді принесла плідні результати, дозволивши країні стати великим експортером текстилю, електроніки, автомобілів та багатьох інших промислових товарів. На початку 1970-х років експорт став основним джерелом економічного зростання, зробивши значний внесок у національний ВВП, про що свідчить різке зростання експорту продукції з приблизно \$1 млрд у 1970 році до понад \$5 млрд у 1976 році. Досягнення в експорті дозволили Південній Кореї швидко інтегруватися у глобальну економіку і стати важливим гравцем на світовому ринку.

Стратегії індустріалізації та модернізації дозволили Південній Кореї перейти від аграрної економіки до однієї з найбільших індустріальних країн Азії. Розвиток галузей, таких як автомобільна промисловість (Hyundai, Kia), електроніка (Samsung, LG), зробили країну світовим лідером у цих секторах.

З точки зору кількісних досягнень після війни, Південна Корея а) продемонструвала середньорічне зростання ВВП на рівні близько 8–10 % з 1960-х до 1980-х років включно; б) стрімке зростання експорту, що перевищувало 30 % щорічно, а в окремі роки аж до 1980-х років.

Ураховуючи вищевикладене, можемо констатувати, що корейське післявоєнне економічне відновлення характеризувалося системним, стратегічним та багаторівневим підходом, у якому ключову роль відіграла держава. Вирішальним фактором стала ставка на експортоорієнтовану індустріалізацію, що дозволило країні інтегруватися у глобальні ринки та забезпечити стабільне економічне зростання.

Значну роль відігравали п'ятирічні плани економічного розвитку, розроблені за участю Економічної планувальної ради, які чітко визначали пріоритети в галузях інфраструктури, промисловості, енергетики та освіти. Паралельно здійснювалася підтримка великих промислових конгломератів (чеболів), які отримували державні кредити, податкові пільги та спрямовувалися на розвиток стратегічних секторів.

Не менш важливою була земельна реформа, що сприяла соціальній стабільності та стимулюванню підприємництва в сільській місцевості, а також масові інвестиції в освіту – передусім у технічну підготовку, що забезпечило формування висококваліфікованої робочої сили.

Таким чином, модель відновлення Південної Кореї базувалася на поєднанні сильної державної координації, стимулювання приватного сектору, інвестицій у людський капітал та активному залученні зовнішньої допомоги, що дозволило країні за короткий історичний період здійснити економічний прорив і закріпити позиції серед провідних індустріальних держав світу.

Наступним було розглянуто відновлення Іраку після вторгнення у 2003 році, коли країна зазнала масштаб-

них руйнувань інфраструктури, соціально-економічних втрат і великої політичної нестабільності. Відновлення Іраку стало надзвичайно складним через корупцію, етнічні конфлікти та загальний стан економічної і соціальної руїни. Відновлення не мало єдиної стратегії і мало багато проблем, але було кілька важливих кроків і програм, що стали основою для процесу відновлення.

Після вторгнення у 2003 році міжнародна допомога Іраку була масштабною та багатосторонньою. Ключову роль відіграли такі інституції, як Світовий банк, Міжнародний валютний фонд (МВФ) та Організація Об'єднаних Націй. Згідно з даними Світового банку та МВФ, сукупна фінансова підтримка Іраку з боку цих інституцій перевищила \$30 млрд до 2021 року. Ці кошти було спрямовано на програми відновлення, інфраструктурні проекти, покращення надання публічних послуг та зміцнення макроекономічної стабільності (Iraq systematic country diagnostic, 2017).

Суттєвою була також допомога з боку Сполучених Штатів Америки. За даними Генерального інспектора з реконструкції Іраку, з 2003 року США виділили на реконструкцію фінансових ресурсів на понад 60 мільярдів доларів, з яких значна частина була спрямована на реконструкцію об'єктів інфраструктури, освіту, охорону здоров'я, а також підтримку функціонування органів державного управління (Learning from Iraq ..., 2013, pp. 55–56). Основним каналом реалізації проектів виступали агентства на кшталт USAID та інші урядові структури США.

Організація Об'єднаних Націй, у свою чергу, реалізувала численні програми з гуманітарної допомоги та довгострокового розвитку, включаючи як безпосередню гуманітарну допомогу, так і фінансування проектів з відновлення послуг та інституційного розвитку.

Загалом міжнародна допомога Іраку від багатосторонніх організацій та окремих держав-донорів у післявоєнний період перевищила \$110 млрд.

Однак через нестабільність та проблеми з корупцією, багато проектів не досягли бажаного ефекту. Були випадки неефективного використання коштів, а також неузгодженості між різними організаціями, що ускладнювало досягнення поставлених цілей. Під час підготування цього дослідження не було знайдено єдиного джерела, що могло б підтвердити суми всіх виділених й витрачених коштів.

План "Іракська стратегія відновлення" (Iraqi Relief and Reconstruction Fund) передбачав, що кошти використовуватимуться для розвитку інфраструктури, зокрема відновлення доріг, електричних мереж та водопостачання. Однак цей фонд також стикався з труднощами через недостатнє планування, корупцію і проблеми з безпекою, які значно ускладнювали реалізацію проектів (Management sustainment for Iraq relief ..., 2005).

Водночас одним з основних елементів економічного відновлення Іраку стало відновлення нафтогазової галузі, яка стала основним джерелом доходу для країни. Унаслідок допомоги в цей сектор видобуток нафти зріс з приблизно 2 млн барелів на добу у 2003 році та збільшився до понад 4 млн барелів на добу у 2020 році. Це забезпечило щорічні прибутки, які наближаються до \$100 млрд, сприяючи економічній стабілізації країни.

З іншого боку, проекти, що включали чітке планування, моніторинг та залучення місцевих громад до процесу відновлення, виявилися набагато ефективнішими. Одним із прикладів є програма "Розвиток

місцевих громад" (Iraq Community Action Program), яка спрямована на підтримку місцевих підприємств, малих бізнесів та інфраструктури. Це дозволило залучити населення до процесу відновлення та допомогло зменшити соціальну напруженість (Fact sheet..., 2003).

Оскільки різноманітні міжнародні організації, іноземні урядові ініціативи та приватні компанії працювали паралельно й неузгоджено, без належної координації, ефект від впровадження лишився незадовільним.

У результаті кілька великих проектів не виконали своїх завдань, а деякі навіть призвели до додаткових втрат через погано сплановану інфраструктуру. На додаток проблема корупції в Іраку, яка продовжувала існувати після попереднього режиму, сповільнювала процеси відновлення (Matsunaga, 2019).

У 2024 році в окремих ЗМІ з'явилися повідомлення, у яких стверджувалося про можливе залучення працівників Програми розвитку ООН до непрозорих процедур укладання контрактів в Іраку. Зокрема, згідно з оприлюдненими даними, співробітники нібито отримували винагороду у розмірі 15 % від суми контракту. Попри відсутність офіційного підтвердження, подібні звинувачення можуть свідчити про існування інституційних ризиків у реалізації міжнародної допомоги (UN staff on £1.5bn Iraq aid project 'demanding bribes', 2024).

Програми, орієнтовані на відновлення нафтогазового сектору, були одними з найбільш успішних, оскільки це дозволило забезпечити стабільні доходи для уряду Іраку. Приватизація деяких нафтогазових компаній і залучення іноземних інвестицій допомогли відновити сектор, однак ці інвестиції не завжди приводили до поліпшення умов життя місцевих громад.

Ураховуючи вищевикладене, можемо констатувати, що відновлення Іраку після вторгнення у 2003 році стало складним і багатограним процесом, що включав як значні фінансові вливання з боку міжнародних організацій і держав, так і численні проблеми, пов'язані з корупцією, нестабільністю та поганою координацією. Водночас важливими кроками стали відновлення нафтогазового сектору, що дало змогу забезпечити стабільні доходи для країни, а також програми, орієнтовані на розвиток місцевих громад, які сприяли соціальній стабільності та зменшенню напруженості.

Однак відсутність єдиної стратегії та неефективне використання частини фінансових ресурсів, зокрема через корупційні ризики та недостатнє планування, значно сповільнили процеси відновлення. При цьому допомога з боку США та міжнародних організацій, хоча й сприяла модернізації інфраструктури та розвитку соціальних секторів, не завжди приводила до бажаних результатів.

Таким чином, досвід Іраку свідчить, що для успішного відновлення країни необхідні не лише значні інвестиції та допомога з боку міжнародних партнерів, але й чітке планування, належна координація між усіма зацікавленими сторонами та ефективне управління фінансовими потоками. Важливу роль у цьому відіграє також боротьба з корупцією та забезпечення прозорості в реалізації відновлювальних проектів.

Також було досліджено досвід відновлення Боснії і Герцеговини після завершення війни 1992–1995 років, яка спричинила масштабні руйнування інфраструктури, масові жертви серед цивільного населення, економічний занепад і глибоку політичну фрагментацію. Відновлення країни після конфлікту відбувалося за умов значної міжнародної підтримки, однак процес був

ускладнений етнополітичними суперечностями, нестачею ефективного державного управління та обмеженою координацією між донорами і місцевою владою.

Одразу після підписання Дейтонської мирної угоди у 1995 році розпочався масштабний процес залучення міжнародної допомоги. За оцінками Світового банку, у перші чотири роки після війни міжнародна спільнота мобілізувала понад \$5,1 млрд для підтримки економічного і соціального відновлення країни. Основними донорами виступали Європейський Союз, США, Світовий банк, МВФ, а також низка окремих країн Європи. За інформацією Всесвітнього банку (*Bosnia and Herzegovina...*, 2012), допомога переважно спрямовувалася на відбудову житла, інфраструктури, об'єктів охорони здоров'я та освіти, а також на підтримку місцевих органів влади.

Вагому роль у процесі відновлення відіграла Міжнародна організація з міграції (IOM), яка реалізувала програми з повернення внутрішньо переміщених осіб та інтеграції біженців, а також Програма розвитку ООН (UNDP), яка забезпечувала реалізацію проєктів на рівні громад (Stefansson, 2006).

ЄС виділяв кошти через Інструмент попередньої підтримки вступу (IPA), який фінансував модернізацію інституцій, розвиток приватного сектору та інфраструктурні проєкти (Večulić et al., 2025).

Основними інструментами відновлення з боку Європейського Союзу стали програми PHARE (CARDS) та IPA, які забезпечили фінансову підтримку та технічну допомогу для країн Балкан. Ці програми охоплювали широкий спектр аспектів, від відновлення інфраструктури до реформування правових і політичних інститутів.

США, у свою чергу, через USAID активно підтримували становлення демократії, реформи у сфері правосуддя та розвиток малого бізнесу.

Однак попри суттєві вливання фінансової допомоги, відновлення Боснії і Герцеговини просувалося повільно. Однією з ключових проблем була складна структура державного устрою, закладена Дейтонською угодою, яка призвела до фрагментації управлінських рішень між трьома основними етнічними групами та великої кількості урядових інституцій. Це зумовило низьку ефективність управління та складність у реалізації загальнонаціональних проєктів (Tuathail, & Dahlman, 2006).

Крім того, післявоєнне відновлення Боснії та Герцеговини після 1990-х років відзначалося значною роллю міжнародних донорських організацій, однак процес відновлення супроводжувався певними викликами. Однією з основних проблем була відсутність єдиного координаційного механізму, що спричинило дублювання проєктів та неузгодженість пріоритетів серед донорів та місцевих органів влади (Kudumović, 2020). Це призводило до неефективного використання ресурсів та затримок у реалізації ключових інфраструктурних та соціальних проєктів.

Зокрема, у деяких випадках спостерігались управлінські труднощі, коли різні донорські програми перетинались і не доповнювали одна одну, а замість цього збільшували адміністративне навантаження. Унаслідок цього виникали складнощі в моніторингу та оцінюванні результатів.

Важливим аспектом, який потребує окремої уваги, є зловживання і корупція, зафіксовані під час реалізації деяких програм. Це знижувало довіру місцевого населення до зовнішньої допомоги і до її ефективності. Однак варто зазначити, що, незважаючи на ці проб-

леми, численні програми відновлення та підтримки мали позитивний вплив на розвиток приватного сектору, інфраструктури та соціальної сфери, що допомогло стабілізувати ситуацію в країні після конфлікту.

Водночас найбільш успішними виявилися програми, орієнтовані на розвиток громад, підтримку місцевого самоврядування та відновлення життєво необхідної інфраструктури. Наприклад, програми "Community Development Program" за підтримки UNDP сприяли активному залученню громадян до процесу ухвалення рішень та відновлення місцевих послуг. Економічне відновлення країни відбувалося переважно за рахунок відбудови промисловості, розвитку послуг та залучення іноземних інвестицій. Суттєвою проблемою залишалась висока залежність від зовнішньої допомоги, відсутність конкурентоспроможної економіки та високий рівень безробіття серед молоді, а також її міграція.

Загалом міжнародна допомога в перші 10 років після війни перевищила \$14 млрд, однак велика частина програм і проєктів мала короткостроковий ефект й не заклала стійкої основи для довгострокового розвитку. Наприклад, багато проєктів, орієнтованих на швидке відновлення інфраструктури, таких як ремонт доріг або будівництво тимчасових житлових об'єктів для біженців, не враховували потреби в сталому управлінні або довгостроковому фінансуванні. Проєкти, зосереджені на митній і податковій реформах, хоч і демонстрували певні результати на початковому етапі, не привели до системних змін у національних економічних структурах.

У 2005–2010 роках міжнародні донори поступово скоротили підтримку, а відповідальність за подальший розвиток перейшла до місцевих органів влади, які не завжди мали достатньо спроможності для ефективної реалізації довгострокових програм. Наприклад, реформування місцевих адміністрацій та системи управління земельними ресурсами, підтримуване донорами, стикалось з проблемами через недостатній рівень професійної підготовки місцевих чиновників та відсутність належного фінансування. У результаті багато ініціатив зі стабілізації економіки залишилися незавершеними або мали обмежений ефект через відсутність належної координації та місцевих інвестицій (Jeffrey, 2007).

Таким чином, досвід Боснії і Герцеговини демонструє, що навіть за наявності великого обсягу фінансової допомоги, ефективність відновлення залежить від політичної стабільності, прозорості управління та координації між усіма учасниками процесу. Хоча деякі сектори, зокрема відбудова інфраструктури та повернення біженців, досягли помітного прогресу, інші, як-от створення єдиної державної політики розвитку, залишилися невирішеними. Без усунення структурних політичних бар'єрів і без посилення інституційної спроможності, зусилля з відновлення не мали сталого ефекту, а країна залишалася вразливою до економічних та соціальних викликів.

Дискусія і висновки

За результатами проведеного дослідження доходимо висновку, що досвід кожної із держав базується на різних внутрішніх і зовнішніх чинниках (відправних точках) і демонструє низку підходів на етапі відновлення після збройних конфліктів. З метою демонстрації підходів та взаємовідносин між ключовими детермінантами відновлення досліджений матеріал узагальнено в таблицю (табл. 1).

Таблиця 1

Країна	Інституційна стабільність	Міжнародна підтримка	Залучення приватного сектору	Економічна стабільність	Рівень взаємодоповнюваності / Характер взаємовідносин
Німеччина	Побудова нових інститутів під контролем союзників; демократична модель ФРН; створення KfW як інструменту координації	План Маршалла як структурна підтримка; пряма фінансова допомога; передача інституційного досвіду	Відразу включений у процес відновлення; індустріальний розвиток спирався на приватний капітал (Siemens, Volkswagen)	Швидке зростання ВВП; виробнича економіка; експорт-орієнтована політика після 1950-х	Високий / інституції координували використання допомоги; бізнес реалізовував інвестиційні програми
Японія	Американський контроль, конституційні реформи; створення незалежних від уряду агентств (наприклад, MITI)	Лінія Доджа, допомога США, контроль бюджету; одночасно – навчання кадрів і правові інструменти	Держава стимулювала розвиток промислових гігантів; тісна координація з урядом (особливо в 1950-х)	Структурні реформи, валютна стабільність; швидке зростання у 1960–70-х	Високий / усі компоненти взаємно підсилювали одне одного в межах індустріальної модернізації
Південна Корея	Слабка на старті, але посилена через авторитарну централізацію; згодом – національні агенції планування	Значна допомога США в 1950-х; потім – самостійне фінансування через п'ятирічні плани	Створення чеболів за державної підтримки; індустріалізація як національна стратегія	Високе зростання; експортна орієнтація; контроль інфляції через держрегулювання	Високий / політика будувалася на тристоронній взаємодії "державна – донори – бізнес"
Ірак	Зруйновані інституції після 2003; слабка спроможність до управління; політична фрагментація	Масштабна допомога (USAID, UNDP), але без ефективного внутрішнього контролю; децентралізована реалізація	Обмежена роль бізнесу; відсутність гарантій інвесторам; залежність від державних контрактів	Економіка залишалася крихкою, з низьким рівнем довіри; висока інфляція та безробіття	Низький / зовнішня допомога не інтегрувалася в локальні інституції; сектори працювали ізольовано
Боснія і Герцеговина	Відновлення інституцій під міжнародним протекторатом; формальний федеративний устрій з високим рівнем фрагментації	Підтримка ЄС, ООН, НАТО; масштабні гуманітарні та фінансові програми	Повільне відновлення приватного сектору; зростання МСБ без належної участі у стратегічному плануванні	Економіка залишалася залежною від допомоги; нестабільність політик у довгостроковій перспективі	Обмежений / координація між секторами була слабкою, допомога реалізовувалась переважно зверху вниз, без включення бізнесу

Джерело: узагальнено автором на основі проведеного дослідження.

Успішне післявоєнне відновлення ґрунтується на взаємопідсиленні трьох ключових чинників: інституційної стабільності, міжнародної підтримки та активної ролі приватного сектору. Саме ця взаємодія – або комплементарність – створює стійку модель відбудови. Жоден із цих елементів не є самодостатнім: лише в умовах їх скоординованої дії можливе ефективне й тривале економічне зростання.

Міжнародний досвід свідчить, що зовнішня допомога має обмежену ефективність без внутрішньої спроможності її належним чином засвоїти та інтегрувати. Зокрема, у випадках Німеччини та Японії міжнародна підтримка стала каталізатором відновлення, але вирішальну роль відіграли стабільні інституції та продумане державне управління. Натомість Ірак і Боснія і Герцеговина демонструють приклади, коли розрив між зовнішнім ресурсом і внутрішньою координацією призводив до фрагментації, дублювання зусиль та неефективного використання фінансування.

Важливо також урахувати роль приватного сектору не лише як споживача ресурсів, а як активного суб'єкта трансформації. Приклади Південної Кореї та Японії показують, що за умов правової захищеності, доступу до фінансування та участі в стратегічному плануванні приватний бізнес здатен стати рушієм післявоєнного розвитку. Водночас відсутність таких

умов, як у випадку Іраку, призводить до млявої економічної активності навіть за наявності масштабної міжнародної підтримки.

Крім того, міжнародна допомога здатна частково компенсувати окремі слабкі ланки – наприклад, фінансові чи технічні. Проте вона не може повністю замінити комплексну взаємодію секторів та інституцій. Приклад Боснії демонструє, що навіть за наявності масштабної зовнішньої підтримки без належної інституційної архітектури та динамічного приватного сектору повноцінне відновлення затримується на роки.

Комплементарність у післявоєнному розвитку – це не лише технічна сумісність програм і стратегій, а й політична, адміністративна та культурна інтеграція. Без адаптації до місцевого контексту, без урахування соціальних структур, правових традицій та рівня управління спроможності, механічне перенесення моделей відновлення (як це було в Іраку) призводить до обмежених і нестійких результатів. На приватно-економічному рівні необхідно стимулювати підприємництво, створення робочих місць та інвестиції, що можливо завдяки партнерству між державою і бізнесом. В умовах комплементарного підходу взаємодія не зводиться до конкуренції за ресурси, а спрямована на створення спільної доданої вартості. Окрему увагу слід приділити узгодженості між антикорупційною політикою та економіч-

ними реформами, а також між правовими змінами та соціальними програмами. Така інтеграція створює підґрунтя для соціальної згуртованості та довіри до відбудови.

Отже, комплементарний підхід має стати методологічною основою моделі післявоєнної трансформації України. Саме через взаємодію, а не ізольовані зусилля, можливо досягти стійкого, прозорого й ефективного відновлення.

Джерела фінансування. Це дослідження не отримало жодного гранту від фінансової установи в державному, комерційному або некомерційному секторах.

Список використаних джерел

Жолудь, О. (2017, 3 квітня). *Південна Корея: Спраєжні причини грандіозного зростання*. Вокс Україна. <https://surl.li/mubzab>

Achenui, N. (2021). The US Marshall Plan and the Post-World War II Reconstruction of Europe, 1947–1970: Economic and diplomatic study. *American Journal of International Relations*, 6(1), 77–92. <https://doi.org/10.47672/ajir.806>

Barkhausen, D., & Teupe, S. (2024). The German inflation trauma: Weimar's policy lessons between persistence and reconstruction. *Jahrbücher Für Nationalökonomie Und Statistik*, 245(3). <https://doi.org/10.1515/jbnst-2023-0045>

Bečulić, H., Spahić, D., Begagić, E., Pugonja, R., Skomorac, R., Jusić, A., Selimović, E., Mašović, A. & Pojskić, M. (2023). Breaking barriers in cranioplasty: 3D printing in low and middle-income settings—insights from Zenica, Bosnia and Herzegovina. *Medicina*, 59(10), Article 1732. <https://doi.org/10.3390/medicina59101732>

Bosnia and Herzegovina: *From post-conflict reconstruction to EU integration*. (2012, April 19). World Bank. <https://www.worldbank.org/en/results/2012/04/19/from-post-conflict-to-eu-integration-in-bosnia-and-herzegovina>

Carlin, W. (n.d.). *West German growth and institutions, 1945–90*. University College London. <https://www.ucl.ac.uk/~uctpa36/west%20germany%20in%20crafts%20toniolo.pdf>

Cho, C. (1997). *Development and growth potential of Korea's automobile industry* (Research Report No. 386). Korea Institute for Industrial Economics & Trade.

Cohen, S. (1978). Industrial performance in South Korea: A descriptive analysis of a remarkable success. *The Developing Economies*, 16(4), 408–433. https://www.ide.go.jp/library/English/Publish/Periodicals/De/pdf/78_04_05.pdf

Dustmann, C., Fitzenberger, B., Schönberg, U., & Spitz-Oener, A. (2014). From sick man of Europe to economic superstar: Germany's resurgent economy. *Journal of Economic Perspectives*, 28(1), 167–188. <https://doi.org/10.1257/jep.28.1.167>

Economic surveys: Germany. (1963). Organisation for Economic Co-operation and Development. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/1963/01/oecd-economic-surveys-germany-1963_g1g16d4f/eco_surveys-deu-1963-en.pdf

Eichengreen, B., Uzan, M., Crafts, N., & Hellwig, M. (1992). The Marshall plan: Economic effects and implications for Eastern Europe and the former USSR. *Economic Policy*, 7(14), 13–75. <https://doi.org/10.2307/1344512>

Fact sheet: *The Iraq Community Action Program*. (2003, May 27). ReliefWeb. <https://reliefweb.int/report/iraq/fact-sheet-iraq-community-action-program>

Fritsch, M., Greve, M., & Wyrwich, M. (2022). The long-run effects of communism and transition to a market system on self-employment: The case of Germany. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(5), 1594–1616. <https://doi.org/10.1177/10422587221094498>

Green, A. (1992). South Korea's automobile industry: Development and prospects. *Asian Survey*, 32(5), 411–428.

Haggard, S. (1990). *Pathways from the periphery: The politics of growth in the newly industrializing countries*. Cornell University Press.

Iraq systematic country diagnostic (Report No. 112333-IQ). (2017, February 3). World Bank Group. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/54281148727729890/pdf/IRAQ-SCD-FINAL-cleared-02132017.pdf>

Jeffrey, A. (2007). The geopolitical framing of localized struggles: NGOs in Bosnia and Herzegovina. *Development and Change*, 38(2), 251–274. <https://doi.org/10.1111/j.1467-7660.2007.00411.x>

Johnson, C. (1982). *MITI and the Japanese miracle: The growth of industrial policy, 1925–1975*. Stanford University Press.

Kagami, M. (1995). The role of industrial policy: Japan's experience. *Brazilian Journal of Political Economy*, 15(1), 121–136. <https://doi.org/10.1590/0101-31571994-0670>

Komiya, R., Okuno, M., & Suzumura, K. (1984). *Nihon no Sangyo Seisaku – Industrial policy in Japan*. University of Tokyo Press.

Korea Automobile Manufacturers Association (KAMA). (2005). *50 years journey of Korea's automobile industry*. <http://www.kama.or.kr/InfoController>

Kudumovic, L. (2020). Cultural landscape preservation in Bosnia and Herzegovina in the frame of tourism development. *TEM Journal*, 9(2), 740–749. <https://doi.org/10.18421/TEM92-42>

Kunz, D. B. (1997). The Marshall Plan reconsidered: A complex of motives. *Foreign Affairs*, 76(3), 162–170.

Learning from Iraq, A final report from the Special inspector general for Iraq reconstruction No. 113–48 (2013) (USA). <https://www.govinfo.gov/content/pkg/CHRG-113hhrg81868/pdf/CHRG-113hhrg81868.pdf>

Management sustainment for Iraq relief and reconstruction fund programs. (2005, October 24). Special Inspector General for Iraq Reconstruction. <https://apps.dtic.mil/sti/citations/ADA524196>

Matsunaga, H. (2019). *The reconstruction of Iraq after 2003: Learning from its successes and failures* (MENA Development Report). World Bank Group. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1390-0>

Mayer, T., & Thumann, G. (1990). Radical currency reform: Germany, 1948. *Finance & Development*, 27(1), 6–8. <https://www.elibrary.imf.org/downloadpdf/journals/022/0027/001/article-A002-en.pdf>

Mitra, P. (2022). Germany in transition? An appraisal of immigration trends and identity debates in the context of the 2015–2016 refugee crisis. *International Studies*, 59(2), 163–179. <https://doi.org/10.1177/00208817221092840>

Oh, W. C. (1996). *Korea-type economic construction* (Vol. 4). Kia Motors Research Institute.

Okuno-Fujiwara, M., Okazaki, T., & Herbert, S. (Eds.). (1999). *The Japanese economic system and its historical origins*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198289012.001.0001>

Rhyu, S. Y. (2005). The origins of Korean chaebols and their roots in the Korean War. *The Korean Journal of International Studies*, 45(5), 203–230. <https://doi.org/10.14731/kjis.2005.12.45.5.203>

Robinson, G. M., & Pobrić, A. (2006). Nationalism and identity in post-Dayton accords: Bosnia-Herzegovina. *Tijdschrift Voor Economische en Sociale Geografie*, 97(3), 237–252. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9663.2006.00517.x>

Schnabl, G. (2023). Seventy-five years West German currency reform: Crisis as catalyst for the erosion of the market order. *Kyklos*, 77(1), 77–96. <https://doi.org/10.1111/kykl.12359>

Schretter, L., & Stelzl-Marx, B. (2022). "Collateral damage" of occupation? Social and political responses to nonmarital children of allied soldiers and Austrian women after the Second World War. *Frontiers in Political Science*, 4. <https://doi.org/10.3389/fpos.2022.822859>

Seth, M. J. (2013). An unpromising recovery: South Korea's post-Korean War economic development: 1953–1961. *Education About Asia*, 18(3). <https://surl.li/tdhtpz>

Seth, M. J. (2017, December 19). South Korea's economic development, 1948–1996. In Ludden, D. (Ed.). *Oxford Research Encyclopedia of Asian History*. Retrieved April 18, 2025, from <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190277727.013.271>

Stefansson, A. H. (2006). Homes in the making: Property restitution, refugee return, and senses of belonging in a post-war Bosnian town. *International Migration*, 44(3), 115–139. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2435.2006.00374.x>

Sugita, Y. (2019). *Japan's shifting status in the world and the development of Japan's medical insurance systems*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-13-1660-9_8

Teranishi, J. (1994). Economic recovery, growth and policies: 'Gradualism' in the Japanese context. *Economic Policy*, 9(sup19), 137–153. <https://doi.org/10.2307/1344604>

Total value of exports and imports (1950–). (n.d.). Trade Statistics of Japan. Ministry of Finance. Retrieved April 18, 2025, from https://www.customs.go.jp/toukei/suii/html/nenbet_e.htm

Tuathail, G. O., & Dahlman, C. T. (2006). The 'West Bank of the Drina': Land allocation and ethnic engineering in Republika Srpska. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 31(3), 304–322. <https://doi.org/10.1111/j.1475-5661.2006.00213.x>

UN staff on £1.5bn Iraq aid project 'demanding bribes'. (2024, January 22). Support the Guardian. <https://surl.li/offhpud>

Villa, L. (2021). The multilateral principle-based approach to the restructuring of German debts in 1953. In Penet, P., & Flores Zendejas, J. (Eds.), *Sovereign Debt Diplomacies: Rethinking sovereign debt from colonial empires to hegemony* (pp. 142–164). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198866350.003.0007>

Yamazawa, I. (1975). Industrial growth and trade policy in prewar Japan. *Asian Economic Journal*, 2(1). <https://doi.org/10.1111/j.1746-1049.1975.tb00342.x>

References

Achenui, N. (2021). The US Marshall Plan and the Post-World War II Reconstruction of Europe, 1947–1970: Economic and diplomatic study. *American Journal of International Relations*, 6(1), 77–92. <https://doi.org/10.47672/ajir.806>

Barkhausen, D., & Teupe, S. (2024). The German inflation trauma: Weimar's policy lessons between persistence and reconstruction. *Jahrbücher Für Nationalökonomie Und Statistik*, 245(3). <https://doi.org/10.1515/jbnst-2023-0045>

Bečulić, H., Spahić, D., Begagić, E., Pugonja, R., Skomorac, R., Jusić, A., Selimović, E., Mašović, A. & Pojskić, M. (2023). Breaking barriers in cranioplasty: 3D printing in low and middle-income settings—insights from Zenica, Bosnia and Herzegovina. *Medicina*, 59(10), Article 1732. <https://doi.org/10.3390/medicina59101732>

- Bosnia and Herzegovina: From post-conflict reconstruction to EU integration.* (2012, April 19.). World Bank. <https://www.worldbank.org/en/results/2012/04/19/from-post-conflict-to-eu-integration-in-bosnia-and-herzegovina>
- Carlin, W. (n.d.). *West German growth and institutions, 1945–90.* University College London. <https://www.ucl.ac.uk/~uctpa36/west%20germany%20in%20crafts%20toniolo.pdf>
- Cho, C. (1997). *Development and growth potential of Korea's automobile industry* (Research Report No. 386). Korea Institute for Industrial Economics & Trade.
- Cohen, S. (1978). Industrial performance in South Korea: A descriptive analysis of a remarkable success. *The Developing Economies*, 16(4), 408–433. https://www.ide.go.jp/library/English/Publish/Periodicals/De/pdf/78_04_05.pdf
- Dustmann, C., Fitzenberger, B., Schönberg, U., & Spitz-Oener, A. (2014). From sick man of Europe to economic superstar: Germany's resurgent economy. *Journal of Economic Perspectives*, 28(1), 167–188. <https://doi.org/10.1257/jep.28.1.167>
- Economic surveys: Germany.* (1963). Organisation for Economic Co-operation and Development. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/1963/01/oecd-economic-surveys-germany-1963_g1g16d4f/eco_surveys-deu-1963-en.pdf
- Eichengreen, B., Uzan, M., Crafts, N., & Hellwig, M. (1992). The Marshall plan: Economic effects and implications for Eastern Europe and the former USSR. *Economic Policy*, 7(14), 13–75. <https://doi.org/10.2307/1344512>
- Fact sheet: The Iraq Community Action Program.* (2003, May 27). ReliefWeb. <https://reliefweb.int/report/iraq/fact-sheet-iraq-community-action-program>
- Fritsch, M., Greve, M., & Wyrwich, M. (2022). The long-run effects of communism and transition to a market system on self-employment: The case of Germany. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(5), 1594–1616. <https://doi.org/10.1177/10422587221094498>
- Green, A. (1992). South Korea's automobile industry: Development and prospects. *Asian Survey*, 32(5), 411–428.
- Haggard, S. (1990). *Pathways from the periphery: The politics of growth in the newly industrializing countries.* Cornell University Press.
- Iraq systematic country diagnostic* (Report No. 112333-IQ). (2017, February 3). World Bank Group. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/54281148727729890/pdf/IRAQ-SCD-FINAL-cleared-02132017.pdf>
- Jeffrey, A. (2007). The geopolitical framing of localized struggles: NGOs in Bosnia and Herzegovina. *Development and Change*, 38(2), 251–274. <https://doi.org/10.1111/j.1467-7660.2007.00411.x>
- Johnson, C. (1982). *MITI and the Japanese miracle: The growth of industrial policy, 1925–1975.* Stanford University Press.
- Kagami, M. (1995). The role of industrial policy: Japan's experience. *Brazilian Journal of Political Economy*, 15(1), 121–136. <https://doi.org/10.1590/0101-31571994-0670>
- Komiya, R., Okuno, M., & Suzumura, K. (1984). *Nihon no Sangyo Seisaku – Industrial policy in Japan.* University of Tokyo Press.
- Korea Automobile Manufacturers Association (KAMA). (2005). *50 years journey of Korea's automobile industry.* <http://www.kama.or.kr/InfoController>
- Kudumovic, L. (2020). Cultural landscape preservation in Bosnia and Herzegovina in the frame of tourism development. *TEM Journal*, 9(2), 740–749. <https://doi.org/10.18421/TEM92-42>
- Kunz, D. B. (1997). The Marshall Plan reconsidered: A complex of motives. *Foreign Affairs*, 76(3), 162–170.
- Learning from Iraq, A final report from the Special inspector general for Iraq reconstruction No. 113–48 (2013) (USA). <https://www.govinfo.gov/content/pkg/CHRG-113hhrg81868/pdf/CHRG-113hhrg81868.pdf>
- Management sustainment for Iraq relief and reconstruction fund programs.* (2005, October 24). Special Inspector General for Iraq Reconstruction. <https://apps.dtic.mil/sti/citations/ADA524196>
- Matsunaga, H. (2019). *The reconstruction of Iraq after 2003: Learning from its successes and failures* (MENA Development Report). World Bank Group. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1390-0>
- Mayer, T., & Thumann, G. (1990). Radical currency reform: Germany, 1948. *Finance & Development*, 27(1), 6–8. <https://www.elibrary.imf.org/downloadpdf/journals/022/0027/001/article-A002-en.pdf>
- Mitra, P. (2022). Germany in transition? An appraisal of immigration trends and identity debates in the context of the 2015–2016 refugee crisis. *International Studies*, 59(2), 163–179. <https://doi.org/10.1177/00208817221092840>
- Oh, W. C. (1996). *Korea-type economic construction* (Vol. 4). Kia Motors Research Institute.
- Okuno-Fujiwara, M., Okazaki, T., & Herbert, S. (Eds.). (1999). *The Japanese economic system and its historical origins.* Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198289012.001.0001>
- Rhyu, S. Y. (2005). The origins of Korean chaebols and their roots in the Korean War. *The Korean Journal of International Studies*, 45(5), 203–230. <https://doi.org/10.14731/kjis.2005.12.45.5.203>
- Robinson, G. M., & Pobrić, A. (2006). Nationalism and identity in post-Dayton accords: Bosnia-Herzegovina. *Tijdschrift Voor Economische en Sociale Geografie*, 97(3), 237–252. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9663.2006.00517.x>
- Schnabl, G. (2023). Seventy-five years West German currency reform: Crisis as catalyst for the erosion of the market order. *Kyklos*, 77(1), 77–96. <https://doi.org/10.1111/kykl.12359>
- Schretter, L., & Stelzl-Marx, B. (2022). "Collateral damage" of occupation? Social and political responses to nonmarital children of allied soldiers and Austrian women after the Second World War. *Frontiers in Political Science*, 4. <https://doi.org/10.3389/fpos.2022.822859>
- Seth, M. J. (2013). An unpromising recovery: South Korea's post-Korean War economic development: 1953–1961. *Education About Asia*, 18(3). <https://surl.li/tdhtpz>
- Seth, M. J. (2017, December 19). South Korea's economic development, 1948–1996. In Ludden, D. (Ed.). *Oxford Research Encyclopedia of Asian History.* Retrieved April 18, 2025, from <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190277727.013.271>
- Stefansson, A. H. (2006). Homes in the making: Property restitution, refugee return, and senses of belonging in a post-war Bosnian town. *International Migration*, 44(3), 115–139. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2435.2006.00374.x>
- Sugita, Y. (2019). *Japan's shifting status in the world and the development of Japan's medical insurance systems.* Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-13-1660-9_8
- Teranishi, J. (1994). Economic recovery, growth and policies: 'Gradualism' in the Japanese context. *Economic Policy*, 9(sup19), 137–153. <https://doi.org/10.2307/1344604>
- Total value of exports and imports (1950–).* (n.d.). Trade Statistics of Japan. Ministry of Finance. Retrieved April 18, 2025, from https://www.customs.go.jp/toukei/suii/html/nenbet_e.htm
- Tuathail, G. O., & Dahlman, C. T. (2006). The 'West Bank of the Drina': Land allocation and ethnic engineering in Republika Srpska. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 31(3), 304–322. <https://doi.org/10.1111/j.1475-5661.2006.00213.x>
- UN staff on £1.5bn Iraq aid project 'demanding bribes'.* (2024, January 22). Support the Guardian.
- Villa, L. (2021). The multilateral principle-based approach to the restructuring of German debts in 1953. In Penet, P., & Flores Zendejas, J. (Eds.), *Sovereign Debt Diplomacies: Rethinking sovereign debt from colonial empires to hegemony* (pp. 142–164). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198866350.003.0007>
- Yamazawa, I. (1975). Industrial growth and trade policy in prewar Japan. *Asian Economic Journal*, 2(1). <https://doi.org/10.1111/j.1746-1049.1975.tb00342.x>
- Zholud, O. (2017, April 3). *The Korean path is not for Ukraine: Why we won't repeat the "Asian tiger" experience.* Vox Ukraine [in Ukrainian]. <https://voxukraine.org/pivdenno-koreya-spravzhni-prichini-grandioznogo-zrostantnya>

Отримано редакцією журналу / Received: 30.06.25
 Прорецензовано / Revised: 03.08.25
 Схвалено до друку / Accepted: 08.08.25

Vadym KIROV, PhD Student
ORCID ID: 0009-0003-1483-6052
e-mail: kirov.wadim@gmail.com
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

SYNTHESIS OF FOREIGN COUNTRIES' EXPERIENCE IN MANAGING POST-WAR ECONOMIC RECOVERY

Background. *The ongoing armed aggression of the Russian Federation against Ukraine is causing large-scale destruction of infrastructure and destabilization of the economy. In the context of a prolonged war, the need to find effective mechanisms for sustainable economic recovery becomes increasingly urgent. Despite the expectation of international support, the key challenge remains the creation of a domestic recovery management system capable of ensuring the gradual development of the economy. In this context, it is essential to study the international experience of countries that have undergone post-war transformation.*

Methods. *This study employs a comparative analysis method to identify the common and distinctive features of post-war economic recovery in Germany, Japan, South Korea, Iraq, and Bosnia. The case study method was used to examine institutional mechanisms, the role of external assistance, and the contribution of the private sector. Content analysis of strategic documents (such as the Marshall Plan, Dodge Plan, and national development plans) provided a deeper understanding of approaches to inter-level coordination and cross-sectoral cooperation.*

Results. *The study found that effective economic recovery was achieved through a combination of state-led strategic planning, sectoral programs, external support, and domestic reforms. It highlighted the role of capable institutions in coordinating intergovernmental interaction and aligning policies. At the same time, common challenges were identified, including limited institutional capacity, weak coordination, risks of corruption, and the exclusion of local communities from decision-making processes.*

Conclusions. *International experience in post-war recovery demonstrates the necessity of implementing a systemic, complementary approach to managing transformational processes. It is essential to ensure effective coordination between levels of government, engage international partners, businesses, and civil society, and create institutions capable of achieving strategic goals and fostering sustainable economic growth. Successful examples from other countries show that complementarity of policies and mechanisms can provide not only infrastructure and industrial recovery but also long-term economic development.*

Keywords: *post-war reconstruction, complementarity, public administration, development strategy, inter-level coordination, institutional capacity, economic transformation, vertical linkages, horizontal interaction.*

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The author declares no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; in the decision to publish the results.

УДК 35 (477(092))
DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2025/22-8/14>

Лариса КОМАХА, д-р філос. наук, проф.
ORCID ID: 0000-0002-8474-372X
e-mail: l_komakha@knu.ua

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Вікторія КОЛТУН, д-р наук з держ. упр., проф.
ORCID ID: 0000-0001-8432-873X
e-mail: v.s.koltun@gmail.com

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

УПРАВЛІНСЬКА ПАСІОНАРНІСТЬ ЯК ДРАЙВЕР ЕФЕКТИВНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Вступ. Досліджено феномен управлінської пасіонарності як емоційно забарвленого мотиваційного чинника, що має значний вплив на управлінську поведінку, прийняття рішень та ефективність керівництва, що особливо актуально для сучасного публічноуправлінського середовища в умовах турбулентності та викликів воєнного часу.

Метою статті є обґрунтування концепту управління управлінської пасіонарності в контексті її впливу на публічне управління.

Методи. Використано формально-логічний, термінологічний, соціокультурний, психологічний аналіз, системний метод, діяльнісний підхід.

Результати. Показано, що управлінська пасіонарність відіграє важливу роль у публічному управлінні, але бракує теоретичного розуміння сутності цього терміна. На основі фрагментарних та розрізнених робіт концептуалізовано природу управлінської пасіонарності, пов'язаної з вираженими ідентичностями управлінських ролей (адміністратора, реформатора, організатора). Визначено механізми переживання підприємницької пасіонарності, які забезпечують узгодженість цілеспрямованих когніцій і поведінки під час прагнення до управлінської ефективності.

Управлінську пасіонарність інтерпретовано як інтенсивне позитивне почуття, що виникає внаслідок залучення до управлінської діяльності, пов'язаної з управлінською ідентичністю управління.

Особливу увагу приділено зв'язку між пасіонарністю та такими процесами, як творче вираження проблем, наполегливість та занурення у діяльність. Наголошено на можливому "перевернутому" ефекті – ситуації, коли надмірна пасіонарність може обмежувати гнучкість мислення та адаптивність. Теоретична модель, запропонована авторами, підкреслює, що пасіонарність не є вродженою рисою, а формується внаслідок глибокої залученості до діяльності, що має значення для самоідентифікації.

Висновки. Обґрунтовано, що регулятивний вплив управлінської пасіонарності дозволить управлінням розпізнавати нові зразки інформації, чуттєво обробляти стимули та використовувати наявні знання для пошуку творчих рішень у середовищі високої невизначеності.

Результати дослідження розширюють розуміння емоційного виміру управлінської діяльності, пропонуючи нові підходи до розвитку лідерських якостей та емоційного інтелекту в публічноуправлінській діяльності, що відповідає очікуванням високопасіонарного українського суспільства.

Ключові слова: пасіонарність, публічне управління, управлінська діяльність, управлінські рішення, управлінець.

Вступ

Актуальність дослідження. У сучасному нестабільному, високоризиковому та турбулентному середовищі публічного управління традиційні підходи до управлінської діяльності вже не дають очікуваного ефекту. Водночас все частіше увагу дослідників привертають емоційні та психологічні аспекти управлінської поведінки, зокрема пасіонарність – як джерело мотивації, енергії та креативності. В умовах повномасштабної війни українське суспільство демонструє надзвичайно високий рівень пасіонарності в багатьох секторах – обороні, журналістиці, медицині, правозахисній діяльності та, відповідно, артикулює запит на пасіонарність в управлінському середовищі. Проте, попри наростаючий інтерес до цього феномену, управлінська пасіонарність досі залишається недостатньо концептуалізованою, а її функціональні чи дисфункціональні впливи на управлінський процес ще не мають чіткого наукового обґрунтування.

Хоча виникнення терміна "пасіонарність" пов'язане з ім'ям Л. Гумільова, у сучасному дискурсі він набуває дещо іншої конотації і означає діяльність, пов'язану з досягненням суспільно значущої мети, навіть ціною самопожертви. В англомовній літературі це еквівалентно терміну "пристрасть" (теорія Валлерана). Серед дослідників слід відзначити Я. Іванову (Іванова,

2016), І. Стороженка (Стороженко, 2013), Л. Матвееву (Матвеева, 2023) та інших.

Пасіонарність глибоко вкоренилася у практиці управлінської діяльності. Починаючи з ранніх праць Шумпетера (Schumpeter, 1951), дослідники і практики зверталися до пасіонарності для пояснення особливостей управлінської поведінки, таких як безумовне прийняття ризику, незвичайна інтенсивність зосередженості та непохитна віра у мрію.

Незважаючи на широке захоплення пасіонарністю, вона не вивчалася систематично, а наявні дослідження є недостатніми. Крім того, наголошуючи на важливості управління, більшість досліджень ані адекватно не визначають управлінську пасіонарність, ані пояснюють її роль в управлінському процесі та його наслідках. Ми прагнемо заповнити цю прогалину шляхом розроблення визначення природи управлінської пасіонарності, а також прогнозування її впливу на процес управління.

Мета дослідження – обґрунтувати концепт управлінської пасіонарності в контексті її впливу на публічне управління.

Методи

Використано формально-логічний, термінологічний аналіз (для концептуалізації термінів "пасіонарність", "управлінська пасіонарність"), соціокультурний, психологічний аналіз (для ідентифікації природи управлін-

ської пасіонарності), системний метод (під час структуризації системи ідентичностей), діяльнісний підхід (у процесі аналізу управлінської діяльності).

Результати

У літературі практично відсутні систематичні дослідження щодо механізмів впливу пасіонарності на результати управлінської діяльності. Проте деякі вчені зазначають, що управлінці, які відчувають сильну пристрасть до своєї роботи, отримують значні переваги від мотиваційної енергії, яку ця пристрасть продукує. Зокрема, пасіонарність розглядають як складне багатовимірне явище, що включає в себе силу та мужність (Bierly et al., 2000), мобілізаційну енергію та активну життєву позицію (Brännback et al., 2007), а також невинне прагнення досягати складних цілей і долати перешкоди (Smilor, 1997). У цьому контексті пасіонарність пов'язують із цілеспрямованістю, високим рівнем наполегливості, готовністю до тривалих робочих навантажень, сміливістю, ініціативністю та стійкістю перед обличчям труднощів (Bierly et al., 2000).

Дослідження M. Brännback підкреслюють, що пасіонарність "може підживлювати мотивацію, посилювати розумову діяльність і надавати сенс повсякденній роботі" (Brännback et al., 2007, с. 3), що вказує на її потенційний регуляторний та продуктивний ефект у професійній діяльності. Крім того, високоактивні та позитивні емоційні стани, властиві пасіонарності, сприяють творчому мисленню, генеруванню нових ідей і розпізнаванню можливостей – патерни, які є ключовими для адаптації та розвитку в умовах невизначеності та ризику (Baron, 2008).

Водночас існує наукова дискусія щодо універсальної функціональності пасіонарності в управлінському процесі. Деякі дослідники застерігають про її дисфункціональні прояви, серед яких надмірна одержимість, знецінення негативної інформації, схильність до ригідності у прийнятті рішень та ігнорування альтернативних точок зору (Branzei, & Zietsma, 2003). Такі вияви можуть перешкоджати ефективності управлінських рішень, що особливо критично в контексті публічного управління, де рішення мають широкий соціальний резонанс і високі вимоги до прозорості та відповідальності.

Ми спираємося на наукову літературу про емоції та почуття та включаємо обґрунтовані ідеї з досліджень та практики управлінської діяльності, щоб запропонувати концептуальне визначення управлінської пасіонарності. Існує кілька помітних переглядів психологічних досліджень емоцій (Barrett et al., 2007; Russell, 2003; Schwarz, & Clore, 1996). Щоб побудувати нашу концептуалізацію, ми спочатку окреслюємо теоретичні основи для двох ключових тверджень, які є центральними для запропонованої нами концептуалізації: управлінська пасіонарність є свідомо доступним, інтенсивним позитивним почуттям, і управлінська пасіонарність є результатом залучення до діяльності, що має тотожне значення та значущість для управлінця.

Феномен пасіонарності має довгу та багатовимірну історію досліджень, що простягається від античності до сучасності. Ранні праці про її природу та значення можна знайти у творах грецьких та західних філософів, таких як "Риторика" Арістотеля, де розглядалася здатність сильних емоцій стимулювати людину до дії; моральних теологів, зокрема "Етика" Спінози, яка підкреслювала роль пристрастей у формуванні морального та соціального поведінкового вибору; політологів, зокрема "Державець" Макіавеллі, де пасіонарність

розглядалася як рушійна сила політичних дій; а також у культурних міфологіях, таких як "Бхагавад-Гіта", де зазначалося, що внутрішня пристрасть здатна спонукати до самопожертви і вищої мети. Незважаючи на різницю підходів і поглядів на те, чи послаблює пасіонарність раціональність, більшість авторів сходяться на тому, що вона є будь-якою сильною емоцією, яка збуджує людей енергією, наповнює їх прагненням змінити ситуацію і досягти значущих результатів.

Інтерес соціальних психологів до вивчення пасіонарності виник значно пізніше, і він підкреслює її свідому доцільність, мотиваційну якість та значення для формування ідентичності індивіда. Пасіонарність, на їхню думку, сприяє виникненню інтенсивних, плинних станів повного поглинання діяльності, яка стає центральною у житті людини. Зокрема, концепція пристрасті Валлерана та його колег (Vallerand et al., 2003) акцентує увагу на діяльності, у яку люди добровільно вкладають значний час та енергію, і яку вони вважають важливою для своєї особистості, самооцінки та життєвого сенсу.

Інші дослідники вказують, що пасіонарність активується емоційно значущими цілями, які керують і спрямовують бажання, думки, плани та поведінку людини, при цьому залишаючись стійкими протягом тривалого часу, навіть за наявності значних витрат, зовнішніх перешкод або моральних заперечень (Frijda, 2005). Таким чином, пасіонарність незмінно включає в себе почуття, які можна охарактеризувати як "гарячі", всепоглинущі та наповнені сильним бажанням і внутрішньою мотивацією. Цей "вогонь бажання", що проявляється через ентузіазм, завзяття, рішучість і сильну тугу, згадується практично в усіх працях, присвячених пасіонарності, і є центральною характеристикою цього феномену.

Крім того, сучасні дослідження підкреслюють, що пасіонарність не є суто емоційним або афективним станом, а інтегрує когнітивні, мотиваційні та поведінкові компоненти, формуючи комплексну систему, яка дозволяє людині активно долати перешкоди, підтримувати високий рівень залученості та цілеспрямованості, а також здійснювати значущі для себе та суспільства дії. Такий комплексний підхід дозволяє розглядати пасіонарність не лише як особистісну характеристику, а й як потенційно функціональний ресурс для ефективної діяльності в різних сферах життя, зокрема в управлінні та лідерстві.

У психологічній літературі пасіонарність розглядається як особлива форма енергії, яка дає індивідам відчуття одночасного "задоволення і обіцянки" (Rockwell, 2002, с. 52) та залучає їх "усім серцем до того, що [вони] люблять" (Belitz, & Lundstrom, 1997, с. 57). З наукового погляду, пасіонарність сумісна з інтенсивними позитивними переживаннями, які проявляються як збудження, піднесення або радість, і відрізняється від негативних станів (наприклад, засмученості, напруженості), а також від станів, що не є інтенсивними (наприклад, втоми, спокій), або позитивних, але помірних емоцій (наприклад, просте задоволення).

Як почуття пасіонарність включає свідомо пережиті зміни в основному афективному стані, які виникають у відповідь на зовнішні подразники та активно відображаються у свідомості, а також зберігаються когнітивно для подальшого використання у прийнятті рішень і плануванні діяльності (Schwarz, & Clore, 1996). Цей процес рефлексії включає кілька взаємопов'язаних рівнів: самосвідомість ("Що я відчуваю фізично?"), когнітивну оцінку ("Чому я так почуваюся?") і категоризацію

переживань ("Як це співвідноситься з іншими почуттями?"). Завдяки такій інтеграції афективних і когнітивних компонентів пасіонарність формує інтенсивну, спрямовану на мету мотиваційну енергію, яка дозволяє людині активно долати перешкоди, підтримувати високий рівень залученості та цілеспрямованості, а також здійснювати значущі для себе і суспільства дії.

На наш погляд, пасіонарність виникає не стільки через природну схильність окремих управлінців до таких сильних емоцій, скільки внаслідок їх інтеграції в конкретні професійні процеси, які безпосередньо пов'язані зі значущими для них аспектами самоідентичності. Іншими словами, пасіонарність можна розглядати як результат взаємодії особистісної мотивації з професійним середовищем, де діяльність відповідає глибоким ціннісним переконанням і ролям, які індивід вважає суттєвими для себе. Наприклад, Валлеран та його колеги визначають пасіонарність як "сильну схильність до діяльності, яка подобається людям і яку вони вважають необхідною" (Vallerand et al., 2003, с. 757). Хоча автори підкреслюють важливість значення ідентичності для розуміння пасіонарності, вони фактично не включають ідентичність у формальне визначення, і їхнє трактування не враховує специфіки публічного управління, де рольові очікування, відповідальність перед громадою та соціальна значущість діяльності можуть суттєво впливати на формування та вияв управлінської пасіонарності.

Дослідники визначають ідентичність як інтерналізовані очікування щодо тих характеристик, які індивіди мають як центральні, відмінні та тривалі, і які принаймні частково відображаються у ролях, які вони виконують (Burke, & Reitzes, 1991). Зазначаючи, що "Я" складається з багатограних ідентичностей, теорія ідентичності визнає, що для будь-якого індивіда ідентичності організовані ієрархічно таким чином, що ідентичність, яка стоїть вище в ієрархії, є більш значущою та центральною для самосмислення, ніж та, що розташована нижче (Stryker, & Burke, 2000). Упродовж життя управлінець може змінювати кілька різних рольових ідентичностей (наприклад, адміністратор може стати більш центральним, ніж інноватор); однак у будь-який момент часу відносна важливість рольових ідентичностей стабільна, що робить самоідентифікацію управлінця одночасно і виразною, і послідовною.

Ця особлива і помітна рольова ідентичність спонукає управлінців брати участь у певних діяльних зв'язках (і відокремлюватися від інших) і пояснює афективний досвід, який викликає ця взаємодія. Зокрема, ідентичність є джерелом мотивації для дій, які призводять до соціальної цінності самосмислу. Рольова ідентичність поділяє людей на соціальні категорії (наприклад, "Я – реформатор"), і індивіди мотивовані підтримувати та підтверджувати своє самозначення, беручи участь у діях та взаємодіючи з людьми таким чином, щоб підтвердити рольові очікування та поведінкові наслідки помітної соціальної категоризації. Берк і Рейтцес (Burke, & Reitzes, 1991) порівняли це з активним "Я", яке шукає залучення до діяльності, що підтверджує, і відсторонення від тих активностей, які відволікають від значущих ідентичностей.

Така залученість у діяльність, яка підтверджує характерну ідентичність, часто не є нейтральною за впливом; радше викликає позитивний афект відповідно до теорії управління афектом (Burke, & Reitzes, 1991). Індивіди відчувають позитивні емоції, коли їхня пове-

дінкова активність підтримує їхню характерну ідентичність. Коли такі похвали конгруентні (поведінка підсилює помітну ідентичність), діяльність позначається позитивними емоціями, мотиваційні ресурси зміцнюються, і ці асоціативні зв'язки зберігаються в пам'яті для подальшого пошуку. І навпаки, коли похвала не відповідає (поведінка відповідає характерній ідентичності), діяльність пов'язана з негативними емоціями, мотиваційні ресурси мобілізуються для відсторонення, і така діяльність, можливо, зберігається з ланками уникнення. Протягом повторюваних циклів і для деяких індивідів певні види діяльності асоціюються з інтенсивними позитивними почуттями, оскільки вони надійно і сильно підтримують цілісну ідентичність індивіда і мотивують індивідів переживати позитивні почуття, які виникають у разі тривалого залучення в таку діяльність, що означає ідентичність.

Підсумовуючи, ми концептуалізуємо природу управлінської пасіонарності як свідомо доступних, інтенсивних позитивних почуттів, які відчуваються від залучення до управлінської діяльності, пов'язаних із ролями, які є значущими та важливими для самоідентичності управлінця.

Оскільки пасіонарність включає в себе інтенсивні і позитивні почуття, що виникають під час залучення в діяльність, пов'язану з рольовою ідентичністю, яка має глибоке значення, ми очікуємо, що управлінці будуть регулювати свої реакції, щоб підтримувати або посилювати такі почуття.

З досвідом і знаннями управлінці можуть закодувати послідовний патерн поведінкових реакцій як частину схеми для певної рольової ідентичності, яка може бути автономно активована без особливих когнітивних зусиль.

Ґрунтуючись на психології позитивних емоцій (Fredrickson, 1998), ми стверджуємо, що інтенсивні почуття, пов'язані з пасіонарністю, призведуть до перевернутого ефекту на творчому розв'язанні проблем управлінцями. Індивіди, які відчувають позитивний афект, мають адаптивний підхід до подразників навколишнього середовища, мотивуючи свою увагу та енергію на вирішення виниклих викликів або розв'язання проблем. Коли проблеми стоять на шляху до мрій, бажань або цілей, глибоко вкорінених у самоідентичності, управлінці, які відчувають пасіонарність, з більшою імовірністю спрямовують свою увагу та мотивацію на пошук рішень, які в іншому випадку могли б залишитися непоміченими або невикористаними. У цьому сенсі пасіонарність інтенсивніше сприяє створенню незвичайних асоціацій, таких як розпізнавання закономірностей і спорідненості між стимулами, що дозволяє управлінцям впроваджувати нові та творчі шляхи дії (Fredrickson, 1998), що є вкрай важливим для публічного управління. Таким чином, ми очікуємо, що регулятивний вплив пасіонарності дозволить управлінцям розпізнавати нові зразки інформації, обробляти стимули та використовувати наявні знання для пошуку творчих рішень. Це міркування узгоджується з висновком (Amabile, 1997, с. 42) про те, що люди, які "запалюються" пристрастю, більш схильні шукати творчі рішення.

Однак занадто позитивна або напружена пасіонарність може обмежити творче розв'язання проблем управлінця. Ми припускаємо, що це відбувається тому, що управлінець чинить опір вивченню альтернативних варіантів, побоюючись, що це може розбавити і відволікти інтенсивний позитивний досвід, тим самим обмежуючи продуктивний і гнучкий підхід до розв'язання проблем, пов'язаний з пристрастю. Відповідно до

цього, Валлеран та його колеги (Vallerand et al., 2003) припустили, що надзвичайно інтенсивна пасіонарність може викликати нав'язливу реакцію, яка визначається жорстким, а не гнучким способом залучення до дій, пов'язаних з ідентичністю, оскільки фокусна ідентичність витісняє інші ідентичності, що узгоджується з уявленням про її "непропорційний простір" у житті людини. Таким чином, ми стверджуємо, що:

- управлінська пасіонарність матиме зворотний взаємовплив вплив на творче розв'язання проблем, спрямованих на діяльність, пов'язану з ідентичністю.

- важливість творчого розв'язання проблем для ефективності особливо актуальна, коли пасіонарність управлінця полягає в особистості реформатора. У цьому випадку перевірка та підтвердження особистості управлінця буде виходити від ефективності у визнанні можливостей, а не від інших результатів. Такий управлінець буде особливо схильний до залучення до творчого пошуку та вивчення нових можливостей або ринкових ніш (Wilson, & Stokes, 2005).

На нашу думку, коли особистість управлінця-реформатора домінує, пасіонарність впливатиме на ефективність управлінця у визнанні можливостей переважно через її вплив на творче розв'язання проблем.

Ми також очікуємо, що пасіонарність позитивно і безпосередньо вплине на наполегливість управлінця у виконанні завдань, які підтверджують ідентичність, активовану пасіонарністю. На користь цього твердження свідчать психологічні дослідження моделей поведінки, пов'язаних з позитивними почуттями і регульованих ними (Fredrickson, 1998). Загалом позитивні почуття посилюють постійну залученість до завдань і діяльності, які викликають такі почуття, тому що люди хочуть підтримувати позитивний емоційний стан і чинити опір відстороненню (Pham, 2004). Коли фокусна діяльність не лише приносить задоволення, але й глибоко впливає на самоідентичність, ми можемо очікувати, що індивіди будуть зміцнені для того, щоб мати принципову змогу отримувати тривалий стан позитивного афекту, зміцнювати свою рольову ідентичність та пом'якшувати ризик загроз ідентичності, які виникають унаслідок передчасного відчуження (Stryker, & Burke, 2000). Отже, управлінська пасіонарність позитивно вплине на наполегливість управлінця у діяльності, пов'язаній з особистістю.

Ми очікуємо, що регулятивний вплив інтенсивних позитивних почуттів, пов'язаних з ідентичністю організатора, ймовірно, мобілізує дії та необхідну енергію управлінців для розв'язання складних ситуацій шляхом подолання невизначеності, невдач та нестачі ресурсів у сфері фінансового, людського та соціального капіталу. Науковці (Bierly et al., 2000) підтвердили, що пасіонарність пов'язана з енергійним та наполегливим прагненням до мети, зокрема зі здатністю долати опір, отримувати ресурси, координувати діяльність та мотивувати ключових людей. Однак творче розв'язання проблем під час розроблювання нових способів зв'язку з потенційними інвесторами, співробітниками та клієнтами також є важливим.

Ми також передбачаємо, що управлінська пасіонарність позитивно вплине на поглинання управлінською діяльністю, пов'язаною з викликанною рольовою ідентичністю. Залучення до завдань і діяльності, які мають значення для ідентичності, позиціонується як досвід, що має властивості "поток", коли управлінці занурюються у свою діяльність і відчувають повний

контроль над нею, так що вони ледве помічають плин часу або людей навколо них (Csikszentmihalyi, 1990). Коли управлінці цілеспрямовано забезпечують зміну свого стану від пристрасті до діяльності, пов'язаної зі значущою ідентичністю, вони відчувають значне захоплення, яке виникає від переслідування глибоко за своїх цілей, що зумовлює випадки, у яких вони часто ігнорують діяльність або людей, які можуть відволікати від магістрального вектору.

Деякі вчені вважають, що успіх управлінців значною мірою залежить від їхніх регулятивних здібностей до культивування особистого досвіду потоку (Csikszentmihalyi, 1990).

Ми також стверджуємо, що управлінська пасіонарність впливатиме на поведінку і, зрештою, на ефективність, особливо у сфері публічного управління, через свій опосередкований вплив на пізнання, пов'язане з цілями. Незважаючи на попередні твердження про те, що емоції та розум за своєю суттю суперечать одне одному, тепер науковці визнають, що пізнання та емоції можуть діяти як цілісні та пов'язані системи, які працюють разом, щоб динамічно регулювати людську поведінку для досягнення бажаних цілей (Pham, 2004). Наприклад, Фредріксон (1998) постулював, що позитивні почуття розширюють репертуар думок і дій шляхом активізації (за допомогою процесів уваги) і розширення (за допомогою опрацювання інформації) сфери пізнання, яка, у свою чергу, спрямовує поведінкову реакцію людини на ефективне досягнення мети. Науковці визначили постулати розширення та побудови для мотивації роботи, запропонувавши цільові когніції як медіатори впливу основного афекту (Bierly et al., 2000).

Ґрунтуючись на цих ідеях, пропонуємо медіаційні ефекти пізнання мети, щоб відобразити координацію між пристрастю та пізнанням під час досягнення мети. Зокрема, ми припускаємо, що управлінська пасіонарність впливатиме на рівень викликів, притаманний цілям, які ставлять перед собою управлінці, їхню прихильність до цих цілей і характер їхнього прагнення до досягнення мети. Ці пізнання цілей, у свою чергу, матимуть різний вплив на творче розв'язання проблем, наполегливість та зануреність управлінців у завдання, пов'язані з ідентичністю. Така поведінка впливатиме на ефективність публічного управління.

Узагальнюючи наведені міркування, варто підкреслити, що феномен управлінської пасіонарності має складну багатовимірну природу, яка не може бути редукована ані до суто емоційних проявів, ані до когнітивних процесів чи поведінкових моделей. Її специфіка полягає саме у взаємопроникненні цих сфер: емоційна інтенсивність стає основою для мотиваційної мобілізації, когнітивного структурування цілей та вироблення інноваційних рішень, а також для формування довгострокових поведінкових стратегій. Тобто пасіонарність не лише супроводжує управлінську діяльність, а й виконує роль каталізатора її ефективності, задаючи вектор розвитку управлінських практик. При цьому вона не є універсальною позитивною детермінантою, адже її надмірний або дисфункціональний вияв здатен провокувати кризові явища в управлінні, пов'язані з утратою гнучкості, некритичністю мислення чи емоційним вигоранням.

Особливої уваги потребує амбівалентність пасіонарності в публічному управлінні, де баланс між емоційною залученістю управлінця та раціональністю прийняття рішень визначає якість управлінських результатів і довіру суспільства. У контексті реформаторських про-

цесів пасіонарність може стати рушійною силою змін, адже саме вона забезпечує готовність долати опір інституційного середовища та мобілізувати ресурси. Водночас у бюрократично стабілізованих системах надмірна емоційність управлінця може призвести до конфліктів, непродуктивного ризику або до пріоритизації особистих амбіцій над суспільним благом. Саме тому постає потреба в більш комплексному підході до її вивчення – як з боку психологічних механізмів впливу на індивідуальну поведінку, так і з точки зору інституційних наслідків для системи публічного управління.

Подальша наукова розвідка феномену управлінської пасіонарності має бути зорієнтована не лише на констатацію її емоційно-психологічних витоків, а й на з'ясування тих соціальних, інституційних та організаційних умов, за яких вона набуває ознак стійкого регулятивного чинника, здатного визначати траєкторії управлінських рішень і сприяти підвищенню результативності управлінських процесів. Актуальним завданням у цьому контексті виступає розроблення валідних інструментів та методик вимірювання інтенсивності й виявів пасіонарності, що забезпечить можливість об'єктивного оцінювання її впливу як на індивідуальний рівень управлінця, так і на колективну динаміку управлінських команд.

У сфері публічного управління та адміністрування це створює підґрунтя для формування концептуально обґрунтованих і практично релевантних механізмів інтеграції управлінської пасіонарності в систему професійної підготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Така інтеграція сприятиме зміцненню адаптивності управлінців, їхній готовності до дій в умовах невизначеності, кризових викликів і трансформаційних змін.

У цьому ракурсі управлінська пасіонарність постає як багатовимірний феномен, що вимагає подальшого теоретико-методологічного обґрунтування та практичного осмислення, оскільки вона має як значний потенціал для розвитку особистісних компетентностей управлінців, так і суттєвий вплив на стабільність і ефективність функціонування публічного сектору. Саме такий підхід відкриває перспективне поле для наукової дискусії щодо балансування між конструктивними та деструктивними проявами пасіонарності та пошуку шляхів її цілеспрямованої інтеграції в управлінські практики, що, своєю чергою, формує основу для вироблення нових стратегій розвитку управлінського корпусу в умовах глобальної турбулентності.

Дискусія і висновки

Таким чином, управлінська пасіонарність – це інтенсивне позитивне почуття, яке виникає у відповідь на залучення до діяльності, пов'язаної з важливою для особистості управлінця рольовою ідентичністю (реформатор, організатор, адміністратор та ін.). Пасіонарність відіграє критичну роль у формуванні поведінкових патернів: вона здатна стимулювати творчий підхід до розв'язання проблем, наполегливість у подоланні труднощів та глибоке занурення в управлінську діяльність. Водночас надмірна або нав'язлива пасіонарність може призводити до когнітивної жорстокості, ігнорування альтернативних підходів, емоційної вразливості та обмеження ефективності управлінських рішень.

Пасіонарність опосередковано впливає на ефективність управління, зокрема публічного, через когнітивні процеси, пов'язані з постановкою цілей: рівень виклику, емоційна залученість до досягнення мети та відданість справі.

Таким чином, управлінська пасіонарність є амбівалентним інструментом, який може як посилити управлінський потенціал, так і перешкодити адекватній адаптації до складного публічноуправлінського середовища. Саме тому їй необхідно усвідомлено інтегрувати до системи підготовки публічних службовців та практику публічноуправлінського процесу.

Внесок авторів: Лариса Комаха – концептуалізація теоретико-методологічних засад дослідження управлінської пасіонарності, методологія, логічний аналіз психологічних механізмів впливу інтенсивних позитивних почуттів на ефективність управлінської діяльності, написання (перегляд і редактування); Вікторія Колтун – формальний аналіз взаємозв'язку між рольовою ідентичністю, залученням до діяльності та проявами пасіонарності, валідація даних, написання початкового варіанта (чернетки) статті, написання (перегляд і редактування).

Джерела фінансування. Це дослідження не отримало жодного гранту від фінансової установи в державному, комерційному або некомерційному секторах.

Список використаних джерел

- Іванова, Я. В. (2016). Пасіонарність та екзистенція: Співвідношення емпіричних показників. *Наука і освіта*, 5, 178–184. <https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/uk/articles/2016-5-doc/2016-5-st28>
- Матвеева, Л. В. (2023). Пасіонарність нації як ресурс публічного управління: Теоретичні підходи. *Публічне управління та місцеве самоврядування*, 3, 39–44. <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-3-6>
- Стороженко, І. (2013). Пасіонарність – джерело виникнення українського козацтва в аспекті етногенезу. *Військово-історичний альманах*, 1–2(25–26), 3–9. https://shron1.chtyvo.org.ua/Storozhenko_Ivan/Pasionarist_dzherelo_vynykennia_ukrainskoho_kozatstva_v_aspekti_etnohenezu.pdf
- Amabile, T. M. (1997). Entrepreneurial creativity through motivational synergy. *The Journal of Creative Behavior*, 31(1), 18–26. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1997.tb00778.x>
- Baron, R. A. (2008). The Role of Affect in the Entrepreneurial Process. *Academy of Management Review*, 33, 2, 328–340. <https://www.jstor.org/stable/20159400>
- Barrett, L. F., Mesquita, B., Ochsner, K. N., & Gross, J. J. (2007). The experience of emotion. *Annual Review of Psychology*, 58, 373–403. https://www.researchgate.net/publication/6791156_The_Experience_of_Emotion
- Belitz, C., & Lundstrom, M. (1997). *The power of flow: Practical ways to transform your life with meaningful coincidence*. Harmony Books. https://books.google.com.ua/books/about/The_Power_of_Flow.html?id=tKGMMwplA04C&redir_esc=y
- Bierly, P. E., Kessler, E. H. & Christensen, E. W. (2000). Organizational Learning, Knowledge and Wisdom. *Journal of Organizational Change Management*, 13, 595–618. <https://doi.org/10.1108/09534810010378605>
- Bränback, M., Carsrud, A. L., Elfving, J., & Krueger, N. (2007). Sex, (drugs), and entrepreneurial passion?: An exploratory study. In A. Zacharakis, S. Alvarez, P. Davidsson, J. Fiet, & G. George (Eds.), *Frontiers of entrepreneurship research 2006: Proceedings of the twenty-sixth annual entrepreneurship research conference* (6th ed., Vol. 26). Babson College. <https://www.amazon.co.uk/Frontiers-Entrepreneurship-Research-2006-Twenty-Sixth/dp/0910897271>
- Branzei, O., & Zietsma, C. (2003). Entrepreneurial love: The enabling functions of positive illusions in venturing. In W. D. Bygrave (Ed.), *Frontiers of entrepreneurship research 2003: Proceedings of the twenty-third annual Entrepreneurship Research Conference*. Arthur M. Blank Center for Entrepreneurship, Babson College.
- Burke, P. J., & Reitzes, D. C. (1991). An identity theory approach to commitment. *Social Psychology Quarterly*, 54(3), 239–251. <https://doi.org/10.2307/2786653>
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. Harper Perennial. https://www.researchgate.net/publication/224927532_Flow_The_Psychology_of_Optimal_Experience
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2(3), 300–319. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.300>
- Frijda, N. (2005). Emotion experience. *Cognition and Emotion*, 19(4), 473–497. <https://doi.org/10.1080/02699930441000346>
- Pham, M. T. (2004). The logic of feeling. *Journal of Consumer Psychology*, 14(4), 360–369. https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1404_5
- Rockwell, I. (2002). *The five wisdom energies: A Buddhist way of understanding personalities, emotions, and relationships*. Shambhala. https://play.google.com/store/books/details/The_Five_Wisdom_Energies_A_Buddhist_Way_of_Underst?id=xP3DAwAAQBAJ&hl=en_AU&pli=1

Russell, J. A. (2003). Core affect and the psychological construction of emotion. *Psychological Review*, 110(1), 145–172. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.110.1.145>

Schumpeter, J. A. (1951). *Imperialism and social classes*. Kelley. https://cdn.mises.org/Imperialism%20and%20Social%20Classes_2.pdf

Schwarz, N., & Clore, G. L. (1996). Feelings and phenomenal experiences. In A. W. Kruglanski & E. T. Higgins (Eds.), *Social psychology: Handbook of basic principles* (2nd ed., pp. 385–407). The Guilford Press. https://www.researchgate.net/publication/229067930_Feelings_and_Phenomenal_Experiences

Smilor, R. W. (1997). Entrepreneurship: Reflections on a subversive activity. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 341–346. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902697000086>

Stryker, S., & Burke, P. J. (2000). The past, present, and future of an identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(4), 284–297. <https://doi.org/10.2307/2695840>

Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C., Léonard, M., Gagné, M., & Marsolais, J. (2003). Les passions de l'âme: On obsessive and harmonious passion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(4), 756–767. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.4.756>

Wilson, N. C., & Stokes, D. (2005). Managing creativity and innovation: The challenge for cultural entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(3), 366–378. <https://doi.org/10.1108/14626000510612286>

References

Amabile, T. M. (1997). Entrepreneurial creativity through motivational synergy. *The Journal of Creative Behavior*, 31(1), 18–26. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1997.tb00778.x>

Baron, R. A. (2008). The Role of Affect in the Entrepreneurial Process. *Academy of Management Review*, 33, 2, 328–340. <https://www.jstor.org/stable/20159400>

Barrett, L. F., Mesquita, B., Ochsner, K. N., & Gross, J. J. (2007). The experience of emotion. *Annual Review of Psychology*, 58, 373–403. https://www.researchgate.net/publication/6791156_The_Experience_of_Emotion

Belitz, C., & Lundstrom, M. (1997). *The power of flow: Practical ways to transform your life with meaningful coincidence*. Harmony Books. https://books.google.com.ua/books/about/The_Power_of_Flow.html?id=tKGMMwplA04C&redir_esc=y

Bierly, P. E., Kessler, E. H. & Christensen, E. W. (2000). Organizational Learning, Knowledge and Wisdom. *Journal of Organizational Change Management*, 13, 595–618. <https://doi.org/10.1108/09534810010378605>

Brännback, M., Carsrud, A. L., Elfving, J., & Krueger, N. (2007). Sex, (drugs), and entrepreneurial passion?: An exploratory study. In A. Zacharakis, S. Alvarez, P. Davidsson, J. Fiet, & G. George (Eds.), *Frontiers of entrepreneurship research 2006: Proceedings of the twenty-sixth annual entrepreneurship research conference* (6th ed., Vol. 26). Babson College. <https://www.amazon.co.uk/Frontiers-Entrepreneurship-Research-2006-Twenty-Sixth/dp/0910897271>

Branzei, O., & Zietsma, C. (2003). Entrepreneurial love: The enabling functions of positive illusions in venturing. In W. D. Bygrave (Ed.), *Frontiers of entrepreneurship research 2003: Proceedings of the twenty-third annual Entrepreneurship Research Conference*. Arthur M. Blank Center for Entrepreneurship, Babson College.

Burke, P. J., & Reitzes, D. C. (1991). An identity theory approach to commitment. *Social Psychology Quarterly*, 54(3), 239–251. <https://doi.org/10.2307/2786653>

Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. Harper Perennial. https://www.researchgate.net/publication/224927532_Flow_The_Psychology_of_Optimal_Experience

Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2(3), 300–319. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.300>

Frijda, N. (2005). Emotion experience. *Cognition and Emotion*, 19(4), 473–497. <https://doi.org/10.1080/02699930441000346>

Ivanova, Ya. V. (2016) Passion and existence: Correlation of empirical indicators. *Science and Education*, 5, 178–184 [in Ukrainian]. <https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/uk/articles/2016-5-doc/2016-5-st28>

Matveeva, L. V. (2023). Passionarity of the nation as a resource of public administration: theoretical approaches. *Public administration and local government*, 3, 39–44 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-3-6>

Pham, M. T. (2004). The logic of feeling. *Journal of Consumer Psychology*, 14(4), 360–369. https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1404_5

Rockwell, I. (2002). *The five wisdom energies: A Buddhist way of understanding personalities, emotions, and relationships*. Shambhala. https://play.google.com/store/books/details/The_Five_Wisdom_Energies_A_Buddhist_Way_of_Underst?id=xP3DAwAAQBAJ&hl=en_AU&pli=1

Russell, J. A. (2003). Core affect and the psychological construction of emotion. *Psychological Review*, 110(1), 145–172. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.110.1.145>

Schumpeter, J. A. (1951). *Imperialism and social classes*. Kelley. https://cdn.mises.org/Imperialism%20and%20Social%20Classes_2.pdf

Schwarz, N., & Clore, G. L. (1996). Feelings and phenomenal experiences. In A. W. Kruglanski & E. T. Higgins (Eds.), *Social psychology: Handbook of basic principles* (2nd ed., pp. 385–407). The Guilford Press. https://www.researchgate.net/publication/229067930_Feelings_and_Phenomenal_Experiences

Smilor, R. W. (1997). Entrepreneurship: Reflections on a subversive activity. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 341–346. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902697000086>

Storozhenko, I. (2013). Passionarity – the source of the emergence of the Ukrainian Cossacks in the aspect of ethnogenesis *Military-historical almanac*, 1–2(25–26). 3–9 [in Ukrainian]. https://shron1.chtyvo.org.ua/Storozhenko_Ivan/Pasionarnist_dzherelo_vynyknennia_ukrainskoho_kozatstva_v_aspekti_etnohenezu.pdf

Stryker, S., & Burke, P. J. (2000). The past, present, and future of an identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(4), 284–297. <https://doi.org/10.2307/2695840>

Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C., Léonard, M., Gagné, M., & Marsolais, J. (2003). Les passions de l'âme: On obsessive and harmonious passion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(4), 756–767. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.4.756>

Wilson, N. C., & Stokes, D. (2005). Managing creativity and innovation: The challenge for cultural entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(3), 366–378. <https://doi.org/10.1108/14626000510612286>

Отримано редакцією журналу / Received: 28.08.25
Прорецензовано / Revised: 16.09.25
Схвалено до друку / Accepted: 31.10.25

Larysa KOMAKHA, DSc (Philos.), Prof.
ORCID ID: 0000-0002-8474-372X
e-mail: l_komakha@knu.ua
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Viktoria KOLTUN, DSc (Public Adm.), Prof.
ORCID ID: 0000-0001-8432-873X
e-mail: v.s.koltun@gmail.com
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

MANAGERIAL PASSION AS A DRIVER OF EFFECTIVE PUBLIC ADMINISTRATION

Background. *The phenomenon of managerial passionarity is studied as an emotionally colored motivational factor that has a significant impact on managerial behavior, decision-making and leadership effectiveness, which is especially relevant for the modern public management environment in the conditions of turbulence and challenges of wartime.*

The purpose of the article is to substantiate the concept of managerial passionarity in the context of its impact on public management.

Methods. *Formal-logical, terminological, socio-cultural, psychological analysis, a systems method, and an activity approach were used.*

Results. *It is shown that managerial passionarity plays an important role in public management, but there is a lack of theoretical understanding of the essence of this term. Based on fragmentary and disparate works, the nature of managerial passionarity is conceptualized, associated with the expressed identities of managerial roles (administrator, reformer, organizer). The mechanisms of experiencing entrepreneurial passion are identified, which ensure the coherence of goal-directed cognitions and behavior in the pursuit of managerial effectiveness.*

Managerial passion is interpreted as an intense positive feeling that arises as a result of involvement in managerial activities associated with the manager's managerial identity.

Particular attention is paid to the connection between passion and such processes as creative expression of problems, perseverance and immersion in activity. The possible "reverse" effect is emphasized – a situation where excessive passion can limit the flexibility of thinking and adaptability. The theoretical model proposed by the author emphasizes that passion is not an innate trait, but is formed as a result of deep involvement in activities that are important for self-identification.

Conclusions. It is argued that the regulatory influence of managerial passion will allow managers to recognize new patterns of information, sensitively process stimuli, and use existing knowledge to find creative solutions in an environment of high uncertainty.

The results of the study expand the understanding of the emotional dimension of managerial activity, suggesting new approaches to the development of leadership qualities and emotional intelligence in public management activities that meet the expectations of a highly passionate Ukrainian society.

Key words: *passionarity, public management, management activity, management decisions, manager.*

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The authors declare no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; or in the decision to publish the results.

УДК 352:327.39

DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2025/22-9/14>Віолета ЛАБАЗІЮК, асп.
ORCID ID: 0009-0006-2075-3263
e-mail: v.labaziuk@gmail.com

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Вступ. Підкреслено, що підвищення ефективності місцевого самоврядування має стратегічне значення в контексті європейської інтеграції. Україна переживає інституційне оновлення публічного управління, що включає гармонізацію законодавства, зміцнення потенціалу громад та рад субрегіонального рівня. Але зазначено, що результати реформ виявляють територіальну нерівність, кадровий дисбаланс та недостатню інтеграцію механізмів публічного управління на різних рівнях. Дослідження має на меті проаналізувати фактори, що впливають на ефективність місцевого самоврядування і визначити шляхи адаптації досвіду ЄС для зміцнення інституційної стійкості системи.

Методи. Застосовано такі методи: порівняльний аналіз української та європейської моделей місцевого самоврядування; контент-аналіз нормативно-правових актів, аналітичних матеріалів, публікацій у медіа; структурно-функціональний метод для визначення взаємозв'язків між інституційною спроможністю, регуляторними рамками, процесами управління та громадською довірою. Емпіричний аналіз даних та результати опитування слугували для оцінювання практики функціонування місцевого самоврядування.

Результати. Установлено, що ефективність місцевого самоврядування залежить від узгодженості механізмів публічного управління, компетентності посадовців, якості комунікації з громадськістю, ступеня цифровізації. Порівняльний аналіз підтвердив, що країни ЄС демонструють вищі показники ефективності завдяки демократичним інструментам, стратегічному плануванню та ефективній взаємодії між державою та громадами. Визначено, що в Україні зберігаються такі проблеми: нерівномірний розвиток територій, недостатня інституційна координація та фрагментарне прийняття управлінських рішень. Результати опитування показали невідповідність між формальними процедурами та їх практичним впровадженням.

Висновки. Обґрунтовано, що ефективність місцевого самоврядування можна підвищити шляхом інтеграції. Аргументовано, що ефективність місцевого самоврядування можна підвищити через інтеграцію європейських практик, зміцнення інституційного потенціалу, покращення фаховості службовців, цифровізації та прозорості. Ключові цілі включають синхронізацію управлінських механізмів, сприяння участі громадян та орієнтацію на сталий розвиток. Доведено, що впровадження європейських підходів забезпечить стійкість місцевого самоврядування перед суспільно-політичними, економічними та безпековими викликами.

Ключові слова: місцеве самоврядування, публічне управління, децентралізація, інституційна спроможність, євроінтеграція, участь громадян, стратегічне планування.

Вступ

Актуальність дослідження. Набуття членства в ЄС, необхідність адаптації механізмів державного управління на базовому та субрегіональному рівнях до стандартів і практик Європейського Союзу є багатогранним процесом. Політика згуртованості ЄС, ключовий інструмент територіального розвитку держав-членів, набуває дедалі більшого значення для українських територіальних громад, обласних та районних рад. Однак її ефективна реалізація вимагає достатнього інституційного потенціалу, систематичної координації між рівнями управління та адаптації європейських фінансових та управлінських механізмів до реалій українського державного управління.

Результати опитування представників обласних та районних рад виявили значні розбіжності між заявленими цілями європейської інтеграції та фактичною участю в інструментах політики згуртованості. Незважаючи на достатній рівень знань про європейську регіональну політику, більшість респондентів повідомили про обмежену або нерегулярну взаємодію з центральним урядом, недостатній доступ до інформації щодо вимог європейської інтеграції та перешкоди у використанні інструментів фінансування ЄС. Складні процедури залучення коштів, відсутність інституційного потенціалу та недостатня підготовка службовців становлять особливі труднощі. Водночас опитування виявило сильну потребу на субрегіональному рівні у впровадженні інноваційних рішень у сфері управління. Зокрема, створення координаційної платформи в межах УАРОР та розроблення національної стратегії адаптації європейських підходів до політики згуртування отримали майже одностайну підтримку. Це демонструє постійну потребу в модернізованих механізмах публічного управління, які можуть інтегрувати українські регіони в європейський простір розвитку. Цифрова трансформація має особливе значення, оскільки створює нові можливості для прозорості, участі громадян та підвищення ефективності управління. Сучасні електронні платформи, механізми відкритих даних та цифрові інструменти розподілу бюджету стають дедалі важливішими для залученості органів місцевого самоврядування до європейських практик, але їх впровадження в Україні залишається фрагментарним.

Сукупно ці фактори вимагають комплексного дослідження інституційних, організаційних та цифрових механізмів модернізації системи місцевого самоврядування в контексті європейської інтеграції. Важливість дослідження підкреслюється тим фактом, що його результати дозволяють розробити науково обґрунтовані підходи до вдосконалення державної політики на субрегіональному рівні, підвищення ефективності інструментів ЄС та розвитку ефективної системи багаторівневого управління в Україні.

Метою статті є наукове обґрунтування необхідності модернізації механізмів державного управління на базовому та субрегіональному рівнях системи місцевого самоврядування у контексті європейської інте-

грації, визначення інституційних, організаційних та цифрових факторів, що впливають на здатність впроваджувати політику згуртованості ЄС, а також формування рекомендацій щодо вдосконалення інструментів багаторівневого управління, координації та мобілізації фондів ЄС.

Огляд літератури. Трансформація української системи місцевого самоврядування у контексті європейської інтеграції стала центральною сферою досліджень у галузі публічного управління, конституційному праві, регіональній економіці та соціальних науках. У науковому дискурсі реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади вважається ключовим інструментом адаптації України до стандартів Європейського Союзу. Це вимагає багатогранних змін – від модернізації інституцій та оновлення адміністративної практики до запровадження нових механізмів взаємодії між державою, муніципалітетами та громадянами.

Аналітичні огляди, зокрема підготовлені Центром Разумкова (Україна на шляху до ЄС ..., 2022), підкреслюють, що вступ до ЄС вимагає комплексної перебудови адміністративної системи, підвищення прозорості та зміцнення інституційного потенціалу. Аналітики наголошують, що дотримання законодавства ЄС вимагає змін регіональної політики, розвитку високопродуктивних територіальних громад та встановлення ефективної координації між усіма рівнями влади. Правові та інституційні основи європейської інтеграції України детально аналізуються Асатуровим та Мартиновим (2022), Діром (2022), Мінаковою (2022), Тицькою (2024). Вони розглядають адаптацію українського законодавства до європейських стандартів як основу реформ у сфері місцевого самоврядування. Дослідники наголошують на необхідності гармонізації повноважень, посилення нагляду за діяльністю місцевих органів влади та розроблення сталих процедур державного управління. Особливе значення також надається урядовим нормативним актам, зокрема процедурі проведення першого оцінювання імплементації *acquis* ЄС, яка формує методологічну основу реформи.

У контексті регіональної політики особлива увага приділяється інституційній спроможності. Зокрема, Куйбіда, Казюк та Ганущак (2024) досліджують аспекти розмежування відповідальності між рівнями місцевого самоврядування та наголошують, що чітка функціональна архітектура має вирішальне значення для забезпечення якості публічних послуг та впровадження європейських принципів субсидіарності та багаторівневого управління. Тодорова та Лесик (2021) займають подібну позицію, аналізуючи роль агенцій регіонального розвитку у формуванні інституційної бази для реалізації державної регіональної політики.

Дослідження економічних аспектів європейської інтеграції висвітлюють роботи, що розкривають потенціал регіонів для залучення ресурсів ЄС, зокрема індустриальних парків як елементів просторового планування (Індустриальні парки 2024, б. д.; Гордійчук, 2022). Питання економічної стійкості громад також розглядаються в контексті релокації бізнесу під час війни (За рік війни ..., 2024), що виявляє зміни в управлінських пріоритетах на регіональному рівні. Дослідження Марчука (2024) та Сівової (2025) підкреслюють важливість аспектів безпеки та політики європейської інтеграції та вказують на ролі місцевої влади в підтримці стабільності та реалізації державної політики у воєнний час.

Окремий блок публікацій зосереджений на соціальних та гуманітарних питаннях. Матеріали Українського кризового медіацентру та International Organization for Migration (2024) висвітлюють динаміку внутрішньої міграції, зміну сприйняття ветеранів та вплив цих процесів на політику розвитку територій. Ці дослідження підкреслюють, що нова соціальна структура суспільства вимагає від муніципалітетів прийняття адаптивних управлінських рішень, що базуються на нових чутливих потребах.

Також у літературі значна увага приділяється комунікаційним та поведінковим аспектам місцевого самоврядування. Гриневич і Буслаєв (2024) розкривають роль сучасних комунікаційних стратегій у реалізації дорожніх карт територіального розвитку та підкреслюють важливість цифрових інструментів, прозорості та діалогу з громадянами. Ханік (2021) також доводить, що відкрита комунікація, підзвітність з боку органів влади суттєво впливають на довіру до місцевого самоврядування та якість наданих послуг.

Цифрова трансформація посідає особливе місце в дослідженнях. Наприклад, Іванюта та Якушенко (2022) у контексті Європейського зеленого курсу підкреслюють роль цифровізації в модернізації управління ресурсами, розвитку електронних послуг та підвищенні прозорості місцевого самоврядування. Цифровізація розглядається в державному управлінні як стратегічний інструмент підвищення ефективності, що охоплює електронне управління, відкриті дані, онлайн-бюджетування та електронні консультації.

Таким чином, аналіз джерел свідчить про те, що розвиток місцевого самоврядування у контексті європейської інтеграції відповідає логіці кількох взаємопов'язаних процесів: удосконалення правової бази, зміцнення інституційних можливостей, цифрова перебудова, розвиток сучасних комунікаційних підходів, підвищення економічної стійкості та адаптація до соціальних змін, спричинених війною. Ця складність підкреслює, що трансформацію місцевого самоврядування в Україні не можна розуміти як суто технічну реформу, а радше як структурний процес модернізації держави, спрямований на досягнення сумісності зі стандартами публічного управління Європейського Союзу.

Методи

Для отримання наукових результатів було застосовано комплекс методів, що забезпечили як теоретичні узагальнення, так і емпіричну перевірку інституційної готовності органів місцевого самоврядування до впровадження реформ європейської інтеграції.

Передусім використано метод порівняльного аналізу, який дозволив зіставити українські механізми розроблення та впровадження політики регіонального розвитку та інтеграції з підходами країн-членів ЄС. Порівняльний аналіз правових документів дозволив критично зрозуміти ступінь гармонізації між національною правовою базою та європейськими стандартами. Це дало змогу виявити інституційні відмінності, сильні та слабкі сторони української моделі публічного управління у реалізації політики згуртованості.

Аналітичні та нормативні джерела було досліджено за допомогою методу контент-аналізу. Це включало опрацювання аналітичних звітів Національного інституту стратегічних досліджень та Центру Разумкова, матеріали державних установ, результати попередньої оцінки впровадження права ЄС, наукові публікації та коментарі експертів. Контент-аналіз дозволив визначити ключові тенденції та виклики в розвитку місцевого

самоврядування у контексті європейської інтеграції: інформаційні прогалини, інституційна фрагментація, невідповідності між рівнями влади та потреба в удосконаленні механізмів комунікації.

Важливим компонентом дослідження було цільове соціологічне опитування членів Всеукраїнської асоціації районних та обласних рад. Метою було зібрати первинні емпіричні дані про рівень знань, практичної участі та інституційні потреби субрегіональних органів влади щодо європейської інтеграції. Результати опитування дозволили нам кількісно оцінити рівень їхньої готовності до впровадження інструментів політики згуртованості ЄС, визначити відповідні бар'єри (інформаційні, регуляторні та організаційні) та віднайти резерви для удосконалення.

Доповненням до дослідження стало використання елементів структурно-функціонального методу, що сприяло визначенню функціональної структури механізмів державного управління та ролей різних суб'єктів (державних, регіональних, місцевих та недержавних), це також дозволило нам розробити логічну схему трансформації системи місцевого самоврядування.

Отже, інтеграція порівняльного аналізу, контент-аналізу, структурно-функціонального підходу та емпіричного соціологічного дослідження дозволила комплексно опрацювати тему та підкреслила необхідність оновлення механізмів державного управління у контексті інституційної трансформації системи місцевого самоврядування України в умовах набуття членства в ЄС.

Результати

Європейська інтеграція системи місцевого самоврядування України стикається з низкою структурних та інституційних викликів, серед них: нестабільність правової бази, неефективні механізми контролю, затримка реформ через воєнні дії та обмежені ресурси для місцевих органів влади. Досягнення успіху в цьому процесі вимагає зміцнення правових механізмів державного управління, забезпечення прозорості в місцевій політиці та розширення інструментів участі громадян у розроблянні та реалізації політики місцевого розвитку. У 2024 році Європейська Комісія схвалила проєкт рамкових документів для України та високо оцінила вже проведену Україною підготовку (Чому для успішної євроінтеграції..., 2024). У цьому контексті Кабінет Міністрів України ініціював комплексне внут-

рішнє оцінювання ступеня узгодженості законодавства України із законодавством ЄС (Про затвердження Порядку проведення первинної оцінки..., 2023).

Сьогодні перспективи вступу України до ЄС залишаються позитивними, хоча їм об'єктивно перешкоджають активні воєнні дії. Незважаючи на ці виклики, стійкість українського суспільства, сильна політична воля та підтримка європейських партнерів пропонують унікальне вікно можливостей для реалізації цієї довгострокової стратегії. Міжнародна підтримка, включаючи фінансову, військову та гуманітарну допомогу, підкреслює стратегічний інтерес ЄС до майбутнього повноцінного членства України. Європейська інтеграція пропонує Україні широкий спектр потенційних переваг, від прискореного економічного розвитку та модернізації державного управління до більшої політичної стабільності та гарантій безпеки. Водночас наближення до стандартів ЄС має наслідком низку ризиків, зокрема посилення конкурентного тиску в певних секторах, проблеми міграції та необхідність далекосяжних реформ. Проте в довгостроковій перспективі вступ України до ЄС має потенціал трансформувати як українську державність, так і саму інституційну архітектуру Союзу, тим самим сприяючи зміцненню миру, безпеки та стабільності на європейському континенті.

Позитивне рішення Європейської Комісії про надання Україні статусу кандидата (2023 р.) підтвердило здатність країни відповідати ключовим політичним критеріям ЄС та продемонструвало високий рівень довіри між європейськими інституціями (Звіт за результатами..., б. д.). З огляду на поглиблення процесів європейської інтеграції та трансформацію адміністративних органів, вивчення фактичного функціонування місцевого самоврядування, оцінка ефективності їхньої управлінської практики та виявлення ключових перешкод для їхньої відповідності стандартам ЄС набувають дедалі більшого значення. Оскільки місцевий рівень формує основу для виконання багатьох зобов'язань щодо європейської інтеграції, збір емпіричних даних від представників місцевого самоврядування є важливим для формулювання обґрунтованих висновків та рекомендацій.

Для уточнення цих тенденцій та детального аналізу інституційної спроможності місцевого самоврядування було проведено цільове опитування серед членів серед членів Всеукраїнської асоціації районних та обласних рад (УАРОР) (табл. 1).

Таблиця 1

Результати оцінення рівня обізнаності та практичної участі органів субрегіонального рівня місцевого самоврядування у реалізації політики згуртованості ЄС

№ з/п	Питання / Параметр	Відповіді	Кількість респондентів, які відповіли "Так"	Відсоток (%)
1	Структура респондентів	Представники районних рад	63	60,6
		Представники обласних рад	41	39,4
2	Рівень обізнаності з політикою згуртованості ЄС	Практично не обізнані	8	7,7
		Низький рівень	18	17,3
		Добре орієнтуюсь	53	51,0
		Дуже добре орієнтуюсь	25	24,0
3	Практична участь у проєктах за підтримки ЄС	Так	45	43,3
		Ні	55	52,9
		Плануємо долучитися	4	3,8
4	Актуальні напрями політики згуртованості ЄС для України (множинний варіант вибору відповіді)	Підтримка інфраструктурних проєктів	76	—
		Розвиток людського капіталу	53	—
		Підвищення конкурентоспроможності регіонів	52	—
		Залучення громадськості	41	—
		Інтегроване територіальне планування	29	—
Скорочення регіональних диспропорцій	25	—		

Закінчення табл. 1

№ з/п	Питання / Параметр	Відповіді	Кількість респондентів, які відповіли "Так"	Відсоток (%)
5	Достатність інформації про вимоги євроінтеграції	Достатньо	23	22,1
		Частково	58	55,8
		Недостатньо	23	22,1
6	Рівень взаємодії із центральними органами влади	Відсутня	25	24,0
		Часткова / епізодична	53	51,0
		Системна	26	25,0
7	Необхідність адаптації європейських фінансових інструментів	Нагально необхідна	57	54,8
		Середня потреба	40	38,5
		Немає потреби	7	6,7
8	Ключові бар'єри впровадження інструментів політики згуртованості	Складність процедур фінансування	66	63,5
		Недостатня інституційна спроможність	49	47,1
		Низька обізнаність про можливості	55	52,9
9	Необхідні інструменти для участі рад у євроінтеграційній політиці (множинний варіант вибору відповіді)	Чітке нормативне визначення повноважень	78	–
		Інструменти співфінансування	56	–
		Навчання та підвищення кваліфікації	55	–
		Координація між рівнями влади	44	–
		Платформи для обміну досвідом	42	–
10	Схвалення створення спільного координаційного майданчика на базі УАРОР	Так	102	98,1
		Ні	2	1,9
11	Підтримка розробки загальнодержавної рамкової стратегії адаптації європейських підходів	Так	91	87,5
		Ні	1	1,0
		Важко відповісти	12	11,5

Джерело: дані анкетного опитування, проведеного автором серед членів Всеукраїнської асоціації районних та обласних рад протягом 4–24 серпня 2025 року

Аналіз результатів опитування показує достатню обізнаність представників обласних та районних рад щодо політики згуртованості Європейського Союзу. Понад три чверті респондентів (75,0 %) оцінили свої знання як середні або високі, що свідчить про поступову інституційну інтеграцію європейських підходів у роботу субрегіональних органів самоврядування. Однак 25 % респондентів вказали на низьку обізнаність, що підкреслює необхідність подальшого навчання та систематичного інформування представників місцевих рад. Практична участь рад у проектах, що фінансуються ЄС, залишається обмеженою: лише 43,3 % респондентів повідомили про власний досвід участі, 52,9 % не мали такого досвіду, а 3,8 % планують взяти участь найближчим часом. Ця картина ілюструє розбіжність між теоретичним розумінням політики згуртованості та її практичним впровадженням на субрегіональному рівні.

На прохання визначити пріоритетні напрями політики згуртованості ЄС для України респонденти найчастіше називали підтримку інфраструктурних проектів (76 відповідей), розвиток людського капіталу (53) та підвищення конкурентоспроможності регіонів (52), інтегроване територіальне управління (29) та зменшення регіональної нерівності (25) вважали менш нагальними. Ця ієрархія пріоритетів ілюструє прагматичну спрямованість субрегіонального рівня на розв'язання нагальних соціально-економічних проблем шляхом реалізації інвестиційних проектів та розвитку людських ресурсів. Респонденти майже порівну розділилися щодо наявності інформації стосовно вимог європейської інтеграції: 22,1 % вважали інформацію достатньою, 22,1 % – недостатньою, а 55,8 % – лише частково доступною. Це підкреслює системну проблему комунікації між центральними та місцевими органами влади щодо процесів європейської інтеграції.

Взаємодія між місцевими органами влади та центральним урядом також має обмеження: 51,0 % повідомили

лише про часткову або епізодичну взаємодію, 24,0 % зазначили її відсутність і лише 25,0 % респондентів спостерігали систематичну координацію. Це каже про недостатню інституційну інтеграцію субрегіонального рівня в реформи європейської інтеграції. Аналіз очікувань щодо адаптації європейських фінансових інструментів також виявив високий запит: понад половину респондентів вважають таку адаптацію "нагальною необхідною" (57 відповідей), тоді як ще 40 % оцінюють її як таку, що має середнє значення.

Основними перешкодами для впровадження політики згуртованості на регіональному рівні, на думку респондентів, є складність процедур фінансування (66 відповідей), недостатній інституційний потенціал рад (49) та обмежена обізнаність про доступні можливості фінансування (55). Необхідні інструменти для ефективної участі в проектах ЄС включають чітке правове визначення повноважень (78), інструменти співфінансування (56), навчання працівників (55), координацію між рівнями влади (44) та створення платформ для обміну досвідом (42). Майже однотайну підтримку отримала ідея створення спільної координаційної платформи в межах УАРОР (102 відповіді) та підтримка розроблення національної рамкової стратегії для адаптації європейських підходів (91 відповідь), що демонструє сильну та міцно утверджену потребу на субрегіональному рівні інституціоналізації власної ролі в процесі європейської інтеграції.

Загалом результати опитування показують, що обласні та районні ради поступово підвищують свою обізнаність про політику згуртованості та встановлюють пріоритети розвитку в цій сфері. Проте практичне впровадження залишається обмеженим через інформаційні, інституційні та фінансові бар'єри. Це зумовлює необхідність розроблення нових стратегічних підходів до державної політики в Україні та тіснішої співпраці між центральною та субрегіональною владою.

Потреба в нових механізмах координації, яку було ідентифіковано, по суті, відображає глибші процеси в державному управлінні, це процеси, що формуються під впливом зобов'язань у європейському векторі інтеграції. Тому в цьому контексті необхідно проаналізувати поточний процес трансформації системи місцевого самоврядування, зокрема її здатність відповідати стандартам Європейського Союзу, забезпечувати належний рівень управління та відповідати вимогам багаторівневого врядування. Вивчення цих механізмів дозволяє нам оцінити, наскільки наявна модель розподілу повноважень, ресурсів та відповідальності між рівнями управління може ефективно реалізувати цілі євроінтеграції, та визначити напрями для подальшої модернізації місцевого самоврядування. Розглянемо напрями трансформації в системі місцевого самоврядування детальніше:

1. Однією з основних проблем є недостатня координація між рівнями управління, що виявляється в дублюванні повноважень, суперечливих управлінських рішеннях та неефективному використанні ресурсів. У середовищі багаторівневого врядування узгодженість вертикальних та горизонтальних зв'язків має вирішальне значення для безперервності політик. Однак наявна інституційна архітектура залишається фрагментарною зі слабкими механізмами міжінституційної взаємодії.

Недостатній розвиток механізмів громадського контролю продовжує становити значну проблему. Незважаючи на розширення повноважень муніципалітетів у результаті реформи децентралізації, участь громадян у розроблянні та моніторингу політичних рішень залишається недостатньо інституціоналізованою. Це зменшує публічну підзвітність та обмежує їхній вплив на формування місцевого розвитку відповідно до Європейської хартії місцевого самоврядування.

Не менш важливим фактором є зростання ризику корупції та слабкий нагляд за законністю під час здійснення власних та делегованих повноважень (Мінакова, 2022). Посилення фінансової автономії муніципалітетів створює як додаткові можливості, так і потенційні ризики, пов'язані з нецільовим використанням державних коштів. У цьому контексті необхідно вдосконалити механізми державного та внутрішнього контролю та запровадити сучасні цифрові інструменти прозорості відповідно до європейських стандартів належного управління.

Правова невизначеність щодо розподілу повноважень нагляду між державою та муніципалітетами залишається значною проблемою. Ця відсутність чіткості в правовій базі створює умови для конфлікту юрисдикцій та несе ризик вибіркового або неефективного застосування інструментів контролю. Така ситуація перешкоджає розвитку сталого багаторівневого управління, де нагляд має забезпечувати баланс між муніципальною автономією та дотриманням державних стандартів (Куйбіда та ін., 2024). Відсутність комплексної системи моніторингу діяльності місцевих органів влади вимагає особливої уваги. Хоча показники ефективності, що охоплюють довіру громадян, якість послуг, ефективність бюджету та участь громадян, дуже поширені в країнах ЄС, в Україні такі стандартизовані механізми відсутні. Неоднозначність критеріїв оцінки ускладнює стратегічне планування, моніторинг державної політики та адаптацію управлінських рішень.

2. Одним із пріоритетів зміцнення економічної стійкості місцевого самоврядування є відновлення та активізація економічної діяльності. Це включає сприяння

підприємству, залучення інвестицій, підтримку малих та середніх підприємств (МСП) та розширення міжнародного економічного співробітництва. У сучасних умовах створення індустріальних парків є особливо важливим як інструмент стимулювання виробництва та підвищення конкурентоспроможності регіонів. Індустріальні парки дозволяють муніципалітетам систематично залучати капітал, розвивати нові ринки праці та сприяти диверсифікації економіки.

Емпіричні дані демонструють значний прогрес у розвитку мережі індустріальних парків в Україні. 2024 рік був найдинамічнішим у цій сфері з часів незалежності: лише від січня до жовтня включно було зареєстровано 29 нових індустріальних парків. Станом на 25 жовтня 2024 року в Україні вже функціонувало 97 індустріальних парків загальною площею понад 3100 гектарів (Індустріальні парки ..., 2024). Муніципальна діяльність, спрямована на встановлення інвестиційних партнерств, корелює зі збільшенням кількості індивідуальних підприємців та підкреслює прагнення муніципалітетів до економічної самостійності та підвищення інвестиційної привабливості. Ключовою передумовою для цього позитивного розвитку стали державні стимули, зокрема податкові пільги, спрощені процедури отримання дозволів та фінансові інструменти для підтримки інвестиційних проектів (Гордійчук, 2022). Ці механізми дозволяють муніципалітетам перетворювати свої стратегічні цілі на конкретні економічні результати.

Незважаючи на зазначені успіхи, процес економічного зміцнення муніципалітетів пов'язаний з низкою системних проблем. До них належать неадекватна транспортна та енергетична інфраструктура, обмежений доступ до кредитування, значне адміністративне навантаження та повільне зниження регуляторних перешкод. Ці фактори перешкоджають реалізації інвестиційних проектів та уповільнюють темпи економічного розвитку в регіонах, особливо в муніципалітетах, що постраждали від збройного конфлікту. У цьому контексті забезпечення соціальної згуртованості набуває стратегічного значення, оскільки узгоджені рішення уряду, бізнесу та громадськості створюють умови для реалізації масштабних економічних проектів, інтеграції внутрішньо переміщених осіб на місцеві ринки праці та розвитку довгострокової інвестиційної привабливості в регіонах.

3. Потрібен інноваційний підхід до реформи децентралізації, тому наразі триває переоцінка підходів до територіальної організації влади та місцевого самоврядування. Десятирічний досвід впровадження реформи децентралізації, у поєднанні з викликами повномасштабної війни та новими вимогами європейської інтеграції, продемонстрував актуальність переходу до інноваційної моделі територіального розвитку. За цих обставин оновлення концепції та плану впровадження реформи децентралізації має являти собою не лише технічний огляд попередніх підходів, а й фундаментальну доктринальну переорієнтацію політики місцевого розвитку (Концепція та план виконання..., 2024).

Одним із головних недоліків попереднього етапу було формування територіальних громад за принципом "об'єднання заради об'єднання", при цьому організаційні рішення подеколи приймалися без належного оцінювання ресурсного потенціалу територій, соціально-економічних умов та людських ресурсів. Як показує функціонування деяких громад, відсутність достатньої інституційної та фінансової бази призвела до того, що

деякі муніципалітети не змогли гарантувати належну якість публічних послуг. Наслідки війни ще більше загострили ці структурні дисбаланси та зробили необхідність перегляду наявної моделі ще більш нагальною. Інноваційний підхід до реформи децентралізації передбачає перехід від єдиної, переважно ієрархічної методології до гнучкої моделі, що базується на комплексному оцінюванні фактичного потенціалу кожної сфери. Такий підхід вимагає розробки нових критеріїв оцінки потенціалу територій, інтеграції інструментів стратегічного планування та впровадження адаптивних механізмів управління, що враховують різноманітність соціально-економічних умов та викликів розвитку.

У цьому контексті впровадження інституційних реформ має вирішальне значення. Вони повинні включати професіоналізацію місцевого самоврядування, модернізацію правової бази, цифровізацію адміністративних процедур та стандартизацію управлінських процесів відповідно до законодавства ЄС. Інтеграція європейських стандартів прозорості, підзвітності та участі громадян у місцевому самоврядуванні має бути ключовим фактором реформи, оскільки ці принципи визначають стабільність, ефективність та демократичний характер місцевого самоврядування в країнах ЄС. Особливо важливим є вдосконалення механізмів вертикальної взаємодії між муніципалітетами та центральними органами виконавчої влади. Це вимагає створення моделі партнерства, у якій муніципалітети є не просто об'єктами державного контролю, а рівноправними партнерами в розроблюванні та реалізації державної політики регіонального розвитку. Ця співпраця має забезпечити узгодження стратегічних документів на різних рівнях, ефективне використання бюджетних ресурсів, координацію процесів реконструкції та швидке реагування на безпекові та гуманітарні виклики.

4. Підтримка внутрішньо переміщених осіб (ВПО), інтеграція ветеранів та створення умов для переміщення бізнесу мають вирішальне значення нині. За останні роки децентралізація значно посилила управлінські можливості місцевих органів влади, дозволяючи їм швидко реагувати на нові виклики та розробляти місцеві програми, що підтримують найбільш вразливі групи та економіку. Особливо помітним прикладом адаптивності місцевих органів влади є впровадження програм релокації бізнесу. У 2024 році за підтримки уряду місцеві органи влади перемістили понад 800 підприємств до безпечніших регіонів, з яких 623 вже відновили повноцінну діяльність (За рік війни..., 2023). Це зростання демонструє здатність місцевих органів влади створювати умови, необхідні для підтримки економічної активності, мінімізації збитків та збереження зайнятості. Західні регіони – Львівська, Закарпатська, Чернівецька, Івано-Франківська, Хмельницька та Тернопільська області – виявилися особливо привабливими для переміщених підприємств, розмістивши понад 60 % з них. Це відображає сприятливий інвестиційний клімат, добре розвинену інфраструктуру та високий рівень стабільності управління у цих регіонах. Водночас поступове повернення бізнесу до таких регіонів, як Харків, Чернігів та Суми, після покращення ситуації з безпекою підкреслює вирішальну роль факторів безпеки для економічної діяльності під час війни. Підтримка та інтеграція ВПО залишається ключовим компонентом місцевої політики. За даними МОМ (Кількість внутрішньо переміщених осіб..., 2022), в Україні налічується приблизно 6,9 мільйона ВПО –

найбільша кількість у сучасній історії Європи. Близько 60 % із них потребують фінансової допомоги, а деяким потрібен доступ до охорони здоров'я, ліків та будівельних матеріалів для відбудови своїх будинків. Тому муніципалітети повинні і надалі працювати над комплексними рішеннями відносно інтеграції вказаної категорії осіб, що включають оцінювання потреб, розроблювання інклюзивних соціальних програм та доступ до ринку праці. Наявність достатніх фінансових ресурсів буде вирішальним фактором ефективності таких заходів.

Реінтеграція ветеранів потребує особливої уваги. Наразі в Україні проживає понад 1,2 мільйона ветеранів, і, враховуючи тривалість війни, очікується, що ця кількість зросте до 5–6 мільйонів у найближчі роки (Крижний, 2024). Отже, муніципалітети повинні мати можливість впроваджувати програми психологічної, соціальної, медичної та професійної реабілітації, розширювати можливості працевлаштування та забезпечувати доступ до високоякісних соціальних послуг, комплексні національні та місцеві стратегії для ветеранів мають вирішальне значення для запобігання соціальній напруженості, сприяння розвитку людського капіталу та зміцнення таких цінностей, як стійкість та солідарність (Яким є образ ветеранів..., 2024). Незважаючи на успішні ініціативи, органи місцевого самоврядування стикаються зі значними фінансовими ризиками. Очікуване зниження податку на прибуток, скорочення освітніх грантів та потенційні коригування системи єдиного податку можуть суттєво зменшити доходи муніципалітетів. Така ситуація ставить під загрозу виконання делегованих державних повноважень та продовження програм підтримки внутрішньо переміщених осіб (ВПО), бізнесу та ветеранів. Тому зміцнення місцевих фінансових можливостей має бути пріоритетом державної політики в найближчі роки. Сталість соціально-економічного розвитку громад у контексті європейської інтеграції значною мірою залежить від здатності місцевої влади продовжувати інтеграційні процеси, залучати міжнародну допомогу, створювати сприятливе для інвестицій середовище та забезпечувати інклюзивність місцевої політики. Підтримка ВПО, ветеранів та переселених підприємств є не лише гуманітарною та економічною необхідністю, але й стратегічною передумовою для побудови стійких, конкурентоспроможних та проєвропейських громад.

5. Екологічна та енергетична безпека стають центральним аспектом політики регіонального розвитку в контексті глобальної зміни клімату, війни, що триває, та зобов'язань України в євроінтеграції. Ці виклики вимагають від місцевого самоврядування впровадження системних рішень, спрямованих на довгострокову стійкість та дотримання екологічних стандартів ЄС. У контексті європейської інтеграції екологічні стандарти є основою для модернізації місцевої інфраструктури. Застосування наукових методів – екологічного моделювання, комплексного оцінювання стійкості та аналізу енергоефективності – дозволяє муніципалітетам прогнозувати кліматичні ризики, визначати інвестиційні пріоритети та оптимізувати використання ресурсів (Іванюта, & Якушенко, 2022). Екологічне моделювання, зокрема, дозволяє оцінювати вплив антропогенних факторів на довкілля та прогнозувати зміни, що є вирішальними в часи загострення кліматичних проблем. Комплексні оцінки стійкості допомагають визначити інфраструктурні проєкти, які можуть одночасно забезпечити економічну життєздатність та енергетичну

безпеку, мінімізуючи негативний вплив на довкілля. Енергоефективність є центральною для нової архітектури енергетичної безпеки муніципалітетів. Комуніальний сектор є одним з найбільших споживачів енергії. Тому енергетичні аудити, впровадження енергозберігальних технологій та модернізація мереж опалення та освітлення є важливими не лише з екологічної, а й з фінансової точки зору. Дослідження показують, що використання енергоефективних технологій може значно знизити витрати на енергію муніципалітетів і таким чином підвищити їхню фінансову життєздатність. Ключовим стратегічним підходом є перехід до диверсифікованої енергетичної системи, яка включає відновлювані джерела енергії, децентралізовані мережі, системи накопичення енергії та місцеві енергетичні центри.

Агенції регіонального розвитку (АРР) повинні відігравати особливу роль у забезпеченні екологічної та енергетичної стійкості. Поточна регіональна політика ЄС спирається на ці установи, які виступають рушійною силою стратегічного управління, центрами експертизи та комунікаційними платформами для розроблювання та впровадження комплексних регіональних програм. АРР слід перетворити на стратегічні центри розвитку, інтегровані в систему державної регіональної політики, здатні об'єднувати людські, фінансові та інтелектуальні ресурси для розкриття потенціалу регіонів. Вони повинні забезпечити прозорі механізми залучення інвестицій, використовувати різні інструменти фінансування – кошти Державного фонду регіонального розвитку, місцевих бюджетів, грантових програм та ресурси міжнародних фінансових установ – та сприяти реалізації екологічних та енергетичних проєктів, що відповідають стандартам ЄС (Тодорова, & Лесик, 2021). Розвиток міжрегіонального співробітництва, створення спільних екологічних проєктів, обмін передовим досвідом та інтеграція українських регіонів у загальноєвропейські економічні та екологічні мережі також є важливими завданнями.

Водночас місцева влада стикається з об'єктивними викликами: обмеженими фінансовими ресурсами, недостатньою мотивацією до впровадження екологічних стандартів та неадекватними організаційно-правовими механізмами управління довкіллям. Зі вступом України до Європейського Союзу екологічна та енергетична безпека мають стати невід'ємними компонентами стратегії місцевого розвитку. Органи місцевого самоврядування повинні систематично залучатися до реалізації екологічних програм, впроваджувати відновлювані джерела енергії, вводити європейські екологічні стандарти та сприяти культурі відповідального управління ресурсами. Це забезпечить сталий розвиток територій, підвищить їхню інвестиційну привабливість та наблизить Україну до відповідності критеріям європейського "зеленого переходу".

6. Цифровізація є центральним та стратегічно важливим компонентом модернізації державного управління в Україні та значно підвищує ефективність місцевого самоврядування. Впровадження цифрових інструментів включає створення електронних платформ для відкритої публікації бюджетної інформації, онлайн-консультацій та голосування громадян, що сприяє своєчасному поширенню даних та підвищує участь громадян у процесах прийняття рішень (Ханик, 2021). Саме в цій сфері найчіткіше виявляється інтеграція України до Європейського Союзу – через розвиток окремих цифрових послуг, гармонізацію правової бази, посилення кібербезпеки та розширення послуг електрон-

ного врядування. За останні роки досягнуто значного прогресу в цифровізації адміністративних процесів на державному та муніципальному рівнях, що стало вирішальною передумовою інтеграції України до цифрового ринку ЄС. Ключовим фактором цієї цифрової модернізації стало розширення системи електронного урядування. Портал "Дія", який швидко став основним інструментом спілкування громадян з урядом, зазнав стрімкого зростання: з 2,5 мільйона користувачів у 2020 році до понад 12 мільйонів у 2021 році. Це зростання демонструє високий рівень довіри до електронних послуг і створює нову модель взаємодії між урядом та громадськістю – орієнтовану на громадян, прозору та підзвітну. Також пріоритетом стала цифровізація доступу до відкритих даних, що значно покращує якість управлінських рішень на базовому рівні самоврядування, сприяє розвитку локальних аналітичних інструментів та полегшує створення інноваційних бізнесів. Завдяки значному технологічному прогресу, український ІТ-сектор активно інтегрується до Європейського економічного простору та модернізує інфраструктуру та управлінські процеси на муніципальному рівні. На законодавчому полі було зроблено важливі кроки для узгодження нормативних актів відносно електронних комунікацій зі стандартами ЄС, а також розпочато процес взаємного визнання електронних довірчих послуг. Це формує основу для майбутньої безвізової цифрової системи. Особливе значення має розроблення державної електронної дозвільної системи e-Permit у межах проєкту EU4DigitalUA. Метою цього проєкту є цифровізація процедур ліцензування та отримання дозволів та їх узгодження з європейськими стандартами. Європейський Союз систематично підтримує цифрову конвергенцію України з власним ринком. Зокрема, реалізація проєктів технічної допомоги, участь України в програмі "Цифрова Європа", співпраця в межах ініціативи "Безвізові цифрові подорожі" та спільні програми кіберзахисту забезпечили стійкість українського інтернет-сектору під час війни та посилили його потенціал для майбутньої модернізації після війни. Нарощення кіберстійкості місцевих органів влади, що діють в умовах воєнної агресії та потребують безпечної цифрової інфраструктури, має особливе значення (Україна на шляху ..., 2022).

Для системи місцевого самоврядування цифровізація стала фундаментальним фактором сталого розвитку. Завдяки впровадженню електронних послуг муніципалітети можуть швидше реагувати на загрози, ефективніше управляти ресурсами, покращувати комунікацію зі своїми громадянами та підвищувати якість публічних послуг. У контексті післявоєнної відбудови цифровізація є ключовим механізмом підтримки релокованих підприємств, інтеграції ВПО, залучення інвестицій та забезпечення економічного зростання.

Узагальнюючи наведено, пропонуємо схему що відображає процес трансформації системи місцевого самоврядування в умовах європейської інтеграції (рис. 1). Схема ілюструє взаємозв'язки та показує поточне перетворення місцевого самоврядування – воно формує основу всієї системи, на якій взаємодіють різні рівні. Виклики та перешкоди переходу до багаторівневого управління мають велике значення на початку трансформації, оскільки необхідно створювати нові рівні управління та координувати їх з іншими аспектами. Підтримка єдності є важливою на всіх етапах трансфор-

мації, оскільки стійкість громади є вирішальним фактором успіху реформ. Децентралізація вимагає адаптації до нових умов та вимог; це важливо як на початковому етапі, так і для подальшого розвитку. Підтримка ВПО, реінтеграція ветеранів та релокованого бізнесу – це сфери, які взаємопов'язані через необхідність забезпе-

чення соціальної стабільності та економічної підтримки на різних стадіях. Енергетична та екологічна стійкість повинні враховуватися на кожному етапі, оскільки вони впливають на довгострокову стійкість громад. А елементом, який взаємодіє та перетинається з усіма іншими аспектами, є цифровізація як провідний елемент змін.

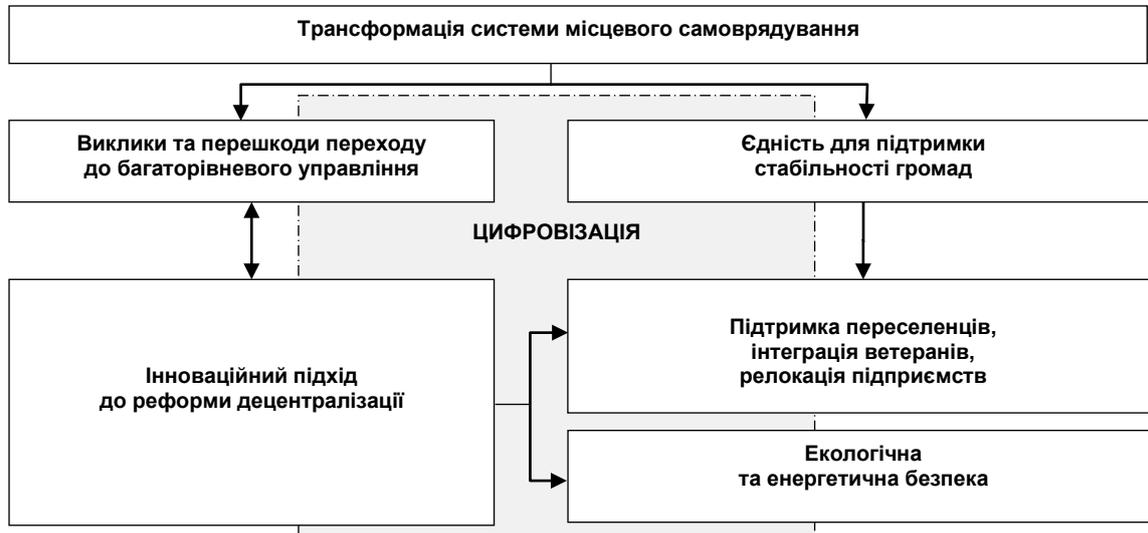


Рис. 1. Трансформація системи місцевого самоврядування в умовах європейської інтеграції

Джерело: авторська розробка.

Підсумовуючи, місцеве самоврядування в умовах війни та постійних соціально-економічних змін є фундаментальним елементом соціальної стабільності в Україні. Децентралізація виявилася каталізатором стійкості громад, забезпечуючи їх фінансовими та організаційними ресурсами для вирішення нових викликів. Однак подальші реформи в межах європейської інтеграції, модернізована правова база та системний підхід до побудови ефективної адміністративної структури є важливими для успішного функціонування місцевого самоврядування. Нагальним завданням є розроблення нових стратегічних планів розвитку, що враховують демографічні зміни, необхідність підвищення енергоефективності та екологічної безпеки. Створення сприятливих умов для економічної інтеграції переміщених підприємств, внутрішньо переміщених осіб та ветеранів війни залишається вирішальним аспектом. Завдяки гнучкості, ефективному розподілу ресурсів та партнерству місцеві громади повинні сформувати основу економічної та соціальної відбудови України.

Дискусія і висновки

Реформа системи місцевого самоврядування в Україні в контексті зобов'язань щодо європейської інтеграції підкреслює необхідність комплексного перегляду механізмів державного управління, їх узгодженості та інституційної спроможності. Результати дослідження показують, що, незважаючи на значний прогрес у децентралізації, ефективність впровадження реформ залишається непослідовною та залежить від якості адміністративних процесів, професіоналізму посадовців та здатності органів місцевого самоврядування дотримуватися європейських стандартів публічного управління.

Порівняльний аналіз показав, що, хоча українська модель місцевого самоврядування рухається до європейських практик, вона демонструє і відмінності відносно розподілу ресурсів, субсидіарності, прозорості та

підзвітності. Опитування, проведене в межах дослідження, підтвердило значну розбіжність між формальними нормами та фактичними адміністративними процесами, зокрема, щодо комунікації уряду з громадськістю, виконання службових обов'язків посадових осіб та рівня участі громадян у прийнятті рішень.

Контент-аналіз нормативних актів, звітів, матеріалів медіа виявив ключові управлінські дисфункції: недостатня координація між рівнями влади, неефективні процедури, фрагментоване стратегічне планування та механізми управління, які не вирішують в комплексі поточні безпекові виклики. У публічному просторі домінують такі питання, як кадрова неспроможність, нерівний доступ до публічних послуг та труднощі в інтеграції суспільних інтересів у вирішенні питань місцевого розвитку.

Застосування структурно-функціонального підходу дало змогу окреслити взаємозв'язок між інституційною спроможністю територіальних громад, якістю нормативно-правової бази, ступенем прозорості процесів управління та громадською довірою. Було виявлено, що ефективність місцевого самоврядування значною мірою залежить від функціональної узгодженості різних органів влади та здатності на місцях впроваджувати системні, а не ситуативні механізми управління.

У контексті адаптації європейського досвіду дослідження підтвердило, що інтеграція інструментів стратегічного планування, підвищення кваліфікації службовців, цифровізація управління, оптимізація комунікаційних практик та зростання ролі місцевої демократії є ключовими факторами якісних змін. Досвід країн ЄС показує, що стійкість місцевого самоврядування забезпечується завдяки поєднанню правової визначеності, фінансової автономії та системних механізмів підзвітності.

Таким чином, результати дослідження демонструють, що підвищення ефективності місцевого самоврядування в Україні вимагає:

• забезпечення синхронізації державних та місцевих управлінських механізмів;

• зміцнення кадрового потенціалу шляхом підвищення кваліфікації та постійного професійного розвитку;

• розширення практик електронного врядування та прозорого прийняття рішень;

• збільшення участі громадян у процесах публічного управління;

• впровадження європейських практик стратегічного та просторового планування;

• розширення мереж взаємодії між громадами, навчальними закладами, громадськими організаціями та бізнесом.

Загалом комплексне поєднання європейських стандартів, результатів емпіричних досліджень, аналізу національних практик та вдосконалення механізмів публічного управління створює передумови для зміцнення місцевого самоврядування та його здатності діяти перед обличчям сучасних політичних, економічних та безпекових викликів.

Джерела фінансування. Це дослідження не отримало жодного гранту від фінансової установи в державному, комерційному або некомерційному секторах.

Список використаних джерел

Асатуров, С. К., & Мартинов, А. Ю. (2022). Правові засади європейської інтеграції України. *ScienceRise: Juridical Science*, 2(20), 18–22. <https://doi.org/10.15587/2523-4153.2022.260085>

Гордійчук, Д. (2022, 21 червня). *Індустріальні парки отримають митні та податкові пільги – Рада ухвалила закони*. Економічна правда. <https://pravda.com.ua/news/2022/06/21/687312>

Гриневич, Л. В., & Буслаяв, В. О. (2024). Комунікаційні стратегії місцевого самоврядування для забезпечення реалізації стратегії розвитку територій. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*, 2, 25–30. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-2-5>

Дір, І. Ю. (2022). Євроінтеграція України на сучасному етапі: поставка проблеми. *Часопис Київського університету права*, 2–4, 179–182. <https://doi.org/10.36695/2219-5521.2-4.2022.33>

За рік війни в більш безпечні регіони реєстровано 800 підприємств, – Тетяна Бережна. (2023, 2 березня). Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. <https://me.gov.ua/news/detail?lang=uk-ua&id=a700c206-722a-4752-b5bb-78a1063ae9db&title=zarikviinivbilsh>

Звіт за результатами проведення первинної оцінки стану імплементації актів права Європейського Союзу (ACQUIS ЕС). (б. д.). Україна – Європа. <https://surl.li/jhnlbz>

Іванюта, С. П., & Якушенко, Л. М. (2022). *Європейський зелений курс і кліматична політика України* (А. Ю. Сменковський, Ред). НІСД Національний інститут стратегічних досліджень. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2022.12>

Індустріальні парки 2024. (б. д.). Зроблено в Україні. https://madeinukraine.gov.ua/industrialni_parku_2024.pdf

Кількість внутрішньо переміщених осіб в Україні знову зростає, – дані МОМ. (2022, 1 вересня). IOM un Migration. <https://ukraine.iom.int/uk/news/kilkist-vnutrishno-peremishchenykh-osib-v-ukrayini-znovu-zrostaie-dani-mom>

Концепція та план виконання реформи децентралізації потребує оновлення – Олександр Корнієнко долучився до обговорення "Платформа розвитку території: децентралізація та регіональний розвиток". (2024, 4 жовтня). Верховна Рада України. <https://www.rada.gov.ua/news/Novyny/254114.html>

Крижний, А. (2024, 27 травня). *Після завершення війни кількість ветеранів зростає до 5-6 мільйонів осіб – Мінветеранів*. Економічна правда. <https://pravda.com.ua/news/2024/05/27/714276>

Куйбіда, В. С., Казюк, Я. М., & Ганущак, Ю. І. (2024). Щодо розмежування повноважень органів місцевого самоврядування при формуванні його спроможності. *Інвестиції: практика та досвід*, 6, 221–228. <https://doi.org/10.32702/23066814.2024.6.221>

Марчук, В. (2024). Європейська інтеграція України: політичний і безпековий виміри. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія*, 17, 106–114. <https://doi.org/10.32782/2312-1815/2024-17-14>

Мінакова, С. В. (2022). Правове регулювання контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування в Україні в умовах децентралізації влади та євроінтеграції. *Нове українське право*, 6, 2, 64–72. <https://doi.org/10.51989/NUL.2022.6.2.10>

Про затвердження Порядку проведення первинної оцінки стану імплементації актів права Європейського Союзу (acquis ЕС), Постановою Кабінету Міністрів України № 189 (2023, 28 лютого). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/189-2023-%D0%BF#Text>

Сівова, Т. Ю. (2025). Перспективи вступу України до Європейського Союзу в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 73. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-65>

Тицька, Я. О. (2024). Європейська інтеграція та договори України про наукове співробітництво. *Нове українське право*, 4, 144–149. <https://doi.org/10.51989/NUL.2024.4.18>

Тодорова, О. Л., & Лесик, О. В. (2021). Агенції регіонального розвитку як складова інституційного забезпечення реалізації державної регіональної політики. *Інвестиції: Практика та досвід*, 13–14, 72–78. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.13-14.72>

Україна на шляху до ЄС: Реалії і перспективи. (2022). *Національна безпека і оборона*, 1–2(187–188), 1–12. https://razumkov.org.ua/images/journal/NSD187-188_2022_ukr.pdf

Ханик, Ю.-Б. (2021). Вплив рівня довіри громадян до суб'єктів публічної влади на застосування публічного маркетингу в Україні. *Аспекти публічного управління*, 9(2), 43–49. <https://doi.org/10.15421/152117>

Чому для успішної євроінтеграції Україні потрібна реформа державного управління. (2024, 26 березня). Європейська правда. <https://www.eurointegration.com.ua/news/2024/03/26/7182442>

Яким є образ ветеранів в українському суспільстві. (2024, 20 грудня). Український кризовий медіа-центр. <https://surl.it/dqghfe>

References

Asaturov, S., & Martynov, A. (2022). Legal foundations of Ukraine's European integration. *ScienceRise: Juridical Science*, 2(20), 18–22 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.15587/2523-4153.2022.260085>

Dir, I. Yu. (2022). European integration of Ukraine at the current stage: problem statement. *Journal of Kyiv University of Law*, 2–4, 179–182 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.36695/2219-5521.2-4.2022.33>

During the year of the war, 800 enterprises were relocated to safer regions, – Tetyana Berezhna. (2023, March 2). Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine. [in Ukrainian]. <https://me.gov.ua/news/detail?lang=uk-ua&id=a700c206-722a-4752-b5bb-78a1063ae9db&title=zarikviinivbilsh>

Hordiichuk, D. (2022, June 21). *Industrial parks will receive customs and tax benefits – The Rada adopted laws*. Economic Truth [in Ukrainian]. <https://pravda.com.ua/news/2022/06/21/687312>

Hrynevych, L. V., & Buslaiev, V. O. (2024). Communication strategies of local self-government to ensure the implementation of territorial development strategies. *Actual Problems of Innovative Economy and Law*, 2, 25–30 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-2-5>

Industrial parks 2024. (n.d.). Made in Ukraine [in Ukrainian]. https://madeinukraine.gov.ua/industrialni_parku_2024.pdf

Ivaniuta, S. P., & Yakushenko, L. M. (2022). *The European green deal and Ukraine's climate policy* (A. Yu. Smenkovskiy, Ed.). National Institute for Strategic Studies [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2022.12>

Khanyk, Yu.-B. (2021). The impact of citizens' trust in public authorities on public marketing in Ukraine. *Aspects of Public Administration*, 9(2), 43–49 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.15421/152117>

Kryzhnyy, A. (2024, May 27). *After the end of the war, the number of veterans will increase to 5–6 million people – Ministry of Veterans*. Economic Truth [in Ukrainian]. <https://pravda.com.ua/news/2024/05/27/714276>

Kuybida, V. C., Kazyuk, Ya. M., & Hanushchak, Yu. I. (2024). On the delimitation of powers of local self-government bodies in the formation of their capacity. *Investments: practice and experience*, 6, 221–228 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32702/23066814.2024.6.221>

Marchuk, V. (2024). European integration of Ukraine: political and security dimensions. *Newsletter of Precarpathian University. Politology*, 17, 106–114 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2312-1815/2024-17-14>

Minakova, Ye. V. (2022). Legal regulation of control over the activities of local self-government bodies in Ukraine in the context of decentralization of power and European integration. *New Ukrainian Law*, 6, 2, 64–72 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.51989/NUL.2022.6.2.10>

On approval of the Procedure for conducting an initial assessment of the status of implementation of acts of European Union law (EU acquis), Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 189 (2023, February 28) [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/189-2023-%D0%BF#Text>

Report on the results of the initial assessment of the implementation of European Union legal acts (EU ACQUIS). (n.d.). Ukraine – Europe [in Ukrainian]. <https://surl.li/jhnlbz>

Sivova, T. Yu. (2025). Prospects for Ukraine's accession to the European Union under martial law. *Economy and Society*, 73 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-65>

The concept and implementation plan of the decentralization reform need updating – Olexandr Korniyenko joined the discussion "Platform for Territorial Development: Decentralization and Regional Development". (2024, October 4). Verkhovna Rada of Ukraine [in Ukrainian]. <https://www.rada.gov.ua/news/Novyny/254114.html>

The number of internally displaced persons in Ukraine is growing again, – according to IOM. (2022, September 1). IOM un Migration [in Ukrainian]. <https://ukraine.iom.int/uk/news/kilkist-vnutrishno-peremishchenykh-osib-v-ukrayini-znovu-zrostaie-dani-mom>

Todorova, O. L., & Lesyk, O. V. (2021). Regional development agencies as a component of institutional support for the implementation of state regional

policy. *Investments: Practice and experience*, 13–14, 72–78. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.13-14.72>

Tytska, Ya. O. (2024). European Integration and Ukraine's Agreements on Scientific Cooperation. *New Ukrainian Law*, 4, 144-149 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.51989/NUL.2024.4.18>

Ukraine on the path to the EU: realities and prospects. (2022). *National Security and Defence*, 1–2(187-188), 1–12 [in Ukrainian]. https://razumkov.org.ua/images/journal/NSD187-188_2022_ukr.pdf

What is the image of veterans in Ukrainian society. (2024, December 20). Ukrainian Crisis Media Center [in Ukrainian]. <https://surl.lt/dgkhfe>

Why Ukraine needs public administration reform for successful European integration. (2024, March 26). European Truth [in Ukrainian]. <https://www.eurointegration.com.ua/news/2024/03/26/7182442>

Отримано редакцією журналу / Received: 10.11.25
Прорецензовано / Revised: 19.11.25
Схвалено до друку / Accepted: 26.11.25

Violeta LABAZYUK, PhD Student
ORCID ID: 0009-0006-2075-3263
e-mail: v.labazyuk@gmail.com
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

INSTITUTIONAL TRANSFORMATION OF THE LOCAL SELF-GOVERNMENT SYSTEM OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

Background. *Improving the efficiency of local self-government is of strategic importance in the context of European integration. Ukraine is undergoing an institutional renewal of public administration, which includes harmonization of legislation, strengthening the potential of communities and subregional councils. The results of the reforms reveal territorial inequality, personnel imbalance and insufficient integration of public administration mechanisms at different levels. The study aims to analyze the factors affecting the efficiency of local self-government and identify ways to adapt the EU experience to strengthen the institutional stability of the system.*

Methods. *The following methods were applied: comparative analysis of Ukrainian and European models of local self-government; content analysis of regulatory legal acts, analytical materials, and media publications; structural-functional method to determine the relationships between institutional capacity, regulatory frameworks, management processes and public trust. Empirical data analysis and survey results served to assess the practice of local self-government.*

Results. *The effectiveness of local self-government depends on the coherence of public administration mechanisms, the competence of officials, the quality of communication with the public, and the degree of digitalization. Comparative analysis confirmed that EU countries demonstrate higher efficiency indicators due to democratic tools, strategic planning, and effective interaction between the state and communities. The following problems persist in Ukraine: uneven development of territories, insufficient institutional coordination, and fragmented decision-making. The survey results showed a discrepancy between formal procedures and their practical implementation.*

Conclusions. *The effectiveness of local self-government can be increased through integration it is substantiated that the effectiveness of local self-government can be increased through the integration of European practices, strengthening institutional capacity, improving the professionalism of employees, digitalization, and transparency. Key goals include the synchronization of management mechanisms, promoting citizen participation, and focusing on sustainable development. The implementation of European approaches will ensure the resilience of local government in the face of socio-political, economic, and security challenges.*

Keywords: *local self-government, public administration, decentralization, institutional capacity, European integration, citizen participation, strategic planning.*

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The author declare no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; in the decision to publish the results.

УДК 351.865:352/354]:355.48(37:410:569.4:73)(091)
DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2025/22-10/14>

Дмитро ЛОГВІН, асп.
ORCID ID: 0009-0002-7123-9169
e-mail: logvindima@knu.ua

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Вступ. Наголошено, що державне управління зазнає значних трансформацій в умовах воєнних конфліктів, що вимагає адаптації політичних інституцій, законодавства та адміністративних механізмів. Зауважено, що історичний досвід різних країн свідчить про те, що ефективне управління під час війни базується на поєднанні централізації влади, забезпечення безпеки та збереження демократичних інститутів. Аналіз цих процесів є важливим для розроблення стратегій управління, здатних відповідати сучасним викликам, що стало особливо актуальним після початку повномасштабного вторгнення Росії у 2022 році.

Методи. Використано міждисциплінарний підхід, що включає історичний, порівняльний та інституційний аналіз. Застосовано методи документального аналізу, вивчення нормативно-правових актів, кейс-стаді окремих країн, а також синтез отриманих результатів для формування загальних висновків.

Результати. З'ясовано, що адаптація державного управління до умов війни супроводжується посиленням виконавчої влади, зміною правових рамок та розширенням контрольних механізмів. Вивчення досвіду Стародавнього Риму, Великої Британії, Ізраїлю та США дозволяє окреслити основні моделі управління під час воєнного стану. Установлено, що демократичні країни намагаються зберегти баланс між централізацією влади та громадянськими правами, що є ключовим фактором стійкості державних інституцій.

Висновки. Обґрунтовано, що світовий досвід трансформації державного управління під час воєнних конфліктів підтверджує, що здатність політичних інституцій адаптуватися до кризових умов є вирішальним чинником збереження державності. Приклад Стародавнього Риму, Великої Британії, Ізраїлю та США демонструє різноманітність підходів до управлінських змін, що залежать від політичної системи, правових норм та історичних традицій.

Ключові слова: війна, державне управління, воєнний стан, криза, демократія, виконавча влада, національна безпека, воєнні конфлікти.

Вступ

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну у 2022 році стало наймасштабнішим воєнним конфліктом у Європі за останні 80 років. Це мало значний вплив на функціонування державного управління, вимагаючи швидкої адаптації урядових структур, правових норм та механізмів прийняття рішень. Український досвід уже продемонстрував важливість ефективного кризового управління, оперативного прийняття рішень і стратегічного планування. У таких умовах держави змушені переглядати підходи до управління, впроваджуючи рішення, які зможуть забезпечити стабільність та ефективність державного апарату.

Досвід інших країн, які стикалися з воєнними конфліктами, демонструє, що існують різні моделі трансформації державного управління. Найпоширенішою є модель, що ґрунтується на централізації та військовому контролю, яка здебільшого супроводжується обмеженням конституційних прав і свобод. Такий підхід викликає сумніви щодо його сумісності з принципами демократії та можливих негативних наслідків для суспільства. Збереження стабільності та ефективності державного управління без відмови від демократичних ідеалів та європейських цінностей вимагає ретельного аналізу альтернативних шляхів. Задля цього необхідно дослідити досвід трансформації державного управління під час воєнних конфліктів в інших країнах. Особливо корисним у цьому контексті є досвід Великої Британії, Сполучених Штатів Америки та Ізраїлю. Аналіз їхнього досвіду дозволить глибше зрозуміти, яким чином державний апарат може адаптуватися до екстремальних умов без остаточного відступу від демократичних цінностей. Таке дослідження набуває особливої актуальності в умовах сучасної агресивної війни Росії проти України.

Мета. Стаття присвячена аналізу механізмів трансформації державного управління під час воєнних кон-

фліктів на прикладі історичних та сучасних кейсів, а також виявленню загальних тенденцій у демократичних країнах щодо реагування на кризові ситуації.

Методи

Задля досягнення поставленої мети в цій роботі було використано комплекс загальнонаукових методів, що забезпечують всебічний аналіз досліджуваної проблематики. Зокрема, застосовано історичний метод, який дозволяє виявити історичні витоки сучасних моделей, та порівняльний аналіз, що дає змогу зіставити різні підходи та моделі трансформації державного управління під час війни в різних країнах.

Крім того, використано інституційний аналіз, який сприяв вивченню ролі державних органів у процесах трансформації державного управління в умовах війни. Для забезпечення емпіричної обґрунтованості було проведено аналіз нормативно-правових актів, що дозволило визначити ключові регуляторні механізми та правові аспекти досліджуваного питання.

З метою детального розгляду конкретних прикладів застосовано метод кейс-стаді, що дає можливість проаналізувати особливості впровадження відповідних практик у різних країнах. Завершальним етапом дослідження став синтез отриманих результатів, що дозволило узагальнити дані та сформулювати ключові висновки.

Застосування цього методологічного підходу забезпечило комплексне та об'єктивне вивчення теми, що сприяло отриманню ґрунтованих наукових висновків.

Огляд літератури. Питання впливу війни на систему державного управління не є новим. Величезна кількість досліджень проведена на цю тему по всьому світу, однак для України ця проблема набула актуальності лише три роки тому.

На відміну від України, у західних країнах питання трансформації державного управління під час війни, яке забезпечувало б збереження демократичних інсти-

тутів, активно розглядалося ще минулого століття. Окремим аспектам цього процесу присвятили свої роботи такі вчені ХХ століття, як Джордж М. Деннісон, Р. Л. Шайлер, Г. В. Баллантайн, Г. Норман Лібер, Роберт С. Ранкін, Чарльз Тауншенд та інші. Їхні дослідження переважно стосуються трансформації державного управління під час світових воєн у Європі та Сполучених Штатах.

Аміхай та Стюарт Коени в монографії "Закон про національну безпеку Ізраїлю: політична динаміка та історичний розвиток" детально досліджують процес формування державних інститутів і принципів в Ізраїлі в умовах перманентного воєнного конфлікту. Їхня робота є важливим внеском у розуміння того, як воєнні загрози впливають на структуру державного управління та політичну стабільність країни.

Натомість у вітчизняному науковому просторі питання трансформації державного управління в умовах війни почало набувати особливої актуальності лише після повномасштабного вторгнення Росії в Україну у 2022 році. Дослідники зосереджують увагу на проблемах адаптації управлінських структур, підвищенні ефективності кризового менеджменту, забезпеченні балансу між безпекою та демократичними стандартами.

Питання трансформації, модернізації та реформування державного управління під час війни в різних аспектах висвітлювали у своїх працях такі українські вчені: Гончарук Наталія, Чередниченко Анастасія, Миколіук Андрій, Шевчук Олександр, Кравченко Олексій, Тур Анатолій, Пономаренко Олександр, Морозюк Юрій, Нинюк Марія, Криворучко Ірина, Корощенко Микола та інші.

До досвіду інших країн, які зіштовхнулися з проблемами функціонування державного управління під час війни у вітчизняному науковому просторі звертаються Віктор Борщевський, Оксана Василиця, Євгенія Матвеева, Анна Терентьева та Олександр Півненко. Вони звертаються до успішних прикладів таких країн, як Грузія, Хорватія, Ізраїль тощо. Водночас вони наголошують на необхідності врахування не лише позитивних прикладів, а і ризиків для побудови ефективної моделі управління в умовах воєнного часу.

Попри це, на нашу думку, у вітчизняному науковому середовищі питання адаптації державного управління під час війни на основі міжнародного досвіду залишається недостатньо дослідженим. Подальше опрацювання цієї тематики, зокрема порівняльний аналіз успішних практик різних країн, сприятиме подальшому розробленню ефективних управлінських рішень для України в умовах воєнного часу та післявоєнного відновлення.

Результати

У своєму найвідомішому творі "Два трактати про правління" Джон Лок писав, що "війна – це стан ворожості й руйнації". І єдиний засіб боротьби із цим станом, на його думку, – це ефективне управління та сильна влада (Лок, 2020, с. 165). Схожої думки дотримується і Томас Гоббс у своїй праці "Левіафан": "поки люди живуть без спільної влади, що тримає їх усіх в страху, вони перебувають у тому стані, який називають війною" (Гоббс, 2000, с. 153). Саме тому воєнні конфлікти мають значний вплив на функціонування державного управління, вимагаючи швидкої адаптації урядових структур, правових норм та механізмів прийняття рішень. А досвід різних країн свідчить, що ефективність державного управління під час війни визначається здатністю швидко реорганізувати державні інституції, мобілізувати ресурси та підтримати громадський порядок.

Найчастіше це досягається шляхом тимчасового обмеження демократичних інститутів та переданням ширших повноважень виконавчій владі. Такий підхід до трансформації державного управління під час війни можна назвати традиційним, адже він відомий і застосовується ще з античних часів. Хрестоматійним прикладом його використання є Римська республіка, у якій Сенат під час смуту, тобто загрози зовнішньої чи внутрішньої, міг наділити надзвичайними повноваженнями одну людину – диктатора, на якого покладався обов'язок захищати Рим та його громадян (Алешкевич, 2012, с. 75).

Стародавні римляни розуміли, що в критичній ситуації ключову роль відіграє швидкість реакції та вчасність прийняття рішень, а не глибина дискусії в сенаті. Але надмірна концентрація влади в одних руках викликала побоювання, що одна людина, отримавши таку велику владу, захоче її зберегти для себе. Тому навіть диктатор, наділений громадянами найширшими повноваженнями, мав обмеження, які мали б захистити республіку від тиранії.

Про це нам повідомляє видатний давньоримський політик та оратор Цицерон у своєму творі "Про закон, про державу, про природу богів". Він залишив детальний опис усіх трансформацій державного управління в стародавньому Римі під час війни. Ознайомившись із ними, можна помітити, що давні римляни, які понад усе цінували свою республіку, передбачили ряд запобіжних заходів проти людини, яка, отримавши диктаторські повноваження, вирішила б встановити тиранію.

Першою умовою було чітко визначене обмеження строку дії диктаторських повноважень. Ось про це пише Цицерон: "Коли буде тяжка війна, хай одна людина протягом шести місяців, не довше, буде провідником народу" (Цицерон, 2023, с. 91). Таким чином, для того щоб гарантувати повернення влади народу і сенату, римляни встановили чіткі часові межі – пів року. Протягом цього періоду диктатор отримував у своє розпорядження всі ресурси Риму і мав "возвеличити славу народу і повернутися додому з честю".

Другим запобіжником встановлення тиранії був контроль. Для його здійснення до диктатора обов'язково призначали заступника, обізнаного в законах (Цицерон, 2023, с. 91). Якщо диктатор порушував закони республіки або діяв несправедливо, а його заступник не суперечив і не намагався його зупинити, тоді до відповідальності перед народними зборами притягували обох.

Третій запобіжник був територіальним. Це означало, що після призначення екстраординарних магістрів останні мали терміново залишити Рим, адже у "Місті" не могло бути диктатора (Цицерон, 2023, с. 91). Також існувало правило, яке забороняло повертатися в Італію з військом. Це одразу ж розцінювалося як тиск на сенат і спроба узурпувати владу народу.

Ці три принципи, започатковані ще у Стародавньому Римі, з певними відмінностями зберігаються і дотримуються всіма демократичними державами навіть сьогодні. Саме чіткі обмеження у часі та просторі, поєднані з ретельним контролем надзвичайних повноважень, делегованих народом виконавцям його волі, стали основними критеріями, що відрізняють трансформацію державного управління під час війни в демократичній державі від встановлення диктатури.

Тривалий історичний досвід Риму демонструє, що тимчасова концентрація влади в умовах воєнного часу може бути ефективним механізмом збереження державності. Однак це працює лише за умови наявності

чітких обмежень і механізмів контролю. Саме наявність чітких механізмів контролю розширених повноважень визначає рівень ефективності таких трансформацій. Різні держави розробили власні моделі збереження рівноваги між потребою в оперативному прийнятті рішень під час війни та збереженням демократичних засад управління. Подальший аналіз систем державного управління в умовах воєнного стану в Ізраїлі, Великій Британії та Сполучених Штатах Америки дозволяє виявити ключові підходи до трансформації державного управління під час війни.

Хоч досвід Давнього Риму і не був бездоганим, проте закладені ним підходи до контролю над концентрацією влади в умовах війни вплинули на формування подібних моделей у подальшій історії державного управління. Упродовж століть ці ідеї трансформувалися та адаптувалися відповідно до викликів часу, особливо в європейських демократіях.

У сучасну епоху одним із найбільш показових прикладів такої адаптації є Ізраїль – держава, яка формувала систему державного управління паралельно з веденням воєн і змушена була забезпечити ефективне функціонування інститутів в умовах перманентної загрози. Трансформація його державного управління в умовах війни є складним і багатовимірним процесом. Це пояснюється тим, що Ізраїль будував свою систему управління вже під час воєнних конфліктів, що зробило цей досвід особливо цінним як модель адаптації державних інституцій до кризових обставин.

Одним із головних викликів для Ізраїлю у перші роки його існування стало втручання політичної еліти та уряду у воєнні процеси, що пояснювалося стратегічною необхідністю. Зокрема, у монографії "Закон про національну безпеку Ізраїлю: політична динаміка та історичний розвиток" Аміхая та Стюарта Коєнів зазначається: "В епоху Бен-Гуріона уряд та його установи взяли на себе – і за замовчуванням отримали – повноваження вирішувати питання національної безпеки будь-яким способом, який виконавча влада вважала за доцільне" (Cohen, & Cohen, 2014, с. 186).

Однак наприкінці 1960-х років в Ізраїлі почалися законодавчі реформи, спрямовані на чіткий розподіл відповідальності між урядом і військовими. Це було зумовлено необхідністю створення балансу між оперативною ефективністю армії та демократичним контролем над військовою сферою. Можна виокремити три основні напрями реформ.

По-перше, розширення ролі Кнесету (парламенту) в ухваленні військових рішень. Кнесет зберігав контроль над формуванням збройних сил, окрім ЦАХАЛу, призовом на військову службу, і мав повноваження видавати військові інструкції. Таким чином, зміни до законодавства закріпили необхідність парламентського контролю військових операцій, що дозволило збільшити прозорість і підзвітність.

По-друге, реформи передбачали чіткий поділ між військовим командуванням і урядом. Верховний головнокомандувач залишався підзвітним уряду, проте армія отримала більшу автономію в тактичних рішеннях. Крім того, законодавство врегулювало або визначило з більшою точністю, ніж до цього, розподіл функцій між державними установами в межах певної сфери, що має стосунок до національної безпеки (Cohen, & Cohen, 2014, с. 186).

По-третє, відбулося посилення цивільного контролю. Було створено спеціальні добровольчі організації, гро-

мадські групи, які здійснюють нагляд та сприяють налагодженню зв'язків між урядом та громадськістю.

Завдяки проведеним реформам Ізраїлю вдалося захистити свій суверенітет і зберегти демократичні цінності. Варто зазначити, що найважливішим чинником ефективності трансформації державного управління під час війни в Ізраїлі є компроміс між жорстким контролем і свободою дій військового керівництва країни. У випадку запровадження воєнного стану Ізраїльські військові отримують значно ширшу автономію у прийнятті тактичних рішень, але при цьому лишаються підзвітними уряду та парламенту країни.

Не менш цінним для України є досвід Ізраїлю й у сфері організації мобілізаційних механізмів. Усвідомлюючи обмеженість власних ресурсів порівняно з потенціалом противника, Ізраїль приділяє особливу увагу завчасній підготовці мобілізаційних ресурсів. Завдяки цьому армія країни здатна оперативно та ефективно поповнюватися підготовленими військовослужбовцями в максимально стислі строки (Борщевський, Василиця, & Матвеев, 2022, с. 32).

Таким чином, досвід Ізраїлю демонструє, що навіть у країнах із постійною воєнною загрозою можливо зберегти демократичні інститути, якщо вони вчасно адаптуються до нових викликів. Це робить досвід Ізраїлю унікальним.

Протягом тривалого часу протилежний досвід мала Велика Британія. Чарльз Таунсенд стверджує, що "між Британією та багатьма континентальними державами" існує значна конституційна різниця, пов'язана зі "здійсненням влади під час надзвичайних ситуацій". На його думку, ця відмінність пояснюється "відсутністю іноземного вторгнення, так само як і слабкістю внутрішніх революційних загроз" (Townshend, 1982, с. 167). Водночас це не стосувалося заокеанських володінь імперії та Ірландії, де воєнний стан запроваджувався досить часто для придушення протестів і бунтівних рухів.

Ситуація у Великій Британії почала змінюватися лише у XX столітті. Найяскравішим прикладом трансформації державного управління під час війни у Великій Британії стало ухвалення парламентом двох законів "Про надзвичайні повноваження (оборону)" у 1939 і 1940 роках. Ці закони було прийнято на початку Другої світової війни, вони надавали уряду особливі повноваження для забезпечення обороноздатності країни.

Спершу було прийнято закон "Про надзвичайні повноваження (оборону)" 1939 року, який охоплював широкий спектр заходів – від націоналізації приватного майна та права проникнути в приміщення до внесення змін в чинне законодавство. Це означало, що уряду Великої Британії під час війни дозволялося обходити багато законів, прийнятих у мирний час.

Настільки широкі повноваження виконавчої влади навіть викликали жваві дебати в британському парламенті. Наприклад, містер Сільверман під час обговорення закону в палаті представників заявляв: "Я впевнений, що ті, хто в цей час і за цих обставин схвалює ці необмежені повноваження, покладені на цього міністра і в цьому уряді, погодяться, що може бути небажаним в інший час і за інших обставин, з іншими урядами та іншими міністрами, надати ці ж необмежені повноваження" (Emergency Powers (Defence) Act, 1939).

У відповідь на це міністр внутрішніх справ сер Джон Андерсон підкреслив, що в парламенті є можливість перегляду цього закону і внесення необхідних змін, а також погодився надати всі необхідні докази того, що

всі надзвичайні повноваження дійсно необхідні його міністерству (Emergency Powers (Defence) Act, 1939, 1940).

У результаті поданого урядом пізніше звіту парламент ухвалив продовження закону "Про надзвичайні повноваження (оборону)" і дозволив його щорічне продовження. У редакції закону 1940 року були ще більше розширені повноваження уряду. Закон "Про надзвичайні повноваження (оборону)" 1940 р. вимагав від кожного громадянина зробити себе та своє майно доступними для військових потреб і дозволив уряду карати тих, хто піде проти правил оборони (Emergency Powers (Defence) Act, 1940).

У таких умовах, аби уникнути зловживань владою з боку правлячої партії у Британії під час війни прийнято створювати коаліційний уряд, до складу якого входять представники від усіх парламентських партій. Участь в управлінні країною під час війни всіх політичних сил сприяє справедливому політичному контролю і допомагає запобігти узурпації влади. Однак досвід Великої Британії у першій світовій війні продемонстрував, що надто великий кабінет міністрів заважає прийняттю швидких рішень і ефективному управлінню в умовах війни. Тому з приходом до влади коаліційного уряду вносяться певні модифікації, згідно з якими всі питання, пов'язані з веденням війни, доручаються невеликому воєнному кабінету, звільненому від усіх адміністративних обов'язків, який усе ж перебуває у найближчому контакті з усіма відомчими міністерствами, тоді як адміністративна відповідальність повністю покладається на міністерство і кабінет міністрів (Livingston Schuyler, 1918, с. 383).

Досвід Великої Британії у трансформації своєї системи державного управління під час війни в першій половині минулого століття однозначно виявився найпродуктивнішим і таким, що продемонстрував свою надійність та ефективність. І згодом практика створення воєнних кабінетів та розширення повноважень уряду під час загрози військового вторгнення, суверенітету або територіальної цілісності поширилася на інші європейські країни та країни британської співдружності.

Приміром, практика створення воєнних кабінетів поширилася і в Сполучених штатах Америки, хоча досвід трансформації системи державного управління під час війни або будь-якої іншої загрози в США суттєво відрізняється і має найменше запозичень серед інших демократичних країн. Одразу варто зауважити, що термін "воєнний стан" невідомий і чужий американському законодавству. Як пише Р. Б. Теварі: "Цей термін не знаходить місця у статутах і законах цієї країни ... але деякі положення Конституції можуть бути пов'язані із забезпеченням воєнного стану в США" (Tewari, 1960, с. 539).

Зокрема, у Сполучених Штатах Америки досить поширеним є запровадження воєнного стану губернаторами штатів (Faigman, 1928, с. 591), що, очевидно, зумовлено особливостями політико-адміністративної. Це відбувається за надзвичайних ситуацій, які можуть потребувати залучення військових. Здебільшого цей стан запроваджується для подолання наслідків природних катаклізмів або придушення громадських заворушень. Якщо йдеться про війну або іноземне вторгнення, то воєнний стан теж оголошується, але лише в сусідніх або постраждалих штатах, як, наприклад, на Гаваях у 1941 році.

Під час війни влада в США також отримує ширші, ніж зазвичай, повноваження. Однак тут теж є суттєві відмінності з іншими демократичними країнами. По-

перше, у США під час війни повноваження поділені між Конгресом і Президентом. Конгрес уповноважений оголошувати мобілізацію у країні, придушувати повстання та відбивати вторгнення, а президент є головнокомандувачем армії та флоту. Таким чином, у Сполучених Штатах надзвичайні повноваження надаються не виконавчій, а законодавчій владі, тобто Конгресу, тоді як виконавча влада на чолі з Президентом є лише виконавцем.

По-друге, особливу роль у трансформації державного управління США під час війни виконують федеральні агентства та спеціальні комісії. Наприклад, під час Другої світової війни було створено Управління військової мобілізації та виробництва, яке координувало економічні ресурси для підтримки армії та оборонної промисловості. Аналогічні структури виникли і в наступні періоди, коли США брали участь у воєнних конфліктах, наприклад, під час війни у В'єтнамі та операції на Близькому Сході.

По-третє, ще однією, дуже вагомою відмінністю процесу трансформування державного управління під час війни в США є здійснення контролю. На відміну від більшості демократичних країн, у США контроль дії воєнного стану здійснює не парламент, а судова гілка влади. Зокрема, на Верховний суд США покладаються визначення законності запровадження воєнного стану, а також визначення законності дій виконавчої влади в надзвичайних обставинах.

Таким чином, система державного управління США під час війни характеризується жорстким розподілом повноважень між трьома гілками влади, активною роллю судової системи в контролі дій уряду та значним впливом федеральних агентств на процес ухвалення рішень.

До сучасних прикладів функціонування державного управління під час війни можна зарахувати деякі балканські країни, зокрема Хорватію та Боснію і Герцеговину. Перебуваючи у процесі формування власних систем державного управління, ці держави пройшли складний шлях – від боротьби за виживання до поступової адаптації під час війни за незалежність у 1991–1995 роках. Досвід трансформації державного управління під час війни в Хорватії та Боснії має суттєві відмінності від розглянутих до цього підходів.

Опинившись у ситуації, коли в країні триває війна, а центральні органи влади не завжди мають змогу ефективно комунікувати з владою на місцях, на початку 90-х років у Хорватії та Боснії відбулась децентралізація. Це дозволило їм забезпечити доступ до державних послуг громадянам в умовах фактичного колапсу багатьох державних функцій (Статівка, & Орел, 2024, с. 85).

Ще однією важливою особливістю функціонування державного управління під час війни в Хорватії та Боснії стало широке залучення міжнародних організацій, таких як ООН, ЄС та НАТО. Їхня участь сприяла проведенню адміністративних реформ, стабілізації політичної системи та відновленню функціонування державних інститутів (Pivnenko, 2024, с. 25). Наприклад, на окремих територіях Хорватії після завершення бойових дій було створено Тимчасову адміністрацію ООН (UNTAES), а в Боснії і Герцеговині – інститут Верховного представника з розширеними повноваженнями (Bonn Powers).

Усе це суттєво відрізняє досвід Хорватії та Боснії від класичних моделей централізованої влади у воєнний час. Водночас приклад цих балканських держав демонструє, що ефективна трансформація системи державного управління під час війни можлива не лише

шляхом посилення вертикалі влади, а й через гнучку взаємодію між центральними, місцевими та міжнародними структурами, що забезпечує стійкість держави навіть у кризових умовах.

Досвід Стародавнього Риму, Ізраїлю, Великої Британії та Сполучених Штатів Америки засвідчує, що найважливішим елементом трансформації державного управління під час війни є не посилення виконавчої влади, а ефективний механізм контролю, який, утім, дозволяє уряду вчасно мобілізувати ресурси та оперативно ухвалювати рішення. Проаналізувавши та порівнявши досвід різних країн, можна виокремити два основні підходи до трансформації державного управління під час війни: традиційний і прогресивний.

Традиційному підходу притаманне наділення виконавчої влади надзвичайними повноваженнями за умови впровадження механізмів контролю з боку законодавчої влади. Цей підхід існує ще з античних часів і досі використовується більшістю сучасних європейських країн, зокрема Україною.

Яскравим прикладом реалізації традиційного підходу в умовах сучасного збройного конфлікту може бути Україна, оскільки Закон України від 12.05.2015 року № 389-VIII "Про правовий режим воєнного стану" передбачає значне розширення повноважень виконавчої влади в умовах збройної агресії. У статтях цього закону закріплено можливість тимчасового обмеження конституційних прав і свобод громадян для мобілізації людських і матеріальних ресурсів, а також введення спеціального режиму управління в окремих адміністративно-територіальних одиницях. Згідно із законом, військово командування разом із військовими адміністраціями отримує можливість брати участь в управлінні на місцевому рівні, координувати діяльність органів виконавчої влади та місцевого самоврядування (Про правовий режим воєнного стану, 2015, б. д.).

Крім того, Кабінет Міністрів України отримує право ухвалювати нормативно-правові акти з обмеженим обсягом обговорення, забезпечуючи таким чином оперативність у реагуванні на виклики безпеки. Також дозволяється вилучення майна у приватних осіб для потреб оборони, запровадження трудової повинності, комендантської години та інших надзвичайних заходів, що дуже нагадує закон "Про надзвичайні повноваження (оборону)" 1940 р., прийнятий у Великій Британії під час Другої світової війни (Emergency Powers (Defence) Act, 1940).

Водночас закон України передбачає низку механізмів контролю над розширеними повноваженнями виконавчої влади. Передусім рішення про введення воєнного стану ухвалює Президент України, але виключно за згодою Верховної Ради України, що забезпечує парламентський контроль на етапі ініціювання. Крім того, протягом дії воєнного стану Рада зберігає за собою право контролювати його реалізацію шляхом заслуховування звітів уряду, затвердження указів Президента та призначення перевірок.

Таким чином, Закон України "Про правовий режим воєнного стану" формалізує саме традиційний підхід до трансформації державного управління в умовах війни: надання виконавчій владі широких інструментів впливу в поєднанні з механізмами стримування й противаг з боку законодавчої гілки влади.

Прогресивний підхід до трансформації державного управління під час війни відрізняється від традиційного більшою гнучкістю, посиленою роллю місцевого самоврядування та широким залученням зовнішніх парт-

нерів до процесу стабілізації державних інститутів. На відміну від традиційної моделі, він орієнтований не лише на концентрацію влади, а й на децентралізацію управлінських процесів, розподіл повноважень між центральними та місцевими органами, а також забезпечення прозорості прийняття рішень. Цей підхід також передбачає більшу взаємодію державних органів із міжнародними організаціями, громадянським суспільством та іншими суб'єктами управління, що сприяє підвищенню легітимності влади й зміцненню інституційної стійкості навіть у кризових умовах.

Показовими прикладами реалізації прогресивного підходу може бути Хорватія та Боснія, які під час воєн за незалежність у 1991–1995 роках були змушені реформувати свої системи державного управління.

Таким чином, прогресивний підхід до трансформації державного управління під час війни базується на поєднанні внутрішньої адаптивності системи управління, децентралізації, правового контролю та зовнішньої підтримки. Він дозволяє державі не лише ефективно реагувати на виклики війни, а й водночас зберігати демократичні інститути та забезпечувати поступову інтеграцію до європейського управлінського простору. Такий досвід може бути надзвичайно цінним для України, яка, перебуваючи сьогодні в стані збройної агресії, водночас прагне зберегти демократичний устрій і реалізувати обраний у 2014 році курс на інтеграцію з Європейським Союзом.

Дискусія і висновки

Під час дослідження закордонного досвіду трансформації систем державного управління під час війни, попри спільні закономірності, було виявлено значну варіативність підходів до організації влади в умовах воєнної агресії.

Сучасні демократичні держави, такі як Ізраїль, забезпечують оперативність прийняття рішень під час війни через делегування частини повноважень військовим, але водночас гарантують парламентський контроль та цивільний нагляд. В умовах тривалої агресії Ізраїльська модель може слугувати орієнтиром для формування ефективної системи цивільно-військового управління та налагодження кращих мобілізаційних механізмів, що є критично важливим для України.

Велика Британія продемонструвала приклад мобілізації ресурсів у межах демократичного процесу через створення коаліційного уряду і спеціалізованих воєнних кабінетів, що забезпечило як ефективність, так і політичну відповідальність. Однак для України імплементації британського досвіду було б важче через відсутність стабільної партійної системи, яка могла б забезпечити узгоджене формування коаліційного уряду в умовах кризи, а також через недостатній рівень політичної культури співпраці між владними та опозиційними силами. Крім того, британська модель спирається на століттями відпрацьовані механізми парламентського контролю та високий рівень суспільної довіри до інститутів влади, що в українських реаліях потребує подальшого інституційного розвитку та зміцнення демократичних традицій.

У Сполучених Штатах, де воєнний стан запроваджується переважно на рівні окремих штатів, ключову роль відіграють розподіл повноважень між рівнями влади та суворе дотримання конституційних норм. Ця модель є найскладнішою для адаптації до українських реалій через суттєві політичні, правові та адміні-

стративні відмінності між унітарною системою України та федеративним устроєм США.

Натомість досвід Хорватії та Боснії є для України більш релевантним, адже включає елементи децентралізації та активну участь міжнародних партнерів та організацій. Особливо цінним для України їхній досвід є, оскільки поєднує військово-політичну стійкість із поступовою інтеграцією до європейського адміністративного простору та створенням передумов для сталого післявоєнного відновлення, що повністю відповідає українським цілям.

Усі ці приклади свідчать про те, що успішна трансформація державного управління під час війни можлива, однак варто також враховувати їх релевантність для України.

Крім того, завдяки порівнянню систем контролю у різних країнах нам вдалося виокремити два основні шляхи трансформації державного управління під час війни, а саме: традиційний і прогресивний. Кожен із цих підходів має свої переваги та недоліки, які суттєво впливають на ефективність трансформаційних процесів у надзвичайних умовах.

Традиційний підхід характеризується збереженням ustalених ієрархічних структур, централізацією влади та контролем з боку законодавчої або судової влади. Така модель забезпечує оперативність ухвалення рішень і чіткість координації, проте може супроводжуватися ризиками для збереження демократичних інституцій.

Натомість прогресивний підхід ґрунтується на делегуванні частини повноважень місцевим органам влади та ширшому залученні міжнародних організацій до процесів контролю та нагляду за управлінням в умовах воєнного стану. Він сприяє збереженню легітимності державної влади, підвищенню стійкості інституцій та формуванню довіри з боку суспільства.

Таким чином, вибір між цими підходами залежить від контексту конкретної країни, її інституційної спроможності та суспільних очікувань. Подальші дослідження повинні зосереджуватися на вивченні довгострокових наслідків впровадження обраної моделі та можливості їх комбінованої реалізації для підвищення ефективності державного управління в умовах війни.

Ураховуючи все вищезазначене, ми можемо підсумувати, що проблема трансформації державного управління в умовах війни залишається актуальною та вимагає подальших наукових розвідок для розроблення оптимальних моделей реагування на виклики воєнного часу.

У наступних наукових дослідженнях варто зосередити більше уваги на досвіді трансформування державного управління під час війни в Україні.

Джерела фінансування. Це дослідження не отримало жодного гранту від фінансової установи в державному, комерційному або некомерційному секторах.

Список використаних джерел

- Алешкевич, Я. А. (2012). Еволюція давньоримських інститутів верховної влади. *Науковий вісник Ужгородського університету, серія "Історія"*, 28, 71–80.
- Борщевський, В., Василиця, О., & Матвеев, Є. (2022). Публічне управління в умовах воєнного стану: Інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*, 2(76), 30–35. <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.5>
- Гоббс, Т. (2000). *Левіафан, або Суть, будова і повноваження держави церковної та цивільної* (Р. Так, Ред.). Дух і літера. <https://surl.li/fiebxi>
- Лок, Дж. (2020). *Два трактати про правління* (П. Содомора, Пер.). Наш Формат.

Про правовий режим воєнного стану, Закон України № 389-VIII (2015, 12 травня). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>

Статівка, Н., & Орел, Ю. (2024). Забезпечення стійкості управління та безперервності надання публічних послуг в умовах воєнного стану і умовах надзвичайних ситуацій в Україні. *Теорія та практика державного управління*, 2(79), 77–98. <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-04>

Ціцерон, М. Т. (2023). *Про закони. Про державу. Про природу боєв* (В. Литвинов, Пер.; 2-ге вид.). Априорі.

Cohen, A., & Cohen, S. (2014). *Israel's National Security Law: Political Dynamics and Historical Development*. Routledge.

Emergency Powers (Defence) Act No. HL/PO/PU/1/1939/2&3G6c62. (1939, August 24). Parliament of the United Kingdom. <https://surl.li/tcajnn>

Emergency Powers (Defence) Act No. HL/PO/PU/1/1940/3&4G6c20 (1940, May 22). Parliament of the United Kingdom. <https://surl.li/ujjvqk>

Emergency Powers (Defence) Act, 1939. (1940). In *Hansard: Vol. 363. Debated on Wednesday 31 July 1940*. [https://hansard.parliament.uk/commons/1940-07-31/debates/b7ac7a4b-299b-4483-966b-5e7741a2a4df/EmergencyPowers\(Defence\)Act1939](https://hansard.parliament.uk/commons/1940-07-31/debates/b7ac7a4b-299b-4483-966b-5e7741a2a4df/EmergencyPowers(Defence)Act1939)

Fairman, C. (1928). The Law of Martial Rule. *The American Political Science Review*, 22(3), 591–616.

Livingston Schuyler, R. (1918). The British War Cabinet. *Political Science Quarterly*, 33(3), 378–395. <https://doi.org/10.2307/2141903>

Pivnenko, O. (2024). International experience of public administration in the field of overcoming the consequences of military operations. *Public Policy and Accounting*, 1(9), 22–26. [https://doi.org/10.26642/ppa-2024-1\(9\)-22-26](https://doi.org/10.26642/ppa-2024-1(9)-22-26)

Tewari, R. (1960). Martial Law In The United States. *Journal of the Indian Law Institute*, 2(4), 539–563. http://14.139.60.116:8080/jspui/bitstream/123456789/14959/1/008_Martial%20Law%20in%20England%20%2871-100%29.pdf

Townshend, C. (1982). Martial Law: Legal and Administrative Problems of Civil Emergency in Britain and the Empire, 1800–1940. *The Historical Journal*, 25(1), 167–195. <https://doi.org/10.1017/S0018246X00009900>

References

- Aleshkevych, Ya. A. (2012). Evolution of Ancient Roman Supreme Power Institutions. *Scientific Herald of Uzhhorod University. Series: History*, 28, 71–80 [in Ukrainian].
- Borshchevskiy, V., Vasylytsia, O., & Matvieiev, Ye. (2022). Public administration under martial law: Institutional transformations, strategic planning, and development mechanisms. *State and regions. Series: Public Management and Administration*, 2(76), 30–35 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.5>
- Cicero, M. T. (2023). *On the Laws. On the Republic. On the Nature of the Gods* (V. Lytvynov, Trans.; 2nd ed.). A priori [in Ukrainian].
- Cohen, A., & Cohen, S. (2014). *Israel's National Security Law: Political Dynamics and Historical Development*. Routledge.
- Emergency Powers (Defence) Act No. HL/PO/PU/1/1939/2&3G6c62. (1939, August 24). Parliament of the United Kingdom. <https://surl.li/tcajnn>
- Emergency Powers (Defence) Act No. HL/PO/PU/1/1940/3&4G6c20 (1940, May 22). Parliament of the United Kingdom. <https://surl.li/ujjvqk>
- Emergency Powers (Defence) Act, 1939. (1940). In *Hansard: Vol. 363. Debated on Wednesday 31 July 1940*. [https://hansard.parliament.uk/commons/1940-07-31/debates/b7ac7a4b-299b-4483-966b-5e7741a2a4df/EmergencyPowers\(Defence\)Act1939](https://hansard.parliament.uk/commons/1940-07-31/debates/b7ac7a4b-299b-4483-966b-5e7741a2a4df/EmergencyPowers(Defence)Act1939)
- Fairman, C. (1928). The Law of Martial Rule. *The American Political Science Review*, 22(3), 591–616.
- Hobbes, T. (2000). *Leviathan, or The essence, structure, and powers of the ecclesiastical and civil state* (R. Tak, Ed.). Duh i Litera [in Ukrainian]. <https://surl.li/fiebxi>
- Livingston Schuyler, R. (1918). The British War Cabinet. *Political Science Quarterly*, 33(3), 378–395. <https://doi.org/10.2307/2141903>
- Locke, J. (2020). Two treatises of government (P. Содомора, Trans.). Nash Format [in Ukrainian].
- On the legal regime of martial law, Law of Ukraine No. 389-VIII (2015, May 12). [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
- Pivnenko, O. (2024). International experience of public administration in the field of overcoming the consequences of military operations. *Public Policy and Accounting*, 1(9), 22–26. [https://doi.org/10.26642/ppa-2024-1\(9\)-22-26](https://doi.org/10.26642/ppa-2024-1(9)-22-26)
- Stativka, N., & Orel, Y. (2024). Ensuring governance resilience and continuity of public service delivery in wartime and emergency conditions in Ukraine. *Theory and Practice of Public Administration*, 2(79), 77–98. <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-04>
- Tewari, R. (1960). Martial Law In The United States. *Journal of the Indian Law Institute*, 2(4), 539–563. http://14.139.60.116:8080/jspui/bitstream/123456789/14959/1/008_Martial%20Law%20in%20England%20%2871-100%29.pdf
- Townshend, C. (1982). Martial Law: Legal and Administrative Problems of Civil Emergency in Britain and the Empire, 1800–1940. *The Historical Journal*, 25(1), 167–195. <https://doi.org/10.1017/S0018246X00009900>

Отримано редакцією журналу / Received: 02.05.25
Прорецензовано / Revised: 04.09.25
Схвалено до друку / Accepted: 03.11.25

Dmytro LOGVIN, PhD Student
ORCID ID: 0009-0002-7123-9169
e-mail: logvindima@knu.ua
Taras Shevchenko Kyiv National University, Kyiv, Ukraine

ABROAD EXPERIENCE OF THE TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION DURING THE WAR

Background. *Public administration undergoes significant transformations in the context of military conflicts, which requires the adaptation of political institutions, legislation and administrative mechanisms. The historical experience of different countries shows that effective management during the war is based on a combination of centralization of power, security and preservation of democratic institutions. Analysis of these processes is important for the development of management strategies that can meet modern challenges.*

Methods. *The work uses an interdisciplinary approach, including historical, comparative and institutional analysis. The methods of documentary analysis, the study of normative legal acts, the case-stock of individual countries, as well as the synthesis of the results obtained for the formation of general conclusions are applied.*

Results. *The study confirms that the adaptation of public administration to the conditions of war is accompanied by an increase in executive power, a change in the legal framework and an expansion of regulatory mechanisms. The study of the experience of ancient Rome, Great Britain, Israel and the United States allows us to outline the main models of management during martial law. It is established that democratic countries try to maintain a balance between the centralization of power and civil rights, which is a key factor in the stability of state institutions.*

Conclusions. *The study of global experiences in the transformation of public administration during armed conflicts confirms that the ability of political institutions to adapt to crisis conditions is a crucial factor in preserving statehood. The examples of Ancient Rome, the United Kingdom, Israel, and the United States demonstrate a variety of approaches to administrative changes, which depend on the political system, legal norms, and historical traditions.*

Keywords: *war, public administration, martial law, crisis, democracy, executive power, national security, military conflicts.*

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The author declares no conflict of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; or in the decision to publish the results.

УДК 351.746.1:355.1:364.6-054.72

DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2025/22-11/14>

Олександр ОБОДИНСЬКИЙ, асп.

ORCID ID: 0009-0004-7598-4849

e-mail: oleksobod@gmail.com

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

ІНСТИТУЦІЙНО-ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ВЕТЕРАНСЬКОЇ ПОЛІТИКИ

Вступ. Наголошено, що дослідження інституційно-правового механізму формування та реалізації ветеранської політики в сучасній Україні зумовлено повномасштабною збройною агресією РФ, безперервним зростанням кількості ветеранів та складністю їхніх потреб, що вимагає ефективної реінтеграції та соціальної адаптації. Формування нового інституційного ландшафту, зокрема створення Міністерства у справах ветеранів, Українського ветеранського фонду та розвиток інституту фахівців із супроводу ветеранів, підкреслює необхідність аналізу та вдосконалення наявної системи.

Методи. Дослідження здійснено за допомогою системного підходу, який дозволив розглянути цей механізм як комплексну взаємопов'язану систему, визначити ключові суб'єкти та їхні ролі, а також етапи формування та реалізації політики. Інституціональний метод допоміг дослідити функціонування різноманітних інституцій, нормативно-правовий метод використано для аналізу нормативно-правової бази, функціональний – для визначення конкретних функцій. Для осмислення розвитку та поточного стану механізму використано історичний та логічний методи, а основним методом збирання інформації став документальний аналіз.

Результати. Розглянуто інституційно-правовий механізм формування та реалізації державної ветеранської політики в Україні, визначено його як комплексну систему, що включає інституційний, правовий та процедурний складники. Означено ключових суб'єктів, таких як Президент, Верховна Рада, Кабінет Міністрів, Мінветеранів, інші ЦОВВ та органи місцевого самоврядування, а також громадські організації. Описано етапи формування та реалізації державної ветеранської політики та її ключові принципи. Показано розпорошеність відповідальності між численними державними органами та наголошено на потребі в ефективній міжвідомчій координації, зокрема через створення Координаційної ради. Зазначено важливість нового законодавства та стратегій, які розширюють сферу ветеранської політики.

Висновки. Доведено, що інституційно-правовий механізм ветеранської політики в Україні є розгалуженою системою з активною законотворчістю та визнанням її пріоритетності. Однак, незважаючи на ключову роль Мінветеранів, виявлено розпорошеність функцій між понад 20 органами влади, що вимагає посилення міжвідомчої координації, зокрема через створення і ефективне функціонування Координаційної ради. Аргументовано, що необхідне подальше оновлення законодавства, підвищення інституційної спроможності, залучення місцевих громад і громадських організацій, пошук стабільних джерел фінансування та діджиталізація послуг.

Ключові слова: інституційно-правовий механізм, державна політика, ветеранська політика, формування, реалізація, інституції, нормативно-правові акти, процедури, координація.

Вступ

Актуальність дослідження. Актуальність дослідження інституційно-правового механізму формування та реалізації ветеранської політики в сучасній Україні є надзвичайно високою і зумовлена низкою взаємопов'язаних чинників: повномасштабною збройною агресією РФ, що триває, зростанням кількості ветеранів і складністю їхніх потреб, необхідністю ефективної реінтеграції та соціальної адаптації, довгостроковими наслідками війни, проведенням аналізу і розбудовою інституційного та правового поля. Створення Міністерства у справах ветеранів України, Українського ветеранського фонду, розвитку мережі центрів ветеранського розвитку та інституту помічника ветерана свідчить про активний процес формування нового інституційного ландшафту. Аналіз інституційно-правового механізму дозволяє виявити прогалини та запропонувати шляхи вдосконалення координації дій різних органів влади та громадського сектору для уникнення дублювання функцій та неефективного використання ресурсів.

Метою статті є комплексне розкриття та аналіз сутності, структури, суб'єктного складу та функціонування інституційно-правового механізму формування та реалізації державної ветеранської політики в Україні. Особливу увагу приділено функціонуванню системи управління у сфері державної ветеранської політики в Україні, виявленні її сильних напрямів та потенційних зон для вдосконалення з огляду на сучасні виклики та потреби ветеранів.

Огляд літератури. Підґрунтям цього дослідження стало вивчення широкого кола джерел, що охоплюють як загальні питання публічного управління та формування державної політики, так і специфічні аспекти ветеранської тематики, а також правові та інституційні особливості.

Теоретико-методологічним основам державної політики та механізмів її реалізації було присвячено праці Г. Ласвел, Д. Істон, Т. Дай, Ч. Ліндблум, К. Фрідріх та Л. Пал. Українські дослідники, такі як Ю. Ковбасюк, К. Ващенко, Ю. Сурмін, В. Тертичка визначають політику як збалансовану систему цілей (Кілієвич, & Тертичка, 2009), інтересів і пріоритетів та цілеспрямовану діяльність державних інституцій (Оболєнський та ін., 2014). Г. Одінцова, В. Дзюндзюка, Н. Мельтюхова, Н. Миронова, О. Коротич визначають механізми як способи розв'язання суперечностей. В. Бакуменко, В. Князев акцентували свою увагу на механізмах та на практичних заходах і важелях. Інституційно-правові основи державного управління досліджував Д. Норт, який підкреслював роль інституцій у встановленні "правил гри" та їх взаємозв'язок з організаціями.

Вивчали потреби і труднощі, з якими стикаються ветерани війни, М. Кравченко, М. Мушкевич, Т. Марценюк, Г. Гриценко, Г. Скипальська та інші. Питання державної ветеранської політики і державних інструментів соціального захисту військових комбатантів досліджували Є. Гордієнко, Н. Статівка, Н. Тілікіна, І. Пеша,

О. Кондратенко, Ю. Калагін, А. Кириченко, В. Кучер, Б. Михайлов, В. Мисюра та інші.

Детальний огляд законів України в цій сфері, офіційних стратегічних документів дозволяє проаналізувати, як визначено у правовому полі права, пільги, механізми підтримки та взаємодії.

Стаття базується на різнобічних дослідженнях (Дослідження підходів ..., 2024), аналітичних звітах (напр.: Життя після конфлікту ..., 2020), соціологічних (Марценюк та ін., 2019) та кейсових аналізах, зокрема таких установ, як Національний інститут стратегічних досліджень (Власенко та ін., 2025), Український ветеранський фонд (Селянінова та ін., б. д.) тощо, які присвячені аналізу та вдосконаленню ветеранської політики, проблемам неузгодженості і дублюванню функцій інституцій, потребам ветеранів.

Слід зазначити, що, незважаючи на активне формування інституційно-правового механізму ветеранської політики в Україні, особливо після 2022 року, ця сфера все ще потребує глибокого системного аналізу (Концепція політики ..., 2023). Наявні дослідження закладають теоретичну базу та висвітлюють окремі аспекти, проте повноцінний комплексний аналіз взаємодії всіх елементів інституційно-правового механізму, його ефективності та відповідності потребам ветеранів залишається актуальним науковим завданням. Особливу увагу слід приділити вивченню реального функціонування нових інституцій та законодавчих змін, а також їх впливу на повсякденне життя ветеранів.

Методи

Для отримання основних результатів у ході дослідження було використано теоретичні та аналітичні

методи. Системний підхід є наріжним каменем дослідження, оскільки інституційно-правовий механізм розглянуто як комплексну систему складників (інституційного, правового, процедурного), визначено суб'єкти (державні органи, громадські організації) та їхні ролі, а також етапи формування і реалізації політики. Інституціональний метод дозволив дослідити роль і функціонування різноманітних інституцій у процесі формування та реалізації ветеранської політики. Нормативно-правовий (юридичний) метод стосується насамперед правового механізму, аналізу нормативно-правової бази та її положень. Функціональний метод застосовано для визначення функцій, які виконують різні елементи інституційно-правового механізму. Історичний та логічний методи використано для осмислення розвитку та поточного стану механізму. Документальний аналіз – для збирання інформації.

Результати

Інституційно-правовий механізм формування і реалізації державної політики – це комплексна система взаємопов'язаних елементів, що включає державні інституції, нормативно-правові акти, процедури та принципи, які забезпечують процес розробки, прийняття, впровадження, моніторингу та оцінки державної політики у різних сферах суспільного життя. Інституційно-правовий механізм є ключовим інструментом функціонування держави та її взаємодії з громадянським суспільством, бізнесом та іншими суб'єктами.

Серед його основних складників – інституційна, правова, процедурна (рис.1).

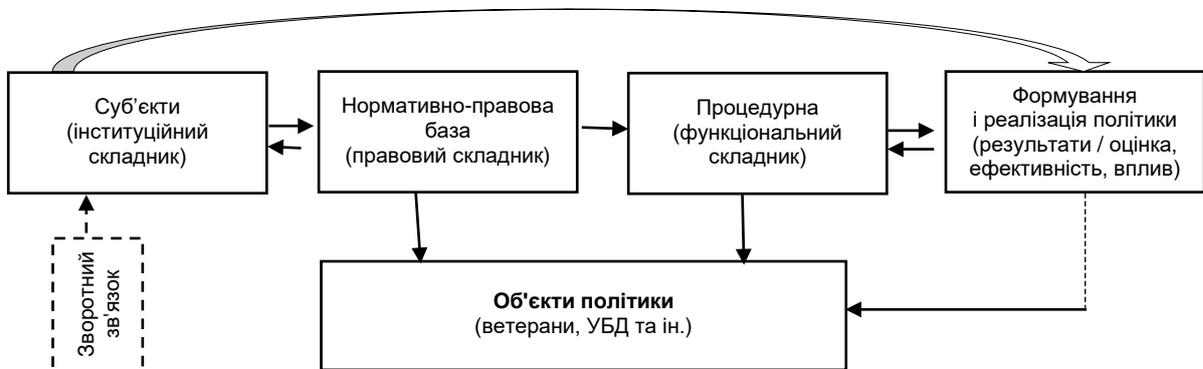


Рис.1. Концептуальна модель формування і реалізації державної ветеранської політики

Формування та реалізація державної політики є прерогативою широкого кола суб'єктів, що охоплює як державні інституції, так і елементи громадянського суспільства. Ключові державні суб'єкти включають Президента України, Верховну Раду України, Кабінет Міністрів України, профільні міністерства та центральні органи виконавчої влади, а також місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування. До цього процесу також залучаються консультативні, експертні органи, громадські та аналітичні центри, профспілки та бізнес-асоціації.

Президент України визначає стратегічні напрями політики, має право законодавчої ініціативи, підписує закони та здійснює зовнішньополітичне й оборонне керівництво (як Верховний Головнокомандувач). Верховна Рада України як єдиний законодавчий орган забезпечує правову основу політики шляхом розроблення, прий-

няття та внесення змін до законів, а також здійснює парламентський контроль діяльності виконавчої гілки влади. Кабінет Міністрів України як вищий орган виконавчої влади розробляє та координує реалізацію політики в усіх сферах через прийняття постанов і розпоряджень. На рівні галузей міністерства та центральні органи виконавчої влади займаються безпосереднім впровадженням політики (наприклад, у соціальній сфері, освіті, економіці), розробляють нормативно-правові акти та контролюють їх виконання. Реалізують державну політику на регіональному та місцевому рівнях, розробляють місцеві програми, враховуючи специфіку території, місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування.

Окрім того, при різних гілках влади для залучення експертів, науковців, представників громадськості до розробки та оцінювання політики створюються дорадчі,

консультативні та експертні органи. Громадські організації, аналітичні центри, профспілки, бізнес-асоціації тощо беруть участь у формуванні політики через лобювання інтересів, громадські обговорення, експертизу проєктів, моніторинг реалізації політики.

Підґрунтям для формування будь-якої державної політики є Конституція України, закони України, що деталізують конституційні положення, регулюють конкретні сфери державної політики, укази Президента України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України визначають конкретні заходи з реалізації політики. Положення законів та актів уряду у відповідних сферах деталізуються у наказах міністерств та інших центральних органів виконавчої влади й у рішеннях органів місцевого самоврядування в межах делегованих повноважень.

Щодо процедурного складника, то етапи формування та реалізації будь-якої державної політики мають включати: 1) визначення проблеми та порядку денного, 2) формування альтернатив політики, 3) прийняття рішень, 4) впровадження (реалізацію) політики через здійснення конкретних заходів, програм, проєктів, спрямованих на досягнення визначених цілей; 5) моніторинг та оцінювання політики, 6) коригування та перегляд політики за потреби (Кілієвич, & Тертичка, 2009).

Ключовими принципами функціонування інституційно-правового механізму державної ветеранської політики є верховенство права, законність, прозорість та відкритість, підзвітність та відповідальність, участь громадянського суспільства, ефективність, стійкість як здатність політики протистояти зовнішнім та внутрішнім впливам, забезпечуючи її довгострокову дію. Доречним є включати і принцип респонсивності, який розглядається як здатність влади адекватно реагувати на потреби ветеранів та здатність ветеранської спільноти усвідомлювати та враховувати як власні, так і державні інтереси.

Виходячи із цих концептуальних рамок, розглянемо інституційно-правовий механізм формування і реалізації державної ветеранської політики. Під ним розуміємо комплексну систему, що включає в себе сукупність державних органів, нормативно-правових актів, процедур та інструментів, спрямованих на забезпечення прав, свобод та інтересів ветеранів, а також на їх соціальний захист, реабілітацію, інтеграцію в суспільство та гідне життя.

Верховна Рада України є провідним суб'єктом у формуванні ветеранської політики, оскільки забезпечує її правове підґрунтя шляхом прийняття фундаментальних законів (як-от "Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту"). До її повноважень також належить здійснення контрольної функції реалізації політики. Профільні спеціалізовані комітети (зокрема, Комітет з питань соціальної політики та захисту прав ветеранів) виконують роль експертно-аналітичного ядра, розробляючи законодавчі ініціативи, здійснюючи парламентські слухання та надаючи рекомендації.

Суб'єктами реалізації цієї політики є низка органів влади.

Кабінет Міністрів України розробляє та затверджує державні цільові програми, постанови та розпорядження, що деталізують реалізацію ветеранської політики, координують діяльність центральних органів виконавчої влади.

Міністерство у справах ветеранів України (Мін-ветеранів) визначено центральним органом виконавчої влади, відповідальним за формування, реалізацію та координацію державної політики соціального захисту ветеранів війни, ветеранів праці, постраждалих учасників Революції гідності та членів сімей загиблих Захис-

ників (Деякі питання Міністерства ..., 2018). Основна мета діяльності Міністерства полягає у систематизації потреб та забезпеченні плавного переходу військово-службовців до цивільного життя. Цей процес структурований через медичну та психологічну реабілітацію, професійну перепідготовку, освітні програми, працевлаштування, соціальну підтримку та житлове забезпечення. Досягнення зазначених завдань здійснюється шляхом нормотворчої роботи (розроблення проєктів НПА), впровадження цільових програм і проєктів та інституційної співпраці (зокрема, із закладами вищої освіти) для успішної соціальної реадaptaції ветеранів (Тілікіна, & Пеша 2023).

Під управлінням Міністерства у справах ветеранів функціонує Український ветеранський фонд (УВФ), який є ключовим інструментом реалізації програм фінансової та інституційної підтримки ветеранської спільноти. Основні напрями діяльності Фонду включають:

- надання мікрофінансування для започаткування чи розвитку бізнесу ветеранами та членами їхніх сімей;
- цільове фінансування ветеранського бізнесу та бізнесу родин загиблих (у межах програм #Варто та #Варто 2.0);
- інституційну підтримку громадських об'єднань, які мають статус юридичної особи та чия діяльність спрямована на захист прав, свобод та соціально-економічних інтересів ветеранів та їхніх сімей (#Варто+ГО);
- реалізацію спеціалізованих проєктів, таких як "Створено Захисниками".

Комплексний аналіз сфер відповідальності ключових суб'єктів і їх міжвідомчої взаємодії показав, що забезпечення соціального захисту ветеранів є функціональним завданням понад 20 центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ) та державних установ (табл. 1). Розподіл відповідальності серед ЦОВВ у сфері ветеранської політики є визначеним. Міністерство соціальної політики України забезпечує загальний соціальний захист ветеранів, включаючи надання соціальних послуг, виплат та пільг. У медичній сфері повноваження розділені: Міністерство охорони здоров'я України здійснює координацію медичного обслуговування, реабілітації та протезування, а Національна служба здоров'я України (НСЗУ) відповідає за фінансове забезпечення відповідного пакета медичних послуг ветеранам у межах державних гарантій. Міністерство освіти і науки України гарантує реалізацію права ветеранів на доступ до освіти та професійну перекваліфікацію.

Децентралізація ветеранської політики забезпечується місцевими державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування, які на місцевому рівні імплементують державну політику, розробляють цільові регіональні програми та співпрацюють з ветеранським активом. Інституційне посилення цього процесу підтверджується рішенням Кабінету Міністрів України (Постанова № 702 від 11.07.2023) про створення спеціалізованих структурних підрозділів у складі обласних адміністрацій з 1 жовтня 2023 року (Деякі питання діяльності територіальних ..., 2023). Мета цього кроку – забезпечення комплексного та ефективного впровадження політики реінтеграції ветеранів на регіональному рівні. У контексті обслуговування ветеранів важливу роль на рівні громад також відіграють Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП), оскільки саме вони є платформою для інтеграції та надання найбільш затребуваних адміністративних послуг цій категорії населення (Дослідження підходів ..., 2024).

Водночас, незважаючи на значну кількість залучених інституцій, система надання послуг є недосконалою. Ключовою проблемою є неузгодженість реалізації про-

цесів між суб'єктами, що зумовлює фрагментований та розпорошений характер механізму підтримки ветеранів.

Таблиця 1

Система державного управління та міжсекторальний розподіл відповідальності у сфері ветеранської політики

Сфера відповідальності	Ключові суб'єкти	Функціональні обов'язки
Спеціалізоване керівництво	Міністерство у справах ветеранів України (Мінветеранів)	Виступає головним органом у системі ЦОБВ, забезпечуючи формування та реалізацію політики соціального захисту ветеранів війни, осіб з особливими заслугами, постраждалих учасників Революції гідності, а також членів сімей усіх зазначених категорій та сімей загиблих захисників і захисниць України.
Соціальний захист та фінансова допомога	Міністерство соціальної політики (Мінсоцполітики), Пенсійний фонд України, Міністерство фінансів України (Мінфін)	Мінсоцполітики відповідає за формування та реалізацію політики соціального захисту, професійної адаптації та здійснення грошових виплат. Пенсійний фонд реалізує політику в частині призначення та виплат пенсій. Мінфін забезпечує державну фінансову політику, включаючи запровадження пільг та фінансування ветеранських програм.
Охорона здоров'я та реабілітація	Міністерство охорони здоров'я України (МОЗ), Національна служба здоров'я України (НСЗУ)	МОЗ у співпраці з Мінветеранів удосконалює медичну та реабілітаційну допомогу, координує діяльність ВЛК та МСЕК. НСЗУ забезпечує фінансування медичних послуг ветеранам у межах програми державних гарантій.
Освіта та реінтеграція	Міністерство освіти і науки України (МОН), Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства (Мінекономіки)	МОН гарантує державну підтримку ветеранам та членам їхніх родин у здобутті освіти. Мінекономіки (в частині повноважень) формує політику економічного розвитку, запроваджує грантові програми для ветеранського бізнесу, сприяє перекваліфікації та працевлаштуванню.
Відомчий та правовий захист	Міністерство оборони України (МО), Міністерство внутрішніх справ (МВС), Служба безпеки України (СБУ), Міністерство юстиції України (Мін'юст)	Силові відомства (МО, МВС, СБУ та ін.) здійснюють реалізацію соціально-економічних та правових гарантій для своїх ветеранів, організовують лікування, а також співпрацюють щодо встановлення / позбавлення статусу ветерана. Мін'юст забезпечує надання безоплатної вторинної правової допомоги та співпрацює у питаннях статусу та посвідчень.
Земельні питання та ресурси	Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру, Мінекономіки	Забезпечують реалізацію політики щодо відведення земельних ділянок (у державній власності) для садівництва та городництва визначеним категоріям ветеранів та їхніх сімей.
Місцевий рівень та е-послуги	Обласні військові адміністрації (ОВА), органи місцевого самоврядування (ОМС), Міністерство цифрової трансформації України (Мінцифри)	ОВА та ОМС реалізують ветеранську політику на регіональному та місцевому рівнях відповідно до делегованих та власних повноважень, фінансуючи місцеві програми. Мінцифри відповідає за формування та реалізацію політики у сфері адміністративних/електронних послуг та їх інтеграцію.

Джерело: складено автором за інформацією офіційних сайтів.

З огляду на зазначене, важливим стає забезпечення інституціоналізованої участі громадських об'єднань ветеранів у формуванні та реалізації дотичної до них політики. Залучення ветеранських організацій є необхідною умовою для: ефективного представництва інтересів ветеранів, участі в нормотворчому процесі, здійснення громадського контролю виконання рішень, надання безпосередньої допомоги та підтримки ветеранам на місцях. Показовими прикладами мережевої самоорганізації українських військових та їхньої діяльності є ГО "Рух ветеранів України", обласні координаційні спілки учасників АТО (36 спілок), ГО "Простір можливостей" (21 організація). Серед найголовніших напрямів їхньої співпраці з комунальними центрами допомоги ветеранам – медико-психологічна реабілітація, соціальна адаптація, сприяння працевлаштуванню та розвитку ветеранського бізнесу (Кількість ветеранських організацій ..., 2017).

Науково-аналітичні установи також сприяють формуванню політики, надаючи експертну оцінку на основі проведених досліджень. Паралельно міжнародні партнери (організації та фонди) можуть бути долучені як джерело зовнішньої підтримки у формі фінансових, експертних та методологічних ресурсів. Задля диверсифікації джерел надходжень на виконання завдань варто

активізувати залучення альтернативних ресурсів, до яких належать: приватний капітал громадян та благодійні ініціативи, кошти бізнесу в межах корпоративної соціальної відповідальності, венчурні інвестиції, механізми відшкодувань, а також оптимального використання державного майна та інфраструктури для соціальних потреб (Статівка, & Гордієнко, 2021).

З метою забезпечення ефективної загальної координації ветеранської політики, доцільним є посилення функціоналу Координаційної ради з питань ветеранів під головуванням віцепрем'єр-міністра України. Інституційна структура цієї Ради має передбачати широке залучення керівного складу центральних органів виконавчої влади, представників ветеранських громадських об'єднань та експертної спільноти. Такий механізм забезпечить необхідну міжсекторальну координацію у реалізації ветеранських завдань у межах суміжних сфер державної політики, зокрема: соціального захисту, охорони здоров'я, освіти, зайнятості, юстиції, цифровізації, регіонального та місцевого розвитку. Відповідні завдання мають бути інтегровані до секторальних стратегій, регіональних та місцевих стратегій розвитку (Власенко та ін., 2025).

Розгляд правового складника інституційно-правового механізму формування і реалізації державної ветеранської політики дозволив зробити певні висновки.

У Конституції України закріплено основоположні права та свободи громадян, які є підґрунтям для розроблення ветеранського законодавства, зокрема право на соціальний захист, охорону здоров'я, освіту тощо.

Ключовим законом, що визначає категорії ветеранів, їхні права, пільги, гарантії, є Закон України "Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту", у який із часу його прийняття було внесено понад 100 змін (Про статус ветеранів ..., 1993). Закон України "Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей" (1992) врегульовує питання соціального захисту військовослужбовців, що є потенційними ветеранами. Закон України "Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я" (2021) важливий для організації реабілітаційних послуг. Інші закони стосуються пенсійного забезпечення, зайнятості, житлових питань, медичної допомоги.

Важливим кроком варто вважати ухвалений 11 березня 2025 р. Закон України "Про внесення змін до Закону України "Про засади внутрішньої і зовнішньої політики" щодо формування комплексного підходу до внутрішньої політики у ветеранській сфері" (2025). У окремій статті 10¹ закладено фундамент для трансформації сприйняття ветеранів та системи їх підтримки (Про внесення змін ..., 2025).

Основні положення закону можна згрупувати за такими напрямками:

1. Стратегія та статус ветерана

Визнання ветеранів носіями унікального досвіду та потенціалу, що є критично важливим для економічного й соціального розвитку держави.

Боротьба з дискримінацією та подолання стереотипів щодо поведінки ветеранів (т. зв. "незворотних змін"), тобто протидія стигматизації).

Індивідуальний підхід – створення системи, що визначає потреби конкретного ветерана та супроводжує його протягом усього життя після служби.

2. Здоров'я, реабілітація та соціальний захист

Забезпечення доступних послуг з лікування, реабілітації та абілітації (тобто комплексної медицини) для ветеранів та родин загиблих.

Акцент на профілактиці та лікуванні ПТСР, залежностей (алкогольної, наркотичної, ігрової) та запобіганні суїцидам (психологічній підтримці).

Соціальні гарантії – осучаснення системи соціального захисту та забезпечення реалізації усіх конституційних прав (від трудових до культурних) для ветеранів та їхніх сімей.

Юридична підтримка через сприяння у програмах пробації (досудової та наглядової).

3. Реінтеграція та економічна самостійність

Перехід до цивільного життя – створення дієвої системи адаптації після військової служби.

Підтримка ветеранського підприємництва, зайнятості, навчання та здобуття економічної незалежності.

Розроблення програм для включення ветеранів у життя територіальних громад та залучення їх до розвитку держави.

4. Культура пам'яті та патріотичне виховання

Формування суспільної культури поваги та вдячності, увічнення пам'яті загиблих захисників.

Поширення інформації про українські воєнні перемоги та звитягу (в Україні та за кордоном).

Залучення ветеранів до національно-патріотичного виховання та громадянської освіти.

5. Інфраструктурне забезпечення

Функціонування єдиної інформаційної системи (реєстру) ветеранів та членів їхніх сімей (цифровізація).

Забезпечення бюджетної підтримки ветеранських програм.

Новий закон суттєво розширює горизонти ветеранської політики, перетворюючи її з суто соціальної на стратегічну. Водночас реалізація цих амбітних цілей потребуватиме вирішення низки процедурних питань.

Ратифіковано Україною і міжнародні договори, конвенції, наприклад, Конвенція про права осіб з інвалідністю визначають стандарти захисту прав осіб, які можуть бути ветеранами.

Підзаконні нормативно-правові акти – постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України – деталізують положення законів, визначають порядок надання пільг, реалізації програм. Наприклад, розпорядженнями Кабінету Міністрів України затверджено Стратегію ветеранської політики на період до 2030 року і операційний план заходів з її реалізації у 2024–2027 роках та Стратегію формування системи повернення з військової служби до цивільного життя на період до 2033 року і операційний план заходів з її реалізації у 2025–2027 роках. Перша Стратегія ветеранів зосереджена на збереженні та відновленні людського капіталу ветеранів і членів їхніх сімей та фокусується на відновленні добробуту та здоров'я ветеранів, підтримці членів їхніх сімей та формуванні позитивного образу ветеранів у суспільстві, а також на сприянні зміцненню обороноздатності держави шляхом підвищення престижності військової служби (Про схвалення Стратегії ветеранської ..., 2024). Друга – на створенні інституційних, соціально-економічних та політичних умов для функціонування системи реабілітації, соціально-економічної та політичної реінтеграції ветеранів з урахуванням їхніх групових та індивідуальних потреб з метою забезпечення загально визначених норм цивільного життя (Про схвалення Стратегії формування ..., 2024).

Накази міністерств та відомств регулюють конкретні питання, пов'язані з діяльністю відповідних органів. Зокрема, наказом Міноборони від 10 листопада 2022 р. № 369 затверджено Інструкцію про порядок видачі в Міністерстві оборони України посвідчень учасника бойових дій, нагрудних знаків "Ветеран війни – учасник бойових дій". З лютого 2025 р. згідно з наказом Міністерства оборони України "Про порядок подання відомостей до Єдиного державного реєстру ветеранів війни" від 17 січня 2025 р. № 28 військовим, які виконують бойові завдання, немає потреби займатися отриманням статусу учасника бойових дій, оскільки це відбуватиметься автоматично.

Рішенням місцевих органів влади встановлюються додаткові пільги та затверджуються програми на місцевому рівні.

Механізм формування та реалізації державної ветеранської політики має бути таким:

1. Формування політики

Ініціація: отримання пропозицій від суб'єктів законодавчої ініціативи (народні депутати, Кабінет Міністрів, Президент), громадських об'єднань, наукових установ.

Розроблення: передбачає інклюзивний підхід, що включає експертне оцінювання, громадські слухання та колегіальну роботу. Яскравим кейсом такої координації є виконання Постанови Кабміну від 17 листопада 2021 року № 1190. Вона регламентувала створення міжвідомчої групи для розроблення системи реінтеграції військових, до якої увійшли представники Мінветеранів разом із 23 представниками суміжних відомств та організацій (Про утворення Міжвідомчої ..., 2021).

Прийняття: розгляд у Верховній Раді, голосування, підписання Президентом України.

Ухвалення підзаконних актів: розроблення та затвердження урядових програм, міністерських наказів.

2. Реалізація політики

Виконання державних і місцевих програм: забезпечення фінансування, організація надання послуг (медична реабілітація, психологічна підтримка, професійна адаптація, житлове забезпечення).

Надання соціальних гарантій шляхом виплати пенсій, допомог, надання пільг (безкоштовний проїзд, знижки на комунальні послуги).

Контроль та моніторинг: відстеження ефективності реалізації політики, аналіз досягнутих результатів, виявлення проблем та недоліків.

Взаємодія з громадськістю: співпраця з ветеранськими організаціями, інформування ветеранів про їхні права та можливості.

Вирішення спорів: забезпечення доступу до правосуддя, захист прав ветеранів у судовому порядку.

Інформаційна підтримка: роз'яснювальна робота, створення інформаційних платформ і ресурсів для ветеранів.

Ефективність інституційно-правового механізму формування і реалізації державної ветеранської політики залежить від злагодженої роботи всіх його елементів, достатнього фінансування, належного контролю та активної участі самих ветеранів та їх громадських об'єднань. В умовах повномасштабної війни в Україні, цей механізм набуває особливої актуальності та потребує постійного вдосконалення для гідного забезпечення прав та потреб ветеранів.

Наразі ухвалені Стратегія ветеранської політики, Стратегія формування системи повернення з військової служби до цивільного життя, а також зміни до Закону України "Про засади внутрішньої і зовнішньої політики" визначають засади ветеранської політики в Україні. Необхідним є напрацювання конкретних інструментів політики. Необхідно виконати низку ключових умов, які стануть показниками успішності цих стратегій. По-перше, важливо оновити нормативно-правову базу для усунення бюрократичних перешкод та впровадження гендерно чутливого законодавства. По-друге, необхідно підвищити інституційну спроможність та міжвідомчу координацію, зокрема шляхом залучення недержавних організацій та надання місцевим громадам свободи дій щодо надання послуг ветеранам. Також в умовах бюджетних обмежень постає питання пошуку нових джерел фінансування, таких як державно-приватне партнерство та міжнародні гранти. Необхідність інтенсивного впровадження ветеранської політики має стати потужним прискорювачем реформування низки важливих сфер в Україні.

Дискусія і висновки

Результати дослідження підтвердили, що ефективність інституційно-правового механізму є вирішальною для розвитку держави. Однак є певні виклики та проблемні зони, які потребують подальшого обговорення та вирішення. Одна з основних дискусійних тем стосується проблем фрагментації та координації. Наявність великої кількості залучених суб'єктів, хоча й свідчить про комплексний підхід, але водночас створює ризики бюрократії, дублювання функцій та втрат ветеранів у лабіринтах державних послуг. Пропозиція щодо створення Координаційної ради з питань ветеранів під керівництвом віцепрем'єр-міністра України є слушною. Однак

дискусійним є питання, чи буде цього достатньо, щоб подолати інституційну інерцію та забезпечити реальну міжвідомчу синхронізацію, чи не перетвориться така рада на черговий формальний орган. Необхідно посилити інструменти примусової координації та відповідальності.

Ще одним важливим аспектом дискусії є адаптивність законодавства та життєздатності нормативно-правових актів. Ухвалення Закону України "Про внесення змін до Закону України "Про засади внутрішньої і зовнішньої політики" щодо формування комплексного підходу до внутрішньої політики у ветеранській сфері", Стратегії ветеранської політики та повернення з військової служби свідчить про активну законотворчу діяльність. Проте важливою є не лише наявність законів, а й їх реальна імплементація та ефективність на практиці. Це стосується і підзаконних актів для повноцінної реалізації всіх положень законів, їх адаптації до динамічних потреб ветеранів, що постійно змінюються в умовах війни. Проблема полягає у розриві між задекларованим у законах та реалізованим на місцях.

Наступне дискусійне питання – роль та потенціал громадських організацій і місцевого самоврядування. Громадські об'єднання ветеранів та органи місцевого самоврядування визнаються ключовими гравцями, створюються структурні підрозділи в місцевих адміністраціях, надаються послуги у ЦНАПах. Проте наскільки реальною є децентралізація ветеранської політики та надання місцевим громадам достатньої свободи дій і ресурсів і чи не стане це додатковим тягарем для громад, які вже стикаються з величезними викликами війни, достеменно невідомо. Необхідно опрацювати механізми фінансової підтримки місцевих ініціатив та посилення спроможності громадських організацій, щоб їх участь не була лише формальною.

Одним із найбільш суперечливих питань є фінансове забезпечення та стійкість політики. Залежність від міжнародних грантів, хоча й є важливою у поточних умовах, не забезпечує довгострокової фінансової стійкості ветеранської політики. Тому важливо, які конкретні механізми державно-приватного партнерства можуть бути ефективними в цій сфері, як забезпечити прозорість та підзвітність використання цих коштів.

Нові закони та стратегії підкреслюють необхідність "створення ефективною системи визначення індивідуальних потреб ветеранів війни та надання підтримки протягом їхнього життя" (Про внесення змін ..., 2025). Але чи може наявна система (з її бюрократією та розпорощеністю) реально перейти від конвеєрного надання послуг до справді індивідуалізованого підходу до кожного ветерана? Це вимагає значного збільшення кваліфікованих кадрів (психологів, соціальних працівників, помічників ветерана), їх підготовки та глибокої зміни менталітету на всіх рівнях державного апарату. Це також стосується імплементації гендерно чутливого законодавства, що є критично важливим для урахування специфічних потреб ветеранок.

На основі проведеного аналізу можна зробити кілька ключових висновків. По-перше, інституційно-правовий механізм ветеранської політики є розгалуженою системою, яка охоплює законодавче регулювання, діяльність центральних та місцевих органів виконавчої влади, а також участь громадських об'єднань та наукової спільноти. Це свідчить про визнання державою ветеранської політики як пріоритетного та багатоаспектного напрямку. По-друге, активна законотворча діяльність, зокрема ухвалення нових законів та стратегічних документів,

таких як Стратегія ветеранської політики та Стратегія повернення з військової служби до цивільного життя, вказує на намагання держави адаптувати законодавство до зростання кількості ветеранів та їхніх різноманітних потреб. По-третє, за ключової ролі Міністерства у справах ветеранів України має бути міжвідомча координація. Виявлена проблема розпоршеності функцій між понад 20 ЦОВВ та державними установами підкреслює критичну потребу в її посиленні міжвідомчої координації. Тому й Координаційна рада може стати ефективним інструментом для синхронізації зусиль, впровадження принципу респонсивності. По-четверте, використання потенціалу децентралізації та залучення громадськості, подальше розширення повноважень та фінансування цих суб'єктів дозволить забезпечити більш активне залучення органів місцевого самоврядування та громадських об'єднань ветеранів до реалізації ветеранської політики на місцях та її людиноцентричність.

Для досягнення максимальної ефективності ветеранської політики необхідне подальше оновлення та гармонізація нормативно-правової бази, підвищення інституційної спроможності всіх залучених суб'єктів, пошук стабільних джерел фінансування, а також подальша діджиталізація послуг для спрощення доступу ветеранів до гарантованих державою благ.

Джерела фінансування. Це дослідження не отримало жодного гранту від фінансової установи в державному, комерційному або некомерційному секторах.

Список використаних джерел

- Власенко, Р. В., Гушук, І. В., Жаліло, Я. А., Каплан, Ю. Б., Коваль, О. П., Корнієвський, О. А., Малиновська, О. А., Михайлова, О. Ю., Павленко, В. І., Прокопій, Д. А., & Яценко, Л. Д. (2025). *Державна політика щодо ветеранів війни* (Я. А. Жаліло, Ред.). НІСД Національний інститут стратегічних досліджень. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2025.04>
- Деякі питання діяльності територіальних органів Міністерства у справах ветеранів та підрозділів обласної, Київської та Севастопольської міської, районної, районної в м. Києві та Севастополі державних адміністрацій з питань ветеранської політики, Постанова Кабінету Міністрів України № 702 (2023, 11 липня). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/702-2023-%D0%BF#Text>
- Деякі питання Міністерства у справах ветеранів, Постанова Кабінету Міністрів України № 1175 (2018, 27 грудня). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1175-2018-п#Text>
- Дослідження підходів до надання публічних послуг для ветеранів: Тенденції державної політики, перелік та моделі надання послуг через ЦНАП.* (2024, січень). PROSTO. https://prosto.in.ua/documents/823/PROSTO_Study_Services%20for%20Veterans_Jan%202024.pdf
- Життя після конфлікту: Опитування щодо соціально-демографічних та соціально-економічних характеристик ветеранів конфлікту на сході України та їхніх сімей.* (2020, січень). Міністерство у справах ветеранів, тимчасово окупованих територій та внутрішньо переміщених осіб України. https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd1861/files/documents/veterans_reintegration_survey_2020_ukr.pdf
- Кілієвич, О. І., & Тертичка, В. В. (2009). *Державна політика: Аналіз та механізми впровадження*. НАДУ Національна академія державного управління.
- Кількість ветеранських організацій за рік зростає з 400 до 750.* (2017, 10 березня). LB.ua. https://lb.ua/society/2017/03/10/360875_kolichestvo_veteranskih_organizatsiy.html
- Концепція політики щодо ветеранів та їхніх сімей. Експертні рекомендації до формування оновленої державної політики щодо ветеранів та їхніх сімей.* (2023, жовтень). VETERAN HUP. <https://www.prncyp.org/wp-content/uploads/2024/01/veteranpolicy.pdf>
- Марценюк, Т., Квіт, А., Гриценко, Г., Василенко, В., & Звягінцева, М. (2019). *"Невидимий батальйон 2.0": Повернення ветеранок до мирного життя (Соціологічне дослідження)* (Т. Марценюк, Ред.). ООН Жінки. <https://ukraine.un.org/sites/default/files/2020-09/invisible%20battalion%20uk.pdf>
- Оболєнський, О. Ю., Іжа, М. М., Шарий, В. І., Свірін, М. Г., Владіміров, Т. О., Горбатов, В. І., Рафальський, О. О., Серьогін, С. М., Ковбасюк, Ю. В., Кілієвич, О. І., Тертичка, В. В., Загорський, В. С., Ландсман, В. А., Ващенко, К. О., Гонокова, Л. В., Шахов, В. А., Пірен, М. І., Голуб, В. В., Афонін, Е. А., ... & Тодосова, Г. І. (2014). *Державна політика* (Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, & Ю. П. Сурмін, Ред.). НАДУ.

Про внесення змін до Закону України "Про засади внутрішньої і зовнішньої політики" щодо формування комплексного підходу до внутрішньої політики у ветеранській сфері, Закон України № 4285-IX (2025, 11 березня). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4285-20#Text>

Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту, Закон України № 3551-XII (1993, 22 жовтня). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text>

Про схвалення Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2027 роках, Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1209-р (2024, 29 листопада). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1209-2024-%D1%80#Text>

Про схвалення Стратегії формування системи повернення з військової служби до цивільного життя на період до 2033 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках, Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1350-р (2024, 31 грудня). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1350-2024-%D1%80#Text>

Про утворення Міжвідомчої робочої групи з питань розроблення та впровадження системи переходу від військової служби до цивільного життя, Постанова Кабінету Міністрів України № 1190 (2021, 17 листопада). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1190-2021-%D0%BF#Text>

Селянінова, А., Кузьбіда, В., & Хоменко, Я. (б. д.). *Роль держави у соціальній реінтеграції ветеранів та ветеранок*. Український ветеранський фонд. <https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/Rol-derzhavy-u-sotsialniy-reintehratsii-veteraniv-i-veteranok.pdf>

Статівка, Н. В., & Гордієнко, Є. П. (2021). Соціально-економічне забезпечення реалізації державної політики у сфері соціального захисту учасників бойових дій. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*, 1(14), 208–218.

Тілікіна, Н. В., & Пеша, І. В. (2023). Державна ветеранська політика України та шляхи забезпечення її ефективності. *Публічне адміністрування та національна безпека*, 5. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-5-8984>

References

- Concept of policy for veterans and their families. Expert recommendations for the formation of an updated state policy for veterans and their families.* (2023, October). VETERAN HUP [in Ukrainian]. <https://www.prncyp.org/wp-content/uploads/2024/01/veteranpolicy.pdf>
- Kilievych, O. I., & Tertychka, V. V. (2009). *State Policy: Analysis and Implementation Mechanisms*. NAPU [in Ukrainian].
- Life after conflict: A survey on socio-demographic and socio-economic characteristics of veterans of the conflict in eastern Ukraine and their families* (2020, January). IOM Ukraine. https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd1861/files/documents/veterans_reintegration_survey_2020_ukr.pdf
- Martsenyuk, T., Kvit, A., Hrytsenko, G., Vasylenko, V., & Zvyagintseva, M. (2019). *"Invisible Battalion 2.0": Return of women veterans to peaceful life (Sociological study)*. (T. Martsenyuk, Ed.). UN Women [in Ukrainian]. <https://ukraine.un.org/sites/default/files/2020-09/invisible%20battalion%20uk.pdf>
- Obolensky, O. Yu., Izha, M. M., Shary, V. I., Svirin, M. G., Vladimirov, T. O., Gorbatyuk, V. I., Rafalsky, O. O., Seryogin, S. M., Kovbasyuk, Yu. V., Kilievich, O. I., Tertychka, V. V., Zagorsky, V. S., Landsman, V. A., Vashchenko, K. O., Gonyukova, L. V., Shakhov, V. A., Piren, M. I., Golub, V. V., Afonin, E. A., ... & Todosofova, G. I. (2014). *State Policy* (Yu. V. Kovbasyuk, K. O. Vashchenko, & Yu. P. Surmin, Eds.). NAPU [in Ukrainian].
- On amendments to the Law of Ukraine "On the principles of domestic and foreign policy" regarding the formation of a comprehensive approach to domestic policy in the veterans sector, Law of Ukraine No. 4285-IX (2025, March 11) [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4285-20#Text>
- On approval of the Strategy for the formation of a system for returning from military service to civilian life for the period until 2033 and approval of the operational plan of measures for its implementation in 2025–2027, Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1350-p (2024, December 31) [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1350-2024-%D1%80#Text>
- On approval of the Strategy of veteran policy for the period until 2030 and approval of the operational plan of measures for its implementation in 2024–2027, Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1209-p (2024, November 29) [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1209-2024-%D1%80#Text>
- On the establishment of an interdepartmental working group on the development and implementation of a system of transition from military service to civilian life, Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1190 (2021, November 17) [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1190-2021-%D0%BF#Text>
- On the status of war veterans, guarantees of their social protection, Law of Ukraine No. 3551-XII (1993, October 22) [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text>
- Selyaninova, A., Kuzbida, V., & Khomenko, Y. (n.d.). *The role of the state in the social reintegration of veterans*. Ukrainian Veterans Fund [in Ukrainian]. <https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/Rol-derzhavy-u-sotsialniy-reintehratsii-veteraniv-i-veteranok.pdf>
- Some issues of the activities of territorial bodies of the Ministry for Veterans Affairs and subdivisions of regional, Kyiv and Sevastopol city, district, district in the cities of Kyiv and Sevastopol state administrations on veterans policy, Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 702 (2023,

July 11) [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/702-2023-%D0%BF#Text>

Some issues of the Ministry of Veterans Affairs, Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1175 (2018, December 27). (Ukraine) [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1175-2018-n#Text>

Stativka, N. V., & Gordienko, E. P. (2021). Socio-economic support for the implementation of state policy in the field of social protection of combatants. *Bulletin of the National University of Civil Defense of Ukraine. Series: State Administration*, 1(14), 208-218 [in Ukrainian].

Study of approaches to providing public services for veterans: Trends in public policy, list and models of providing services through ASCs. (2024, January). PROSTO [in Ukrainian]. https://prosto.in.ua/documents/823/PROSTO_Study_Services%20for%20Veterans_Jan%202024.pdf

The number of veterans' organizations increased from 400 to 750 over the year. (2017, March 10). LB.ua. [in Ukrainian]. https://lb.ua/society/2017/03/10/360875_kolichestvo_veteranskih_organizatsiy.html

Tiliikina, N. V., & Pesha, I. V. (2023). State veteran policy of Ukraine and ways to ensure its efficiency. *Public Administration and National Security*, 5 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-5-8984>

Vlasenko, R. V., Gushchuk, I. V., Zhalilo, Ya. A., Kaplan, Yu. B., Koval, O. P., Kornievsky, O. A., Malinovska, O. A., Mykhaylova, O. Yu., Pavlenko, V. I., Prokopi, D. A., & Yatsenko, L. D. (2025). *State policy towards war veterans.* (Ya. A. Zhalilo, Ed.). NISS [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2025.04>

Отримано редакцією журналу / Received: 04.08.25
Прорецензовано / Revised: 15.10.25
Схвалено до друку / Accepted: 26.11.25

Oleksandr OBODYNSKYI, PhD Student

ORCID ID: 0009-0004-7598-4849

e-mail: oleksobod@gmail.com

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

INSTITUTIONAL AND LEGAL MECHANISM FOR THE FORMATION AND IMPLEMENTATION OF STATE VETERAN POLICY

Background. *This study highlights that the research into the institutional and legal framework for shaping and implementing veteran policy in modern Ukraine is driven by Russia's ongoing full-scale armed aggression, the continuous increase in the number of veterans, and the complex nature of their needs. These factors necessitate effective reintegration and social adaptation. The emergence of a new institutional landscape, including the establishment of the Ministry of Veterans Affairs, the Ukrainian Veterans Foundation, and the development of veteran support specialists, underscores the urgent need to analyze and enhance the current system.*

Methods. *The research was conducted using a systematic approach, which allowed for viewing the mechanism as a complex, interconnected system. The institutional method aided in examining how various institutions function, while the normative-legal method was applied to analyze the relevant legal framework. The functional method was used to define the specific roles performed by individual elements of the institutional and legal mechanism. To understand the mechanism's development and current state, both historical and logical methods were employed, with documentary analysis serving as the primary method for gathering information.*

Results. *The study examines the institutional and legal mechanism for the formation and implementation of state veteran policy in Ukraine, defining it as a comprehensive system comprising institutional, legal, and procedural components. It identifies key stakeholders, including the President, the Verkhovna Rada, the Cabinet of Ministers, the Ministry of Veterans Affairs, other central executive bodies, and local self-government bodies, as well as civil society organizations. The stages of state veteran policy formation and implementation, along with its core principles, are outlined. The analysis reveals a fragmentation of responsibilities across numerous government agencies, underscoring the critical need for effective interagency coordination, particularly through the establishment of a Coordination Council. The importance of new legislation and strategies that broaden the scope of veteran policy is also emphasized.*

Conclusions. *It has been demonstrated that Ukraine's institutional and legal mechanism for veteran policy is a complex system characterized by active legislative development and recognized priority. However, despite the pivotal role of the Ministry of Veterans Affairs, a dispersal of functions among more than 20 government bodies has been identified, necessitating enhanced interagency coordination, particularly through the establishment of a Coordination Council. It is argued that further legislative updates, increased institutional capacity, the involvement of local communities and civil society organizations, the pursuit of stable funding sources, and the digitalization of services are all crucial for success.*

Keywords: *institutional and legal mechanism, state policy, veteran policy, formation, implementation, institutions, regulatory legal acts, procedures, coordination.*

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The author declare no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; in the decision to publish the results.

УДК 351.82:004.89:[334.752:658.114.589](477)
DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2025/22-12/14>

В'ячеслав САПРИКІН, асп.
ORCID ID: 0009-0002-3435-9778
e-mail: viacheslavsaprykin@knu.ua
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

ІННОВАЦІЇ ПРИВАТНОГО СЕКТОРУ ЯК ДРАЙВЕР ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Вступ. Проаналізовано роль інновацій приватного сектору як ключового чинника цифрової трансформації публічного управління в Україні. В умовах війни та під час повоєнної відбудови технологічні рішення бізнесу забезпечують безперервність роботи інститутів публічного управління, підвищують ефективність, прозорість і здатність органів влади оперативно реагувати на зміни.

Методи. Застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Діалектичний та системний підходи дозволили розглядати цифрову трансформацію публічного управління як динамічний процес у взаємозв'язку з інституційними змінами та впливом приватного сектору. Методи аналізу, синтезу, порівняння та аналізу наукових публікацій і аналітичних звітів сприяли узагальненню наукових підходів, оцінюванню практик і виявленню ключових тенденцій та перспектив цифрової трансформації.

Результати. Установлено, що технологічний прогрес і інновації є взаємопов'язаними рушіями економічного розвитку та змін у публічному управлінні. Проте наявність політичної волі недостатня: цифрова трансформація супроводжується бар'єрами, які потребують системного подолання. Ефективна модернізація державного сектору неможлива лише через запровадження ІТ-рішень. Значну роль відіграють практики приватного сектору: гнучкі методи управління проєктами, публічно-приватні партнерства, дизайн-мислення, які сприяють адаптації інновацій під потреби держави та створенню сучасних цифрових сервісів.

Висновки. Аргументовано, що успішна цифрова трансформація публічного управління в Україні є неможливою без активного залучення інновацій приватного сектору. Цифрова трансформація публічного управління більше не є лише технологічним завданням, а стає стратегічною передумовою сталого розвитку, інституційної стійкості та конкурентоздатності країни. Саме тому партнерство між державою і приватним сектором розглядається як фундаментальний інструмент побудови сучасної системи управління, орієнтованої на результативність, та довіру. Доведено, що цифрова трансформація із залученням інновацій приватного сектору є неминучим процесом, що підвищує ефективність, прозорість та стійкість інститутів публічного управління і сприяє створенню сучасних, орієнтованих на громадян сервісів, що набуває особливого значення в умовах війни та під час повоєнної відбудови України.

Ключові слова: цифрова трансформація, публічне управління, інновації, публічно-приватне партнерство, ІТ-сектор, цифрові послуги.

Вступ

Актуальність і мета дослідження. Поняття цифрової трансформації зазвичай ототожнюють з процесами, що відбуваються у приватному секторі. Більшість інновацій у публічне управління переходять із приватного сектору, який завдяки своїй гнучкості та меншому рівню нормативних обмежень виступає основним генератором цифрових рішень. Водночас не менш важливою є роль цифрових змін у публічному управлінні, оскільки саме вони можуть стати вагомим чинником зміцнення конкурентоспроможності та економічного розвитку країни загалом. Адже сильна і конкурента держава – це запорука сприятливих умов для бізнесу. Важливим виміром цифрової трансформації публічного управління є її людиноцентричність: громадяни розглядаються як кінцеві користувачі послуг, що зумовлює акцент на їхніх потребах, якості, доступності та зручності сервісів. Такий підхід сприяє зростанню довіри до інституцій, ефективнішому використанню ресурсів і формуванню відкритого, адаптивного публічного сектору. Тому застосування цифрової трансформації в публічному управлінні загалом і в державному секторі зокрема має вирішальне значення, оскільки може істотно підвищити ефективність, прозорість та доступність публічних послуг. Використовуючи цифрові технології, держава може оптимізувати свою діяльність, зменшити витрати та забезпечити кращий користувацький досвід для громадян. Це також дозволяє публічному сектору приймати рішення на основі даних, покращуючи результати в широкому спектрі політичних сфер. Саме зараз, у час зростання очікувань громадян

та фінансових обмежень, цифрова трансформація може стати ключовим фактором для досягнення більших результатів з меншими витратами (García, 2023).

Більшість технологічних інновацій, які інтегруються в публічне управління, беруть свій початок з приватного сектору. Саме бізнес, маючи більше оперативної свободи, інституційну гнучкість і меншу зарегульованість виступає головним генератором новацій. У цьому контексті державний сектор здебільшого виконує роль "наздоганного", адаптуючи та впроваджуючи рішення, апробовані бізнесом. Однак сам факт цієї динаміки жодним чином не зменшує значущості цифрової трансформації для системи публічного управління. Навпаки, впровадження інновацій залишається критично важливим інструментом модернізації публічного сектору, особливо під час війни та післявоєнного відновлення України. Адже, у довгостроковій перспективі, навіть за умов обмеженої гнучкості, складних процедур та регуляторних бар'єрів, органи публічного управління неминуче приходять до необхідності цифрових змін.

Метою статті є теоретичне обґрунтування інновацій приватного сектору як провідного чинника цифрової трансформації публічного управління в Україні. Дослідження акцентує увагу на характеристиках інноваційного потенціалу приватного сектору та його значенні для модернізації публічного управління. Вирішальним завданням є формування концептуального бачення ролі приватних інновацій у забезпеченні сталого розвитку та успішної цифрової трансформації системи публічного управління.

Інноваційні підходи цифрової трансформації у сфері публічного управління досліджували такі автори, як

© Саприкін В'ячеслав, 2025

Г. Брінкман, А. Ван Бурен, В. Вурберг, М. Ван дер Біль-Брувер, Х. Гарсія, Л. Картер, К. С. Десоуза, Г. Доусон, А. А. Гендуез, М. А. Демірсіоглу, Ф. Е. М. Муеллер, Е. Сінар, У. Танвеер, Т.-Г. Хоанг, С. Ісхак, Р. У. Халід, Р. Ксантопулу, І. Антоніадіс, Г. Авлогаріс, І. Вішка, К. Комарова, Г. Старченко та інші. У їхніх працях систематизовано та окреслено ключові тенденції та виклики, що постають перед публічним управлінням у процесі цифровізації. Для комплексного вивчення проблематики також проаналізовано аналітичні огляди провідних компаній та експертні висновки науковців та практиків.

Методи

У процесі дослідження застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Використання діалектичного методу дозволило розглянути цифрову трансформацію публічного управління як динамічний і взаємопов'язаний процес. Системний підхід забезпечив можливість аналізу цифровізації у взаємозв'язку з інституційними змінами та впливом приватного сектору. Метод аналізу та синтезу використовувався для узагальнення наукових підходів і формування цілісного бачення проблематики. Порівняльний метод дав змогу оцінити різні практики впровадження цифрових інновацій у публічному управлінні та виокремити релевантний досвід. Крім того, аналіз наукових публікацій, аналітичних оглядів та звітів дозволив виявити ключові тенденції, ризики та перспективи інноваційного потенціалу приватного сектору та його значення для модернізації публічного управління.

Результати

Інформаційні технології та інновації перебувають у тісному взаємозв'язку, оскільки саме технологічний прогрес виступає рушійною силою змін і економічного зростання у глобальному вимірі. У сучасному цифровому середовищі держави отримують можливість посилювати власні позиції як лідери у сфері цифрових технологій. Водночас досягнення такої мети є неможливим без системного та безперервного впровадження інноваційних рішень. Практика застосування ІТ-технологій у публічному управлінні показує, що наявності політичної волі або прагнення до інновацій недостатньо. Цей процес супроводжується численними бар'єрами, які потребують своєчасного виявлення та подолання для ефективної реалізації цифрових трансформацій. Впровадження реформ у публічному секторі неможливе лише через використання ІТ-інструментів. Необхідні зміни в управлінських процесах, політиках, організаційній культурі та лідерстві. І саме такі практики доцільно залучати з приватного сектору, де вони вже випробовувались роками і знайшли своє найкраще застосування. Приклади успішного впровадження цифрових технологій включають модернізацію контакт-центрів з використанням хмарних обчислень, що дозволяє ефективно обробляти значні обсяги запитів громадян, а також експериментальне впровадження нових цифрових платформ, таких як Metaverse, на різних рівнях державної влади. Аналіз практик державного сектору виокремлює чотири основні стратегії цифрових інновацій: орієнтовані на вдосконалення, антиципаційні, адаптивні та стійкі. Найпоширенішими виявилися стратегії, орієнтовані на вдосконалення, та стійкі стратегії, що відображає акцент на внутрішніх заходах зі створення цінності, таких як модернізація ІТ, оптимізація процесів та інтеграція цифрових можливостей у структури управління. На відміну від приватного сектору, де цифрові інновації переважно спрямовані на

досягнення конкурентної переваги та перепроєктування бізнес-моделей, у державному секторі вони розглядаються у ширшому контексті створення суспільної цінності. Основна увага приділяється використанню цифрових технологій для трансформації надання послуг, поліпшення взаємодії з громадянами, підвищення прозорості діяльності та подолання бюрократичних бар'єрів. Ефективні стратегії цифрових інновацій у державному секторі повинні поєднувати короткострокові покращення з довгостроковими стратегічними змінами, забезпечуючи стійке та значуще створення суспільної цінності. Такий підхід передбачає гібридну та гнучку стратегію, у межах якої організації поєднують внутрішні та зовнішні заходи для одночасного досягнення поступових цілей, спрямованих на оптимізацію наявних процесів, та трансформаційних цілей, спрямованих на фундаментальну реконфігурацію структур надання послуг та управління (Guenduez et al., 2025).

Зважаючи на ключову роль реформування публічного сектору в забезпеченні людиноцентричних послуг, особливого значення набуває дослідження чинників, що визначають ефективність впровадження та інтеграції цифрового врядування. Цей процес у публічному управлінні слід трактувати як найсучаснішу управлінську реформу, яка первісно була апробована в межах приватного сектору. Результати наукових досліджень підтверджують, що підвищення якості цифрових послуг та активне використання новітніх технологій здатні відігравати провідну роль у розвитку цифрового врядування в системі державної адміністрації. Це, у свою чергу, сприяє зміцненню безпеки, зростанню довіри та забезпеченню прозорості у процесі надання публічних послуг. Водночас складна взаємодія внутрішніх та зовнішніх факторів вказує на необхідність адаптації стратегій цифрового врядування до специфічних умов функціонування кожного органу публічного управління. Такий підхід є визначальним для досягнення стійких результатів (Xanthopoulou et al., 2023).

Одним із варіантів осучаснення публічного управління є використання досвіду стартапів. Стартапи відіграють ключову роль у стимулюванні інновацій завдяки високій здатності до адаптації, експериментування з новими технологіями та бізнес-моделями. Вони часто виконують функцію каталізаторів цифрових трансформацій, впроваджуючи рішення, які можуть бути масштабовані на рівні державних систем. Зокрема, фінтех-компанії здійснюють трансформацію традиційних фінансових послуг, підвищуючи доступність і прозорість платіжних операцій, що має значення й для державних механізмів, таких як оподаткування та соціальні виплати. Наприклад, на платформі "Дія.Бізнес" заплановано запуск Маркетплейсу цифрових рішень, який об'єднує постачальників ІТ-продуктів та підприємців, зацікавлених у впровадженні перевірених цифрових інструментів для розвитку бізнесу. Користувачі отримують доступ до рішень у сферах автоматизації, фінансів, маркетингу, кібербезпеки, управління персоналом та електронної комерції. Платформа сприяє оптимізації бізнес-процесів, підвищенню продуктивності малого та середнього бізнесу та формуванню єдиної екосистеми цифрових сервісів, відкритої для українських і закордонних компаній, а надалі – і перейнятті нового сучасного досвіду для управління публічними процесами в країні (Маркетплейс цифрових рішень...2025).

Держава, у свою чергу, може адаптувати здобутки приватного сектору з урахуванням специфіки публіч-

ного сектору, нормативних вимог та суспільних інтересів. Такий підхід сприятиме не лише модернізації публічних інституцій, але й зміцненню довіри громадян, підвищенню рівня обслуговування та більш оперативному реагуванню на виклики сучасності.

Одними з найкращих прикладів інтеграції цифрових інновацій приватного сектору в публічне управління, на нашу думку, є такі: гнучкі методології управління проектами (наприклад, Agile), моделі фінансування через публічно-приватне партнерство (PPP), дизайн-мислення у публічному управлінні.

Гнучкі методології управління проектами (Agile). У приватних компаніях методології Agile застосовуються для оперативного впровадження IT-проектів та підвищення їх ефективності. Деякі урядові структури, зокрема в Канаді та Великій Британії, почали адаптувати Agile-підходи для модернізації державних цифрових сервісів, що дозволяє більш гнучко реагувати на потреби користувачів та підвищувати якість надання публічних послуг. В Україні зростає інтерес до впровадження гнучких підходів до управління проектами у сфері публічного адміністрування, зокрема методології Agile. Ці підходи сприяють підвищенню оперативності, ефективності та якості надання публічних послуг, дозволяючи державним установам краще адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Agile у своєму сучасному трактуванні не є окремою методологією, а радше набором принципів і цінностей, що орієнтовані на гнучке управління проектами, фокусоване на потребах кінцевого користувача. Філософія Agile передбачає постійну комунікацію між членами самоорганізованих міждисциплінарних команд, у межах яких проектні рішення формуються й реалізуються поступово, у тісній взаємодії з усіма учасниками процесу. На основі цих принципів сформувалися конкретні фреймворки, серед яких найпоширенішими є Scrum, Kanban, Crystal тощо. Незважаючи на відмінності між ними, усі вони базуються на спільних засадах Agile – адаптивності, гнучкості, прозорості та орієнтації на результат. Scrum, зокрема, як один із найвідоміших інструментів Agile-управління, набув поширення і в державному секторі, оскільки дозволяє організувати роботу таким чином, щоб швидко реагувати на зміни, що виникають у процесі реалізації проектів, та забезпечувати їх відповідність актуальним потребам громадян. Як підкреслює дослідниця К. Комарова, саме завдяки таким гнучким інструментам публічне управління може ставати більш динамічним, відкритим до інновацій та орієнтованим на результат (Комарова, 2020).

Як наголошує Г. Старченко, традиційні ієрархічно-бюрократичні моделі управління, що відзначаються інерційністю та обмеженою здатністю до адаптації, не забезпечують належного рівня ефективності у відповідь на виклики кризових ситуацій та швидкоплинні зміни. У зв'язку з цим автор пропонує концепцію адаптивної моделі гнучкого управління проектами, яка передбачає інтеграцію принципів Agile, Scrum та Lean із нормами публічного адміністрування. Модель спрямована на підвищення ефективності управлінських процесів, гнучкості організаційних рішень, оптимального ресурсного забезпечення, стабільності робочого середовища, інтенсивності комунікацій та управлінського впливу. На підставі аналізу наукових джерел, міжнародного досвіду та практичних кейсів реалізації публічних проектів в Україні Г. Старченко формує концептуальну структуру моделі, що передбачає оцінювання взаємозв'язків між

ключовими змінними. Дослідження свідчить, що застосування запропонованої моделі сприяє підвищенню результативності проектів, скороченню строків їх реалізації та забезпеченню стабільності публічних ініціатив (Старченко, 2025).

В Україні Agile-підходи активно застосовуються в публічному управлінні, зокрема в цифровізації державних послуг. Міністерство цифрової трансформації України реалізує проект "Дія", який передбачає розвиток цифрових сервісів: спочатку розробляються базові функції, які потім вдосконалюються на основі зворотного зв'язку від користувачів. Цей підхід дозволяє оперативно адаптувати послуги до потреб громадян та забезпечує їх доступність через мобільний додаток та веб-портал. Крім того, у проєкті "Дія" застосовуються методи Agile для швидкого тестування нових функцій та їх впровадження після отримання відгуків користувачів. Це сприяє ефективному розвитку цифрових послуг та підвищенню їх якості.

У процесі трансформації Міністерство цифрової трансформації України також впровадило систему OKR (Objectives and Key Results) для встановлення амбітних цілей та визначення ключових результатів. Ця система допомагає синхронізувати зусилля команди, забезпечити прозорість у досягненні результатів та підвищити залученість кожного члена команди до виконання загальних цілей (Несенюк, 2024). Визначення стратегічних цілей та ключових результатів дозволяє чітко оцінювати прогрес та ефективність реалізації ініціатив. Впровадження OKR сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів та досягненню високих результатів у цифровій трансформації держави (Збільшили ефективність у 10 разів..., 2025).

Моделі фінансування через публічно-приватне партнерство (PPP). Моделі фінансування на основі публічно-приватного партнерства набувають дедалі більшого значення у реалізації інфраструктурних проектів. Залучення приватного капіталу дозволяє зменшити фінансове навантаження на державу та пришвидшити реалізацію ініціатив. Водночас у державному секторі застосування залишається обмеженим через нестачу нормативно-правової бази та обмежений практичний досвід. Розвиток цих моделей дозволить підвищити ефективність використання ресурсів та сприятиме своєчасному виконанню проектів. Сучасні дослідження підкреслюють зростання значення цифрових державно-приватних партнерств для посилення цифрової готовності, стимулювання економічного зростання та модернізації публічних послуг. Зокрема, звіт Бізнес-школи Саїда при Оксфордському університеті та Інституту Портуланс демонструє, що використання хмарної інфраструктури дозволяє урядам надавати критично важливі послуги, такі як електронне врядування, охорона здоров'я та освіта, без значних початкових інвестицій. Постачальники хмарних послуг, зокрема AWS, забезпечують підтримку телемедицини та дистанційного навчання, роблячи державні сервіси доступними навіть у віддалених регіонах. Гнучкість хмарних обчислень сприяє швидкому впровадженню інноваційних технологій, таких як аналітика на основі штучного інтелекту (New report shows public-private sector partnerships..., 2024).

Одним із ключових практичних висновків досліджень є необхідність стратегічної узгодженості між публічними та приватними партнерами. Успішне функціонування PPP передбачає чітке розуміння як довгострокових

стратегічних цілей, так і короткострокових тактичних етапів реалізації проекту. Постійний діалог між партнерами забезпечує узгодженість цілей та ефективне вирішення питань, пов'язаних із відмінностями в операційних термінах. Для керівників державного сектору це створює можливості розробки PPP, що враховують як безпосередні цілі проекту, так і довгострокову стійкість, забезпечуючи спільне бачення етапів реалізації. Крім того, роль технологічних та політичних інновацій як чинника створення синергії свідчить про необхідність активного сприяння урядів у формуванні нормативно-правової бази, що стимулює інновації у приватному секторі, особливо у сферах технологій та цифрових рішень. У низці досліджень також наголошується на значущості спільного лідерства та колективних структур прийняття рішень. Формування керівних команд із представників обох секторів дозволяє забезпечити ефективний розподіл ресурсів, узгодженість цілей та рівну зацікавленість партнерів у результативності проекту. Ці підходи є критично важливими для керівників проєктів як у державному, так і у приватному секторі, оскільки вони сприяють формуванню структурованого та відповідального лідерства. Очікуване залучення до мільярда доларів фінансування у конкретні проєкти публічно-приватного партнерства демонструє не лише економічний потенціал, але й створює сприятливу основу для інновацій у публічному управлінні. Нове законодавство формує правову рамку, яка дозволяє реалізовувати сучасні моделі концесій з ефективною бізнес-логікою, наприклад у секторі аеропортів, що є класичним прикладом трансформації державної інфраструктури через приватні інвестиції (Tanveer et al., 2025).

Успіх таких проєктів залежатиме від комплексного поєднання факторів: доступу до донорського фінансування, безпекової ситуації та довіри інвесторів. Водночас впровадження інноваційних моделей управління, технологічних рішень та прозорих механізмів партнерства здатне підвищити ефективність і стійкість публічних послуг (Свириденко, 2025). Таким чином, публічно-приватне партнерство стає не лише джерелом фінансування, а й драйвером цифрової трансформації та модернізації публічного сектору, формуючи новий підхід до управління державними активами післявоєнного відновлення.

Дизайн-мислення у публічному управлінні. Дизайн-мислення є підходом до створення публічних послуг, орієнтованих на користувача, що враховує його потреби, болі та очікування. У цьому підході користувач стає центральною фігурою процесу проєктування сервісів. Незважаючи на свою відносну новизну, дизайн-мислення є важливим процесом у сучасній діяльності державних органів, оскільки передбачає кардинально новий підхід до управлінських процесів (Carter et al., 2024). Основна мета полягає у забезпеченні якісних змін із максимізацією корисного ефекту та мінімізацією витрат, що робить його особливо цінним для публічного управління. Другий принцип дизайн-мислення передбачає, що уряд повинен виконувати лише ті завдання, які здатен реалізувати ефективно. Це означає створення рішень, які працюють, їх масштабування та запровадження у масове використання, формуючи при цьому платформи для подальшого розвитку та вдосконалення. Часто в державному секторі застосовують повторювані набори вказівок, кодів та команд, які можуть використовуватися і в суміжних службах. Запущений продукт уже перевіряється на зручність і

доступність для користувачів, що дозволяє його широке застосування іншими організаціями та економію часу й ресурсів (Вішка, 2022).

Повторюваність є ще одним ключовим принципом, що забезпечує якість публічних сервісів. Важливо тестувати продукт із реальними користувачами, поступово переходячи від початкової версії до кінцевої, додаючи необхідні функції та видаляючи нефункціональні елементи на основі отриманих відгуків. Таке тестування зменшує імовірність значних невдач і перетворює менші помилки на навчання. Іноді виникає необхідність відмовитися від прототипу, якщо він не відповідає очікуванням користувачів (Paul, & Vipond, 2019). Дизайн-мислення активно використовується в публічному управлінні України, адже, наприклад, Мінцифри постійно розробляє і впроваджує нові послуги на основі реальних проблем і запитів громадян ("eВідновлення", послуги для ветеранів, освітні сервіси тощо).

Однак для ефективного використання цього підходу необхідні умови, що сприяють толерантності до невизначеності, здатності до ризику, відкритості до нових ідей та гнучкості в навчанні та адаптації. Натомість державні організації зазвичай характеризуються як жорсткі та орієнтовані на стабільність і підзвітність, що обмежує впровадження інноваційних підходів. Тому потрібні додаткові зусилля для створення сприятливих умов для застосування дизайн-мислення у публічному секторі (Brinkman et al., 2023).

Дискусія і висновки

Сучасні держави, серед яких і Україна, не є консервативними чи застарілими структурами, а функціонують як відкриті та динамічні системи, які здатні швидко сприймати та впроваджувати інновації. Це дозволяє ефективно реагувати на виклики цифровізації та забезпечувати модернізацію публічного управління відповідно до сучасних потреб суспільства. Вплив зовнішніх чинників, зокрема викликів, що виникли під час пандемії, продемонстрував, що уряди здатні здійснювати значні зміни швидше, ніж очіувалося (Waltner, n. d.). В українському контексті до світового досвіду додався й трагічний вимір повномасштабної війни. Однак, попри масштабні виклики та загрози, це стимулювало пришвидшення цифрової трансформації та запровадження інноваційних управлінських рішень.

Приватний сектор, який виступає провідним каталізатором цифрової трансформації публічного управління, забезпечує формування інноваційних технологічних рішень, управлінських моделей та підходів, які створюють підґрунтя для модернізації інституцій публічного управління. Теоретичне обґрунтування інновацій приватного сектору як ключового чинника цифрової трансформації дало змогу дійти висновку, що саме підприємницька ініціатива, гнучкість та здатність до швидкого впровадження технологічних нововведень становлять основу для оновлення державних процесів і підвищення якості публічних послуг.

Підтверджено, що інноваційний потенціал приватного сектору є критично важливим ресурсом для держави, зокрема в умовах стрімкої цифровізації та глобальних викликів безпекового характеру. Приватні компанії, технологічні стартапи та ІТ-індустрія не лише створюють сучасні цифрові рішення, але й пропонують нові стандарти ефективності, прозорості та клієнтоорієнтованості, які сьогодні визначають успішність системи публічного управління. Саме адаптація та інтеграція інновацій бізнес-середовища дозволяють державі впро-

важувати гнучкі управлінські моделі та підвищувати здатність оперативного реагувати на суспільні потреби.

Водночас результати дослідження засвідчили, що формування концептуального бачення ролі приватних інновацій у публічному управлінні набуває особливого значення в умовах війни та відбудови України. Цифрова трансформація держави більше не є лише технологічним завданням, а стає стратегічною передумовою сталого розвитку, інституційної стійкості та конкурентоздатності країни. Саме тому партнерство між державою і приватним сектором розглядається як фундаментальний інструмент побудови сучасної системи управління, орієнтованої на результативність, прозорість та довіру.

Варто наголосити, що дослідження має певні методологічні обмеження, зумовлені переважно теоретико-аналітичним характером роботи та обмеженістю доступних емпіричних даних. Подальші наукові розвідки доцільно спрямувати на розширення емпіричного оцінювання ефективності державно-приватної взаємодії у цифровій сфері, аналіз практичних кейсів впровадження технологічних рішень та проведення порівняльних досліджень міжнародного досвіду. Це сприятиме підсиленню наукової обґрунтованості, практичної цінності та аналітичної глибини отриманих висновків.

Перспективи подальших наукових досліджень полягають у розробленні емпіричних моделей оцінювання результативності приватних інновацій у публічному управлінні, зокрема шляхом застосування показників ефективності, прозорості, доступності та якості надання публічних послуг. Важливим напрямом є також вивчення механізмів державно-приватного партнерства у сфері цифровізації та визначення оптимальних інституційних форматів взаємодії держави й бізнесу. Додаткової уваги потребують міждержавні порівняльні дослідження, спрямовані на ідентифікацію найкращих практик цифрової трансформації публічного управління в країнах із подібними геополітичними умовами та рівнем інноваційності приватного сектору. Окрему наукову цінність становитиме аналіз ролі українських технологічних компаній у формуванні екосистеми цифрової стійкості держави, особливо в умовах воєнного стану та під час післявоєнного відновлення країни. Реалізація зазначених дослідницьких векторів сприятиме поглибленню отриманих результатів, емпіричній верифікації теоретичних положень та формуванню комплексних науково-практичних рекомендацій щодо зміцнення інноваційного потенціалу цифрової трансформації публічного управління в Україні.

Джерела фінансування. Це дослідження не отримало жодного гранту від фінансової установи в державному, комерційному або некомерційному секторах.

Список використаних джерел

- Вішка, І. С. (2022). Особливості застосування дизайн-мислення в публічному управлінні. *Вчені записки Таверійського національного університету, Серія: Публічне управління*, 33(72)(4), 1–6. <https://doi.org/10.32782/tiu-2663-6468/2022.4/01>
- Збільшили ефективність у 10 разів. Як Мінцифра переходить на систему OKR – колонка Михайла Федорова. (2025, 24 січня). *Ain*. <https://ain.ua/2025/01/24/okr-kolonka-mixaila-fedorova/>
- Комарова, К. (2020). Agile-філософія як інструмент використання гнучких підходів в публічному управлінні. *Аспекти публічного управління*, 8(1 SI), 68–71. <https://doi.org/10.15421/152043>
- Маркетплейс цифрових рішень: стартував набір постачальників IT-продуктів. (2025, 29 липня). *Дія. Бізнес*. <https://business.dia.gov.ua/news/marketpleis-tsyfrovyykh-rishen-startuvav-nabir-postachalnykiv-it-produktiv>
- Несенюк, А. (2024, 25 листопада). Ефективність Мінцифри виростає вдвіть завдяки OKR – Федоров. *Forbes Ukraine*. <https://forbes.ua/news/efektivnist-mintsifri-zbilshilasya-vdesyatero-zavdyaki-okr-fedorov-22112024-25008>

Свириденко, Ю. (2025, 19 червня). *Публічно-приватне партнерство та \$1 млрд для України. Як бізнес й донори можуть відбудувати країну вже зараз? Розповідає міністерка економіки Юлія Свириденко*. *Forbes Ukraine*. <https://surl.li/micvja>

Старченко, Г. В. (2025). Адаптивні підходи до управління проектами у публічному управлінні: Модель для нестабільного середовища. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, 16. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-16-02-16>

Brinkman, G., van Buuren, A., Voorberg, W., & van der Bijl-Brouwer, M. (2023). Making way for design thinking in the public sector: a taxonomy of strategies. *Policy Design and Practice*, 6(3), 241–265. <https://doi.org/10.1080/25741292.2023.2199958>

Carter, L., Desouza, K. C., Dawson, G. S., & Pardo, T. (2024). Digital transformation of the public sector: Designing strategic information systems. *The Journal of Strategic Information Systems*, 33(3), Article 101853. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2024.101853>

Garcia, J. (2023, June 1). *Digital Transformation in the Public Sector, a Catalyst for Development and Competitiveness in the Region – INCAE*. INCAE. <https://incae.edu/en/digital-transformation-in-the-public-sector-a-catalyst-for-development-and-competitiveness-in-the-region/>

Guenduez, A. A., Demircioglu, M. A., Mueller, E. M., & Cinar, E. (2025). Digital innovation strategies in the public sector. *Research Policy*, 54(8), Article 105274. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2025.105274>

New report shows public-private sector partnerships help drive digital readiness and economic growth. (2024, November 21). Amazon. <https://surl.li/krxefj>

Paul, T., & Vipond, D. (2019, June 4). Guest post: Adapting the GOV.UK Design System for the NHS. Government Digital Service. <https://gds.blog.gov.uk/2019/06/04/guest-post-adapting-the-gov-uk-design-system-for-the-nhs/>

Tanveer, U., Hoang, T. G., Ishaq, S., & Khalid, R. U. (2025). Public-private partnerships as catalysts for digital transformation and circular economy: Insights from developing countries. *Technological Forecasting and Social Change*, 219, Article 124270. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.124270>

Waltner, W. (n. d.). *Digital Transformation: 3 Best Practices for Governments*. Advance Solutions. <http://www.advancesolutions.com/digital-transformation-3-best-practices/>

Xanthopoulou, P., Antoniadis, I., & Avlogiaris, G. (2023). Unveiling the drivers of digital governance adoption in public administration. *Problems and Perspectives in Management*, 21(4), 454–467. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.35](https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.35)

References

Brinkman, G., van Buuren, A., Voorberg, W., & van der Bijl-Brouwer, M. (2023). Making way for design thinking in the public sector: a taxonomy of strategies. *Policy Design and Practice*, 6(3), 241–265. <https://doi.org/10.1080/25741292.2023.2199958>

Carter, L., Desouza, K. C., Dawson, G. S., & Pardo, T. (2024). Digital transformation of the public sector: Designing strategic information systems. *The Journal of Strategic Information Systems*, 33(3), Article 101853. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2024.101853>

Digital solutions marketplace: recruitment of IT product suppliers has begun. (2025, July 29). *Dia.Business.Start* [in Ukrainian] <https://business.dia.gov.ua/news/marketpleis-tsyfrovyykh-rishen-startuvav-nabir-postachalnykiv-it-produktiv>

Garcia, J. (2023, June 1). *Digital Transformation in the Public Sector, a Catalyst for Development and Competitiveness in the Region – INCAE*. INCAE. <https://incae.edu/en/digital-transformation-in-the-public-sector-a-catalyst-for-development-and-competitiveness-in-the-region/>

Guenduez, A. A., Demircioglu, M. A., Mueller, E. M., & Cinar, E. (2025). Digital innovation strategies in the public sector. *Research Policy*, 54(8), Article 105274. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2025.105274>

Increased efficiency tenfold: how the Ministry of Digital Transformation is adopting the OKR system – a column by Mykhailo Fedorov. (2025, January 24). *Ain* [in Ukrainian] <https://ain.ua/2025/01/24/okr-kolonka-mixaila-fedorova/>

Komarova, K. (2020). Agile-philosophy as a tool for using flexible approaches in public administration. *Public administration aspects*, 8(1 SI), 68–71 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.15421/152043>

Nesenyuk, A. (2024, November 25). *The effectiveness of the Ministry of Digital Transformation has increased tenfold thanks to OKR – Fedorov*. *Forbes.ua*. [in Ukrainian]. <https://forbes.ua/news/efektivnist-mintsifri-zbilshilasya-vdesyatero-zavdyaki-okr-fedorov-22112024-25008>

New report shows public-private sector partnerships help drive digital readiness and economic growth. (2024, November 21). Amazon. <https://surl.li/krxefj>

Paul, T., & Vipond, D. (2019, June 4). Guest post: Adapting the GOV.UK Design System for the NHS. Government Digital Service. <https://gds.blog.gov.uk/2019/06/04/guest-post-adapting-the-gov-uk-design-system-for-the-nhs/>

Starchenko, G. V. (2025). Adaptive approaches to project management in public administration: A model for unstable environments. *Problems of modern transformations. Series: law, public administration and management*, 16 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-16-02-16>

Svyrydenko, Y. (2025, June 19). *Public-private partnership and \$1 billion for Ukraine. How can business and donors rebuild the country now? Economy Minister Yulia Svyrydenko tells*. *Forbes.ua*. [in Ukrainian]. <https://surl.li/micvja>

Tanveer, U., Hoang, T. G., Ishaq, S., & Khalid, R. U. (2025). Public-private partnerships as catalysts for digital transformation and circular economy: Insights from developing countries. *Technological Forecasting and Social Change*, 219, Article 124270. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.124270>

Vishka, I. S. (2022). Peculiarities of the application of design thinking in public administration. *Scientific Notes of V. I. Vernadsky Taurida National University, Series: Public Administration*, 33(72)(4), 1–6 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/tnu-2663-6468/2022.4/01>

Waltner, W. (n. d.). *Digital Transformation: 3 Best Practices for Governments*. Advance Solutions. <http://www.advancesolutions.com/digital-transformation-3-best-practices/>

Xanthopoulou, P., Antoniadis, I., & Avlogiaris, G. (2023). Unveiling the drivers of digital governance adoption in public administration. *Problems and Perspectives in Management*, 21(4), 454–467. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.35](https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.35)

Отримано редакцією журналу / Received: 12.09.25
Прорецензовано / Revised: 28.10.25
Схвалено до друку / Accepted: 05.11.25

Viacheslav SAPRYKIN, PhD Student
ORCID ID: 0009-0002-3435-9778
e-mail: viacheslavsaprykin@knu.ua
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

PRIVATE SECTOR INNOVATIONS AS A DRIVER OF DIGITAL TRANSFORMATION IN PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

Background. *The article analyzes the role of private sector innovation as a key factor in the digital transformation of public administration in Ukraine. In the context of war and post-war reconstruction, technological solutions for business ensure the continuity of public administration institutions, increase efficiency, transparency, and the ability of authorities to respond quickly to changes.*

Methods. *The study uses a combination of general scientific and special methods. Dialectical and systemic approaches allowed us to consider the digital transformation of public administration as a dynamic process in connection with institutional changes and the influence of the private sector. Methods of analysis, synthesis, comparison, and analysis of scientific publications and analytical reports contributed to the generalization of scientific approaches, the evaluation of practices, and the identification of key trends and prospects for digital transformation.*

Results. *It has been established that technological progress and innovation are interrelated drivers of economic development and change in public administration. However, political will alone is not enough: digital transformation is accompanied by barriers that must be systematically overcome. Effective modernization of the public sector is not possible through the introduction of IT solutions alone. Private sector practices play a significant role: flexible project management methods, public-private partnerships, and design thinking, which contribute to the adaptation of innovations to the needs of the state and the creation of modern digital services.*

Conclusions. *It is argued that the successful digital transformation of public administration in Ukraine is impossible without the active involvement of private sector innovations. It is no longer just a technological task, but is becoming a strategic prerequisite for sustainable development, institutional stability, and the country's competitiveness. That is why the partnership between the state and the private sector is seen as a fundamental tool for building a modern management system focused on performance and trust. Thus, digital transformation driven by private-sector innovation is an inevitable process that enhances the efficiency, transparency, and resilience of public administration and supports the development of modern, citizen-oriented services, which is especially crucial during the war and in Ukraine's post-war reconstruction.*

Keywords: *digital transformation, public administration, innovation, public-private partnership, IT sector, digital services.*

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The author declares no conflict of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; or in the decision to publish the results.

УДК [351.751:316.6]:355.45(477)
DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2025/22-13/14>

Олександр СЕМИКРАС, асп.
ORCID ID: 0000-0001-8736-6379
e-mail: Semykras.Oleksandr@knu.ua

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

ПОВЕДІНКОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЯК МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ

Вступ. Присвячено теоретичному та прикладному аналізу поведінкових інструментів як механізму зміцнення національної стійкості в умовах гібридної війни. У фокусі дослідження – потенціал "м'якого впливу" на поведінку громадян за допомогою таких інструментів, як стратегічні комунікації, соціальні норми, архітектура вибору, психологічна підтримка, освітні інтервенції. Обґрунтовано актуальність інтеграції поведінкових підходів у публічну політику з метою підвищення адаптивності населення, зміцнення довіри до інституцій та формування колективної спроможності до опору в умовах тривалої загрози.

Методи. Використано міждисциплінарний підхід, що поєднує здобутки поведінкових наук, безпекових студій та публічного управління. У межах дослідження застосовано контент-аналіз актуальних соціологічних даних (2022–2025 рр.), порівняльний аналіз кейсів Ізраїлю та Естонії, кейс-стаді українського досвіду в умовах повномасштабної війни, а також методи експертного оцінювання та інтерпретації емпіричних виявів поведінкової стійкості.

Результати. Запропоновано типологію поведінкових інструментів у системі публічного управління, до яких належать: комунікаційно-когнітивні, соціально-нормативні, психологічно-підтримувальні, структурно-організаційні та освітньо-превентивні засоби впливу. Установлено, що комплексне застосування таких інструментів сприяє підвищенню резистентності суспільства до інформаційних і психологічних загроз. Український кейс 2022–2025 років проілюстрував ефективність окремих поведінкових практик – зокрема, масового волонтерства, мотиваційної мобілізації через Територіальну оборону, запуску єдиного інформаційного поля, впровадження програм психосоціальної підтримки. Проаналізовано інституціоналізований досвід Ізраїлю та Естонії, що демонструють сталі моделі впровадження поведінкових підходів до стратегічних комунікацій, освіти, оборони та інтеграції.

Висновки. Аргументовано, що поведінкові інструменти є важливим елементом державної політики у сфері національної безпеки та стійкості. В умовах затяжної гібридної війни вони дозволяють зберігати громадянську мотивацію, підвищувати адаптивність і згуртованість населення, а також формувати ефективну взаємодію держави з суспільством. Надано стратегічні рекомендації щодо інституціоналізації поведінкових підходів в Україні, серед яких: створення міжвідомчого аналітичного центру поведінкових наук при Кабінеті Міністрів, розробка Національної стратегії поведінкової стійкості, масштабування мережі центрів психологічної допомоги, інтеграція поведінкових модулів у підготовку державних службовців і розвиток освітніх програм з медіаграмотності та критичного мислення. Представлене дослідження формує наукову й прикладну базу для подальшого розроблення системної поведінкової політики в Україні.

Ключові слова: національна стійкість, гібридна війна, поведінковий аналіз, поведінкові інсайти, публічне управління, теорія підсилювання.

Вступ

У XXI столітті гібридна війна постала як форма системного багатомірного протистояння, що виходить за межі традиційних збройних конфліктів і охоплює інформаційний, психологічний, економічний, енергетичний та кібернетичний виміри (Hoffman, 2009). Таке протистояння спрямоване не лише на військове виснаження, але насамперед – на підірив внутрішньої стабільності, дестабілізацію державних інституцій, руйнування суспільної довіри та деморалізацію населення. У цьому контексті формування національної стійкості набуває статусу пріоритетного завдання державної політики безпеки, особливо для України, яка з 2014 року зазнає гібридної агресії з боку Російської Федерації (Горбулін, 2014).

У таких умовах класичні підходи до гарантування безпеки, зокрема силові або адміністративно-командні методи, демонструють обмежену ефективність. Натомість зростає потреба у використанні "м'яких" управлінських інструментів, здатних впливати на поведінку населення, підвищувати психологічну стійкість, зберігати довіру до держави та сприяти солідарності в умовах багатофакторних криз. Одним із найбільш перспективних підходів у цьому напрямі є застосування поведінкових інструментів – сукупності науково обґрунтованих методів м'якого впливу на поведінку громадян, що базуються на знаннях когнітивної психології, поведінкової економіки та теорії прийняття рішень (Behavioural Insights and Public policy ..., 2017; Bavel et al., 2020).

Світова практика – насамперед досвід США, Великої Британії, Канади, Європейського Союзу – засвідчує ефективність використання таких інструментів у сферах охорони здоров'я, фінансової поведінки, оподаткування, екологічної відповідальності (Behavioural Insights and Public policy ..., 2017). Проте застосування поведінкових інтервенцій у сфері національної безпеки, оборони та кризового управління залишається недостатньо дослідженим. Це особливо актуально в контексті протидії гібридній агресії в Україні, де виникає потреба в нових, гнучких і людиноцентричних підходах до зміцнення національної стійкості.

Постановка проблеми. В умовах гібридної війни однією з ключових проблем постає забезпечення довгострокової психологічної стійкості українського суспільства, збереження високого рівня солідарності, самоорганізації, мобілізаційної готовності громадян, довіри до державних інституцій, а також здатності протистояти інформаційно-психологічним операціям противника. Водночас традиційні (класичні) підходи – адміністративне регулювання, силові методи, цензура – у межах демократичної системи управління мають обмежену ефективність, а в окремих випадках можуть викликати зворотну реакцію або втрату довіри з боку суспільства.

У цьому контексті зростає значущість поведінкових інструментів управління, які базуються на міждисциплінарних знаннях з поведінкової економіки, когнітивної психології, соціальної антропології та теорії архітектури

вибору. Їхньою особливістю є можливість м'якого впливу на рішення і дії індивідів та соціальних груп через урахування когнітивних викривлень, емоційних механізмів, соціальних норм, групової динаміки. Як зазначають Талер і Санстейн (2017), поведінкові інструменти дозволяють підвищити ефективність політик, не обмежуючи свободу вибору, а створюючи сприятливу "архітектуру середовища" для ухвалення бажаних рішень.

Однак упровадження поведінкових інструментів у систему публічного управління супроводжується низкою викликів, таких як: недовіра до офіційних комунікацій з боку громадян, ризик маніпулятивного використання поведінкових інтервенцій, відсутність належної підготовки управлінців, а також слабка інституціоналізація відповідного інструментарію в Україні. Особливо актуальності набуває потреба ідентифікувати ефективні поведінкові інструменти, які сприяють підвищенню національної стійкості в умовах воєнного часу, проаналізувати практику їх застосування у державах, що зазнають гібридних впливів (зокрема, Ізраїлі, Естонії), та визначити можливості адаптації світового досвіду до українського безпечного контексту.

Ступінь дослідження проблеми. Аналіз сучасного наукового дискурсу свідчить, що поведінкові інструменти дедалі частіше визнаються ефективним засобом впливу на суспільну поведінку в умовах невизначеності, криз та конфліктів. У світовій науці сформовано потужну теоретико-методологічну основу для дослідження поведінкових впливів у публічному управлінні. Зокрема, праці Р. Талера та К. Санстейна (2017), Д. Канемана (Kahneman, 2011), М. Тальябуе (Tagliabue, 2023) заклали підґрунтя для вивчення ефекту "підштовхувань" (англ. *nudge*) та архітектури вибору як засобів формування соціально бажаної поведінки без примусу. У подальших роботах дослідників В. Еверта, С. Барнерджи (Ewert et al., 2020; Banerjee, & John, 2023) простежується еволюція від окремих прикладних інтервенцій до розбудови повноцінних систем поведінкового врядування, зокрема в безпековій політиці.

Водночас застосування поведінкових підходів у сфері національної безпеки, громадянської стійкості та протидії гібридним загрозам є напрямом, що лише починає формуватися. Окремі теоретичні й емпіричні аспекти цієї теми розкрито у працях Д. Сейвіджа, А. Шапіри та М. Ельрана, І. Нормарка, (Savage, 2016; Shapira et al., 2024; Normark et al., 2024) а також у монографіях К. Санстейна (Sunstein, 2020), які висвітлюють морально-етичні межі поведінкових інтервенцій у кризових умовах. Показовим прикладом практичного застосування поведінкових інструментів в умовах війни є дослідження колективу авторів на чолі з С. Мартінесом (Martinez et al., 2022), присвячене використанню стратегій підштовхування для евакуації цивільного населення в Україні.

В українському науковому просторі інтерес до поведінкових інструментів почав зростати з 2014 року, насамперед у межах досліджень ефективності публічного управління та цифрової трансформації С. Хаджирадевої (Khadzhyradieva, Hrechko, & Smalskys, 2019), Семикраса (2023), Білик та Хім (2021), М. Малімон (Малімон, & Глова, 2014) та Г. Возняк (Voznyak, Patytska, & Kloba, 2021). Після початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну тема поведінкових інструментів набула нового звучання в роботах Дорош (2024), Нинюк, Семикраса, & Сулим (2023), а також Щеховської (2024), присвячених мобілізації соціального капіталу,

підтримці згуртованості та формуванню психологічної стійкості. Попри це, комплексних досліджень, що інтегрують поведінковий підхід у політику забезпечення національної стійкості в умовах гібридної агресії, в українській академічній традиції поки що обмаль.

Отже, незважаючи на зростання наукового інтересу як в Україні, так і за кордоном, питання застосування поведінкових інструментів саме як інструменту зміцнення національної стійкості в умовах гібридної війни залишається недостатньо дослідженим. Цей факт визначає актуальність, наукову новизну та міждисциплінарну цінність подальших досліджень у зазначеному напрямі.

Мета і завдання. Метою статті є наукове обґрунтування та емпіричне вивчення ролі поведінкових інструментів як ефективного механізму формування національної стійкості в умовах гібридної війни, а також розроблення практичних рекомендацій щодо їх впровадження у систему публічного управління України.

Для досягнення поставленої мети сформульовано такі завдання:

1. Визначити поняття національної стійкості; узагальнити теоретико-методологічні засади застосування поведінкових інструментів у кризовому та безпековому контексті; здійснити класифікацію поведінкових інструментів; проаналізувати їх вплив на суспільну поведінку, психологічну адаптивність, довіру до інституцій та рівень соціальної згуртованості; розробити модель поведінкової стійкості в умовах гібридної війни.

2. Виконати порівняльний аналіз міжнародного досвіду застосування поведінкових інструментів у сфері безпеки та національної стійкості на прикладах держав, що перебувають під впливом гібридних загроз (зокрема Ізраїлю та Естонії), з урахуванням соціокультурних чинників їх ефективності.

3. Дослідити практику застосування поведінкових інтервенцій в Україні в умовах повномасштабного вторгнення РФ, проаналізувавши суспільні реакції на загрози, а також ініціативи державних і громадських акторів щодо підтримки морального стану, мобілізації населення, боротьби з панічними настроями та дезінформацією.

4. Розробити обґрунтовані практичні рекомендації щодо оптимізації та інституціоналізації поведінкових інструментів у публічній політиці України з метою підвищення національної стійкості – зокрема в напрямках стратегічної комунікації, освітніх програм, психологічної підтримки та громадянської участі в заходах безпеки.

Гіпотеза дослідження. В основу статті покладено гіпотезу, що системне впровадження поведінкових інструментів у державне управління здатне істотно підвищити національну стійкість до гібридних загроз.

Методи

Основними методами дослідження виступають:

- Контент-аналіз – вивчення наукової літератури, нормативно-правових актів, аналітичних звітів, що висвітлюють концепцію національної стійкості, поведінкових інтервенцій, кризового управління.

- Порівняльний аналіз – вивчення практик застосування поведінкових інструментів у державах із досвідом гібридних загроз (Ізраїль, Естонія, Україна) з метою виокремлення релевантних підходів і контекстуальних особливостей.

- Аналіз емпіричних даних – опрацювання результатів соціологічних досліджень (Фонд "Демократичні ініціативи", група "Рейтинг", КМІС), зокрема щодо рівня довіри, згуртованості, готовності громадян України до участі в оборонних діях і волонтерських ініціативах.

• Метод кейс-стаді – дослідження окремих прикладів поведінкових інтервенцій в Україні від початку повномасштабного вторгнення РФ, зокрема національних кампаній інформування, мобілізації населення, програм психологічної підтримки та самоорганізації громад.

• Елементи прогностичного аналізу – моделювання можливих сценаріїв подальшого розвитку системи поведінкових інструментів в умовах післявоєнного відновлення, адаптації до тривалих загроз та побудови стратегічної стійкості.

Наукова новизна. У статті вперше здійснено комплексну типологізацію поведінкових інструментів у сфері забезпечення національної стійкості в умовах гібридної війни, визначено їхній потенціал як елементів публічної політики безпеки. Обґрунтовано можливості інтеграції поведінкових інтервенцій у системи стратегічних комунікацій, кризового управління, освітньої політики та психологічної підтримки населення. Запропоновано парадигму інституціоналізації поведінкових підходів в Україні з урахуванням міжнародного досвіду та національного контексту безпеки.

Практичне значення. Результати дослідження можуть бути використані у процесі вдосконалення державної політики національної стійкості. Зокрема, запропоновані підходи щодо застосування поведінкових інструментів управління можуть бути імплементовані до стратегії інформаційної безпеки, програм психологічної реабілітації та стресостійкості населення, заходів з мобілізації громадської участі, а також у практику реалізації Концепції забезпечення національної системи стійкості України. Запропоновані рекомендації можуть бути враховані під час підготування нормативно-правових актів, стратегічних документів, а також в освітніх і комунікаційних програмах для державних службовців, посадових осіб органів місцевого самоврядування та громадських діячів.

Результати

Поняття національної стійкості в умовах гібридної війни. Відповідно до Концепції забезпечення національної стійкості, затвердженої Указом Президента України № 479/2021, національна стійкість визначається як здатність держави і суспільства ефективно протистояти загрозам будь-якого походження та характеру, адаптуватися до змін безпекового середовища, підтримувати стале функціонування та відновлюватися до бажаного рівноважного стану після кризових ситуацій (Про рішення Ради національної безпеки ..., 2021). Реалізацію цієї Концепції конкретизовано в Плані заходів до 2025 року, затвердженому Розпорядженням Кабінету Міністрів України № 1025-р від 10.11.2023, у якому вводиться поняття національної системи стійкості як комплексу скоординованих дій, методів та інструментів взаємодії держави, органів місцевого самоврядування, громадянського суспільства та критичної інфраструктури, спрямованих на виявлення загроз, мінімізацію їхнього впливу, ефективну реакцію та швидке відновлення у надзвичайних ситуаціях усіх типів, зокрема в умовах гібридної війни (Про затвердження плану заходів..., 2023). Зазначені нормативні документи встановлюють офіційно-правовий базис для реалізації політики національної стійкості та задають концептуальні межі функціонування держави в умовах високої турбулентності та системних безпекових викликів.

О. Резнікова, систематизуючи сучасні наукові підходи до визначення національної стійкості, акцентувала на політичному, управлінському та інституційному

вимірі в умовах трансформації безпекового середовища. При цьому ключовими характеристиками національної стійкості, на її думку, виступають адаптивність до зовнішніх загроз та здатність до відновлення після кризових потрясінь (Резнікова, 2022). У свою чергу, С. Пирожков розширив розуміння феномену національної стійкості, пропонуючи концепт резильєнтності як цивілізаційного потенціалу держави до протидії гібридним загрозам, що тісно пов'язується з інституційною спроможністю та культурно-ціннісними основами суспільства (Пирожков, 2022).

У колективному дослідженні ізраїльських науковців під керівництвом А. Шапіри національна стійкість розглядається як комплексна характеристика суспільства, яка включає чотири взаємопов'язані компоненти: матеріальну, інституційну, соціальну та психологічну (Shapira et al., 2024). Такий підхід дозволяє розглядати національну стійкість не лише як функцію державного управління, а як результат взаємодії суспільства, інституцій та культури в контексті реагування на багатовекторні виклики.

Загалом огляд сучасних наукових підходів засвідчує, що національна стійкість постає як багатовимірний феномен, який поєднує в собі адаптивність, цілісність, превентивність та відновлюваність. Такий комплексний підхід відкриває концептуальні можливості для інтеграції поведінкових інструментів у державну політику, зокрема з метою зміцнення психологічної, соціальної та інформаційної стійкості населення в умовах гібридної війни.

Класифікація поведінкових інструментів управління в кризових умовах. Під поведінковими інструментами управління розуміють систему науково обґрунтованих методів м'якого впливу на індивідуальну та групову поведінку без прямого примусу, заснованих на досягненні поведінкової економіки, соціальної психології, теорії прийняття рішень і когнітивних наук (Талер, & Санстейн, 2017; Kahneman, 2011). Мета поведінкових інструментів – стимулювати бажану поведінку індивідів шляхом архітектури вибору, апелювання до соціальних норм, емоційної підтримки тощо. Прикладом є теорія підштовхування (англ. *nudge theory*) Р. Талера та К. Санстейна, яка доводить, що поведінку людини можна змінити без обмежень свободи волі – лише через зміну контексту, у якому ухвалюється рішення (Талер, & Санстейн, 2017).

У практиці публічного управління ці підходи реалізуються як поведінкові інсайти (англ. *Behavioural insights*), що стали методологічною основою для створення спеціалізованих підрозділів поведінкового регулювання при урядах різних країн, наприклад, Команда поведінкових інсайтів (англ. *Behavioural Insights Team*) у Великій Британії (Applying behavioural insight to health, 2010).

На основі узагальнення наукових джерел, емпіричних прикладів та міжнародного досвіду в цьому дослідженні пропонуємо типологію поведінкових інструментів у публічному управлінні, яка включає п'ять груп (табл. 1):

1. **Комунікаційно-когнітивні інструменти** – спрямовані на вплив через інформаційні повідомлення для зменшення когнітивного навантаження та коригування сприйняття ризиків.

Приклади застосування: стратегічні повідомлення (Normark et al., 2024), нейтралізація фейків (Terpeik, 2018).

2. **Соціально-нормативні інструменти** – формують соціально схвалювану поведінку через механізми групових норм і авторитетів.

Приклади застосування: звернення до більшості, демонстрація прикладів волонтерства, громадянської участі (Cialdini, 2003).

3. *Емоційно-психологічні інструменти* – підвищують емоційну стійкість, знижують рівень стресу, підвищують адаптивність.

Приклади: гарячі лінії, мобільні психологічні бригади, тренінги із саморегуляції, програми Центрів стійкості в Ізраїлі (Resilience centers, n.d.).

4. *Структурно-організаційні інструменти* – формують безпечне середовище та задають межі для бажаної поведінки.

Приклади: системи укриттів, інструкції з евакуації, стандарти об'єктів критичної інфраструктури.

5. *Освітньо-превентивні інструменти* – формують культуру критичного мислення та громадянської готовності до криз.

Приклади: медіаграмотність, безпекова освіта, інтеграція курсів з протидії дезінформації в навчальні програми (Lambert, 2024).

Таблиця 1

Типологія поведінкових інструментів управління у кризових умовах

Тип інструментів	Сутність інструментів	Приклади застосування
Комунікаційно-когнітивні	Інформаційний вплив для зниження тривожності та сприйняття ризику	Стратегічні повідомлення, протидія фейкам
Соціально-нормативні	Формування групових норм, апелювання до соціального схвалення	Демонстрація про-соціальної поведінки, меседжі "більшість уже діє"
Емоційно-психологічні	Підтримка психологічної рівноваги та емоційної адаптивності	Гарячі лінії, тренінги із самопомоги, кризові служби
Структурно-організаційні	Організація фізичного середовища для безпечної поведінки	Системи сповіщення, укриття, маршрути евакуації
Освітньо-превентивні	Формування довгострокових навичок стійкості та критичного мислення	Медіаграмотність, освітні курси з безпеки

Джерело: складено автором на основі власного дослідження.

Таким чином, поведінкові інструменти загалом є гнучким і науково обґрунтованим інструментарієм управлінського впливу в умовах гібридної війни. Вони не замінюють силових чи адміністративних заходів, але мають потенціал істотно підсилити їх ефективність завдяки впливу на глибинні механізми сприйняття, довіри, солідарності. Як підкреслює відомий іспанський дипломат та дослідник Мігель Анхель Моратінос, саме поведінкові стратегії – освіта, комунікація, залучення – здатні запобігати радикалізації та підтримувати згуртованість у надзвичайних

умовах (Moratinos, 2021). Це робить їх важливим елементом сучасної політики безпеки і національної стійкості.

Модель поведінкової стійкості в умовах гібридної війни. З метою унаочнення механізмів застосування поведінкових інструментів управління в умовах гібридної війни пропонується модель поведінкової стійкості (рис. 1). Ця модель відображає системну взаємодію ключових чинників, що забезпечують здатність суспільства адаптуватися, зберігати функціональність і ефективно протидіяти гібридним загрозам у кризових умовах.



Рис. 1. Модель поведінкової стійкості в умовах гібридної війни

Джерело: складено автором на основі власного дослідження.

Вихідним середовищем функціонування моделі поведінкової стійкості є складна безпекова ситуація, зумовлена впливом гібридної агресії, веденням бойових дій, інформаційно-психологічними операціями противника, а також соціальними потрясіннями й довготривалим колективним стресом. Сукупність цих чинників формує специфічні поведінкові виклики для населення, зокрема зростання тривожності, дезорієнтацію, вияви паніки, психологічне виснаження та зниження мобілізаційного потенціалу.

Запропонована модель ґрунтується на інтеграції поведінкових наук у політику забезпечення національної стійкості. Її центральним елементом виступають поведінкові інструменти, що реалізуються у вигляді стратегічної комунікації, освітньо-превентивних заходів, соціального моделювання, психологічної підтримки та цифрових сервісів. Ці інструменти формують низку ключових ефектів: зниження рівня тривожності та панічних реакцій, підвищення згуртованості й солідарності, стимулювання мобілізації громадян до участі в опорі, зростання довіри до державних інституцій та інформаційних джерел, стабілізація мотиваційних установок.

Кінцевою метою функціонування моделі є досягнення поведінкової стійкості – здатності громадян діяти адаптивно, раціонально та солідарно в умовах тривалих загроз. Це виявляється у високому рівні самоорганізації, готовності до колективних дій, психологічній витривалості та підтримці стратегічного державного курсу.

Важливим складником моделі є механізм зворотного зв'язку, що передбачає постійний моніторинг суспільного стану та коригування поведінкових інтервенцій на основі емпіричних даних – результатів соціологічних опитувань, аналізу емоційної динаміки, цифрової аналітики.

Таким чином, модель поведінкової стійкості виступає концептуальним інструментом стратегічного управління суспільною поведінкою, який поєднує міждисциплінарні підходи задля підвищення спроможності держави й громадянського суспільства протистояти гібридним викликам у довгостроковій перспективі.

Ізраїльський досвід поведінкової інтеграції у систему національної безпеки. Для розуміння практичного потенціалу поведінкових інструментів доцільно звернутися до досвіду держав, що перебувають у стані постійної загрози та водночас демонструють високий рівень соціальної адаптивності та мобілізаційної готовності. Однією з таких країн є Ізраїль, чия модель національної стійкості історично сформувалася під впливом регулярних воєн, терористичних атак та інформаційно-психологічного тиску. У цій моделі поведінкові підходи посідають важливе місце як у системі безпеки, так і в суспільному житті загалом.

Громадянська мобілізація як фактор формування національної стійкості. В Ізраїлі запроваджено загальний обов'язковий військовий призов, що забезпечує не лише високий рівень обороноздатності, але й формує стійкі поведінкові моделі дисципліни, відповідальності та готовності до дій у кризових ситуаціях. Участь кожної родини в питаннях безпеки, проведення регулярних навчань з евакуації, довіра до розпоряджень Командування тилу (англ. *Home Front Command*) – усе це створює інституціоналізоване середовище стійкості (Life Between the Sirens ..., 2025). Реакція на повітряну тривогу – негайне укриття – є наслідком багаторічних поведінкових інтервенцій: комбінації стратегічної комунікації, архітектури середовища (доступність укриттів), позитивного підкріплення та навчання з дитинства.

Інфраструктура психологічної підтримки. Ізраїль став однією з перших країн у світі, яка створила мережу Центрів стійкості (англ. *Resilience Centers*) – інституцій психологічної допомоги в умовах конфлікту. Ці центри функціонують на базі партнерства державних органів, місцевої влади та неурядових організацій, зокрема, Ізраїльська коаліція з питань травматичних подій (*Resilience centers, n.d.*) та здійснюють:

- превентивну підготовку населення (тренінги, навчальні кампанії),
- оперативну психологічну підтримку (мобільні бригади, гарячі лінії),
- посттравматичну адаптацію (групові зустрічі, нарративна терапія).

Таким чином, психологічна підтримка в Ізраїлі інституціалізована як поведінковий інструмент державної політики, що сприяє згуртованості громад, нормалізації емоційних реакцій на стрес та зменшенню травматизації (*Resilience Centers, 2022*).

Ефект "згуртування навколо прапора" та довіра до інституцій. Ізраїльське суспільство демонструє стійку модель згуртованості у кризовий період – феномен, відомий як ефект "згуртування навколо прапора" (англ. *rally round the flag effect*). Згідно з дослідженням колектива авторів на чолі з А. Каїмом, на початку кожного збройного конфлікту рівень суспільної стійкості помітно зростає завдяки сплеску солідарності, взаємодопомоги та символічного єднання навколо армії. Близько 90 % єврейського населення стабільно висловлює високу довіру до армії ЦАХАЛ, що є основою психологічної впевненості в дії інституцій (Kaïm et al., 2024). Це дозволяє уникати паніки, підтримувати порядок і впевненість навіть у найскладніші моменти. Водночас державні інституції Ізраїлю активно працюють над зміцненням цієї довіри шляхом прозорої комунікації у кризових ситуаціях, регулярного інформування населення через офіційні канали, чіткого позиціонування армії як захисника громадян.

Ізраїльський досвід демонструє, що поведінкові інструменти можуть бути ефективно інтегровані в систему національної безпеки як ключовий елемент формування стійкості суспільства до зовнішніх загроз. Системна громадянська мобілізація, розвиток інфраструктури психологічної підтримки та стратегічна комунікація, зорієнтована на підтримку довіри до інституцій, утворюють стійке поведінкове середовище, яке сприяє швидкій адаптації до кризових ситуацій. Зокрема, ефект "згуртування навколо прапора" відіграє важливу роль у консолідації суспільства, підвищенні легітимності дій влади та збереженні мотивації до спротиву. Усе це свідчить про високий ступінь інституціоналізації поведінкових практик в ізраїльській моделі національної стійкості, що може слугувати прикладом для країн, які зазнають постійного безпекового тиску.

Естонська модель інформаційної та громадянської поведінкової стійкості. Естонія як мала держава на східному фланзі НАТО з 2014 року активізувала політику забезпечення національної стійкості в умовах гібридних загроз, зокрема інформаційної агресії з боку Російської Федерації. З огляду на наявність значної російськомовної меншини, естонський підхід до стійкості базується на поєднанні стратегічних комунікацій, освітніх інтервенцій, інклюзивної оборони та інтеграційної політики, які мають яскраво виражений поведінковий вимір.

Психологічна оборона і стратегічна комунікація. На рівні державної політики в Естонії чітко сформульо-

вано пріоритети психологічного захисту громадян. Створено спеціальний орган при уряді – Бюро національної безпеки і оборони, який координує зусилля у сфері стратегічних комунікацій та комунікаційної взаємодії з громадянами (Терегік, 2018). Пріоритетними напрямками його діяльності є:

- моніторинг інформаційних загроз і дезінформації;
- оперативне реагування і спростування фейків;
- побудова довіри до офіційних джерел через єдину інформаційну політику;
- формування звички орієнтуватися на державні інформаційні канали в разі кризових ситуацій.

Метою такої діяльності є формування поведінкового "імунітету" громадян – зниження вразливості до маніпуляцій, паніки, фрустрації у населення, яке отримує своєчасну, перевірену й важливу інформацію.

Освіта і медіаграмотність. Естонія активно інвестує у формування поведінкової стійкості населення через освіту. У загальноосвітні програми інтегрується медіаграмотність, критичне мислення, аналіз джерел інформації. У цьому контексті організовано:

- спеціалізовані курси для вчителів;
- молодіжні конкурси із розпізнавання фейків;
- магістерські програми на тему протидії дезінформації, як-от програма "Дезінформація та стійкість суспільства" в Тартуському університеті (Lambert, 2024).

Такі заходи змінюють установки поведінки громадян – формують культуру інформаційної гігієни, критичне ставлення до джерел інформації, потребу перевіряти факти, що знижує ефективність інформаційно-психологічних атак.

Концепція тотальної оборони. Естонія адаптувала історичну модель "тотального захисту" (англ. *Total Defence*) до сучасних умов. Сутність цієї моделі – участь у безпеці всієї держави включно з цивільними. Ключовою структурою тут є Союз оборони (ест. *Kaitseliit*) – добровольча організація, що включає тисячі громадян (Терегік, 2023).

Поведінковими елементами цієї моделі є:

- підготовка населення до опору (вишкіл, симуляційні навчання, психологічна готовність);
- створення кібер-дружин із IT-волонтерів для протидії кіберзагрозам;
- інституційна взаємодія держави і громадськості через фінансування, довіру і залучення.

Такі дії забезпечують моделювання колективної поведінки в умовах надзвичайної ситуації.

Подолання внутрішніх розколів. Окремим викликом для Естонії є етнокультурна фрагментація та необхідність інтеграції російськомовної національної меншини. Відповіддю на ці виклики стала комплексна інтеграційна політика, елементами якої є:

- мовні курси і підтримка участі національних меншин у державному управлінні;
- загальнонаціональні патріотичні заходи;
- зниження почуття маргіналізації.

Поведінковим результатом такої політики стало формування спільної громадянської ідентичності, що виявляється у здатності діяти разом у кризових ситуаціях попри відмінності у сприйнятті ризиків. Дослідження підтверджують, що у вирішальні моменти більшість населення підтримує державний курс незалежно від мови спілкування (Терегік, 2023).

Досвід Естонії засвідчує ефективність інтегрованого поведінкового підходу до забезпечення національної

стійкості в умовах гібридних загроз. Стратегічна комунікація, освітні програми з медіаграмотності, концепція тотальної оборони та інклюзивна політика щодо національних меншин створили основу для формування інформаційного імунітету, високого рівня довіри до держави та здатності громадян діяти згуртовано в умовах кризи. Поведінкові інструменти стали інституційним складником безпекової політики, сприяючи зміцненню психологічної, соціальної та інформаційної резильєнтності естонського суспільства.

Порівняльний аналіз кейсів Ізраїлю та Естонії засвідчує, що поведінкові інструменти управління можуть бути ефективно інтегровані в систему забезпечення національної стійкості незалежно від масштабів країни, характеру загроз чи геополітичного контексту. Обидві держави, перебуваючи у стані постійних безпекових викликів, сформували власні моделі національної стійкості, які спираються на стратегічну комунікацію, психологічну підтримку, соціальну згуртованість та активну участь громадян. Досвід цих країн підтверджує, що поведінкові інструменти є важливим доповненням до традиційних безпекових політик, оскільки дозволяють:

- забезпечити довіру до державних інституцій;
- змінити установки та моделі поведінки населення в умовах кризи;
- підвищити рівень адаптивності, взаємодопомоги та мобілізаційної готовності.

Практичні кейси Ізраїлю та Естонії можуть стати основою для адаптації та впровадження поведінкових підходів в Україні з урахуванням національного контексту та масштабів гібридної агресії.

Український досвід поведінкової мобілізації в умовах повномасштабної війни. Повномасштабне вторгнення Російської Федерації у лютому 2022 року стало безпрецедентним викликом для України, що вимагає не лише мобілізації військового потенціалу, а й залучення всього суспільства до опору. Вже в перші тижні війни було зафіксовано високий рівень соціальної згуртованості, солідарності та самоорганізації населення, які стали основою національної стійкості (Головаха, & Макеев, 2022, с. 156). У контексті цього дослідження можна виокремити ключові напрями застосування поведінкових інструментів.

Формування соціальних норм через масове волонтерство. За результатами опитування Фонду "Демократичні ініціативи", проведеного у травні 2022 р, понад 56 % жителів центральних і західних регіонів особисто долучалися до волонтерської діяльності (Головаха, & Макеев, 2022, с. 269). Високий рівень соціальної залученості, інформаційне підкріплення в ЗМІ, персоналізація волонтерських історій та суспільне схвалення цього явища сприяли трансформації волонтерства в соціальну норму. Поведінковий ефект тут проявився через механізм соціального доказу: участь більшості стимулює залучення нових учасників.

Мотиваційна комунікація і принцип загальної оборони. Масове приєднання громадян до підрозділів Територіальної оборони в перші дні війни продемонструвало ефективність мотиваційної комунікації без примусу. В перші місяці війни до складу підрозділів Територіальної оборони вступили близько 110 тисяч громадян. Поведінковий ефект забезпечувався меседжами на кшталт: "Ти важливий", "Кожен може захистити свою громаду", а також демонстрацією дій посадовців, зокрема Президента України. Це сприяло зміцненню колективної ідентичності та готовності діяти. Реалі-

зовано принцип тотальної оборони в українському контексті – усі залучені до опору.

Єдине інформаційне поле та колективний імунітет до фейків. У відповідь на інформаційно-психологічні операції ворога в Україні було створено Єдиний телемарафон, централізовані Telegram-боти, інформаційні кампанії щодо інформаційної гігієни. Поведінковим результатом стало зменшення когнітивного навантаження на громадян, які отримували узгоджену, структуровану та достовірну інформацію. Завдяки цьому формувалася колективний нарратив опору, що мінімізував ефекти дезінформації.

Формування поведінкової установки на перемогу. Упродовж 2022–2023 років в Україні зберігався стабільно високий рівень суспільної впевненості в перемозі, який у червні 2023 року становив 77 % (Аналітичний звіт..., 2023). Такий показник є результатом не лише успіхів на фронті, але й ефективної комунікаційної стратегії держави та громадянського суспільства, спрямованої на формування образу сильної, незламної України. Відбулася зміна референсної точки – боротьба за свободу сприймалася як суспільно схвалюваний вибір, тоді як "компроміс заради миру" розглядався як ризикований і неприйнятний сценарій.

Інституційні інновації у сфері поведінкової стійкості. У 2022 році в Україні було започатковано Націо-

нальну програму психічного здоров'я, що передбачає розвиток навичок самопомогі, розбудову інфраструктури підтримки та надання психосоціальних послуг широким верствам населення (Офіс першої леді, МОЗ та партнери, 2022). Водночас відкрито мережу "Пунктів незламності", які забезпечують одночасно матеріальну підтримку (тепло, зв'язок, електроенергія) та психологічний ефект стабільності, передбачуваності, турботи.

Окремої уваги заслуговує застосування цифрових сервісів, що реалізують принцип архітектури простого вибору (англ. *easy choice architecture*). Цей підхід відповідає моделі EAST, розробленій британською Командою поведінкових інсайтів (Service et al., n.d.), яка передбачає чотири ключові умови ефективного поведінкового втручання: простота (англ. *easy*), привабливість (англ. *attractive*), соціальність (англ. *social*) та своєчасність (англ. *timely*). Таким чином складні політичні рішення трансформуються у доступні, зрозумілі та поведінково ефективні дії з боку громадян, що сприяє підвищенню стійкості суспільства в умовах тривалих викликів. У контексті гібридної війни в Україні EAST-модель застосування цифрових сервісів демонструє високий потенціал як інструмент цифрового врядування, зокрема через застосування таких сервісів, як "Дія", спеціалізовані чат-боти та онлайн-платформи (рис. 2).



Рис. 2. EAST-модель застосування цифрових сервісів в Україні

Джерело: складено автором методом EAST (Service et al., n.d.).

Запропонована ілюстрація демонструє чотири ключові компоненти моделі:

- **Easy:** цифрові сервіси забезпечують інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, мінімізують часові витрати та бар'єри для доступу до послуг;
- **Attractive:** візуальні елементи, персоналізовані повідомлення та заохочення підвищують мотивацію користувачів до дії;
- **Social:** створення ефекту соціального доказу формує у користувача відчуття включеності в колективну дію;
- **Timely:** цифрові платформи дають змогу надавати інформацію та послуги в реальному часі, адаптуючи інтервенції до актуального стану суспільних потреб.

Загалом EAST-модель виступає ефективною основою для поведінкових стратегій держави в умовах високої турбулентності, сприяючи зниженню когнітивного навантаження, підвищенню залучення та формуванню настанов до проактивної поведінки серед громадян.

Український досвід 2022–2025 рр. засвідчив високу ефективність інтуїтивного та частково інституціоналізо-

ваного застосування поведінкових інструментів у формуванні суспільної стійкості. Масове волонтерство, мобілізація до ТрО, створення єдиного інформаційного поля, підтримка нарративів перемоги, а також реалізація програм психічного здоров'я і цифрових сервісів на основі підходу EAST – усе це сприяло формуванню колективної ідентичності, посиленню довіри до держави та готовності громадян до активної участі в опорі. Водночас ці практики потребують подальшої інституціоналізації, масштабування та науково обґрунтованої інтеграції в публічну політику національної стійкості.

Отже, результати компаративного аналізу засвідчують, що кожна з розглянутих країн – Ізраїль, Естонія та Україна – виробили власну модель поведінкової стійкості суспільства, адаптовану до національного контексту, історичних обставин та характеру загроз. Таблиця нижче систематизує ключові параметри застосування поведінкових інструментів у цих державах (табл. 2).

Таблиця 2

Порівняльний аналіз моделей поведінкової стійкості в контексті гібридних загроз: Ізраїль, Естонія, Україна

Категорія	Ізраїль	Естонія	Україна
Ключові загрози	Постійна воєнна загроза, терористичні атаки	Гібридна агресія РФ, дезінформація, внутрішні розколи	Повномасштабна війна, ІПСО, емоційне виснаження
Інституційна база	Home Front Command, Israel Trauma Coalition, Resilience Centers	Bureau of National Security and Defence, Kaitseliit, кіберпідрозділи	МВС, ДСНС, Національна програма психічного здоров'я, "Пункти Незламності"
Поведінкові інструменти	Системні навчання, стратегічна комунікація, соціальні норми, укриття	Медіаграмотність, освітні програми, стратегічна комунікація, добровольча оборона	Волонтерство, єдине інформаційне поле, мотиваційна комунікація, цифрові сервіси
Роль громадянського суспільства	Залучення через армію, добровільна дисципліна, мобілізація	Інтеграція національних меншин, участь у Kaitseliit, НГО у комунікаціях	Масова самоорганізація, волонтерський рух, горизонтальні ініціативи
Результати	Висока мобілізованість, довіра до армії, психологічна готовність	Імунітет до пропаганди, стійка ідентичність, інформаційна гігієна	Колективна впевненість, соціальна згуртованість, адаптивність

Джерело: складено автором на основі власного дослідження.

Практичні рекомендації щодо оптимізації застосування поведінкових інструментів в Україні. На підставі проведеного дослідження сформульовано низку практичних рекомендацій, спрямованих на

інституціоналізацію поведінкових підходів у системі забезпечення національної стійкості України та підвищення їх ефективності в умовах гібридної війни (табл.3).

Таблиця 3

Напрями оптимізації поведінкових інструментів у забезпеченні національної стійкості

Напрями оптимізації	Практичні рекомендації
1. Інституційна спроможність	Створення міжвідомчого підрозділу при Кабінеті Міністрів України, ухвалення Національної стратегії поведінкової стійкості, Центр досліджень поведінкової безпеки, освітні модулі для держслужбовців
2. Стратегічні комунікації	Єдиний голос інституцій, соціальні норми, сторітелінг і емпатія, адаптація до емоційного стану аудиторії, прозорість
3. Психологічна підтримка	Центри стійкості, навчання самодопомоги, кризова допомога, комунікація через локальні медіа та лідерів
4. Волонтерський сектор	Консультативні ради, публічне визнання, нормативна підтримка, різні формати залучення громадян
5. Освіта для стійкості	Медіаграмотність у школах, тренінги для дорослих, партнерства громад – освіти
6. Соціально-економічна стабільність	Адресна допомога, прозорі процедури, інклюзивність, моніторинг соціальної вразливості
7. Психологічна втома	Моніторинг емоційного стану, нові комунікаційні формати, профілактика вигорання, нормалізація звернень по допомогу
8. Міжнародна співпраця	Участь у міжнародних платформах (НАТО, ЄС), залучення експертів, адаптація найкращих практик

Джерело: узагальнено автором.

Розбудова інституційної спроможності у сфері поведінкового регулювання. Для системного впровадження поведінкових підходів у публічне управління доцільно створити при урядових структурах постійний міжвідомчий підрозділ, який здійснюватиме інтеграцію поведінкових наук у процеси розроблювання, реалізації та оцінювання державної політики за аналогом Команди поведінкових інсайтів у Великій Британії.

Основними функціями цього органу мають стати:

- аналітичне відстеження поведінкових тенденцій у суспільстві;

- розроблення та апробація поведінкових інтервенцій (комунікаційних, організаційних, середовищних);

- надання рекомендацій органам державної влади щодо ефективного врахування людського чинника у формуванні політик.

З метою інституційного закріплення та координації пропонується:

- ухвалення Національної стратегії поведінкової стійкості, яка окреслить засади інтеграції поведінкових інструментів у систему забезпечення національної безпеки;

- створення Центру досліджень поведінкової безпеки в межах системи Національної академії наук України;

- впровадження освітніх модулів з поведінкових наук у програми професійного навчання державних службовців, зокрема у сфері стратегічних комунікацій, кризового управління, публічної політики.

Удосконалення стратегічних комунікацій із застосуванням поведінкових підходів. Комунікаційна політика в умовах гібридної війни має враховувати не лише інформування, а й вплив на установки, поведінку і емоційний стан населення. З огляду на це стратегічні комунікації повинні ґрунтуватися на поведінкових принципах, спрямованих на зміцнення довіри до держави та підтримку громадської стійкості.

До рекомендованих заходів належать:

- дотримання принципу "єдиного голосу" у комунікації державних інституцій, особливо у кризових ситуаціях;

- використання соціальних норм як інструменту мотивації до бажаної поведінки;

- застосування нарративних методів, сторітелінгу та елементів емпатії для емоційного залучення аудиторії;

- адаптація форматів комунікацій з урахуванням психологічної втоми населення: зміна стилістики, форматів, спікерів, інтерактивність;

- прозорість інформаційної політики, навіть у випадках повідомлення про складні або непопулярні рішення, що підвищує довіру та знижує ризик чуток і дезінформації.

Масштабування програм психологічної допомоги та стійкості. З огляду на зростання рівня психологічного навантаження на населення, особливо в зонах бойових дій, доцільним є створення національної мережі центрів психологічної стійкості, насамперед у прифронтових та постраждалих регіонах. Основними функціональними напрямками діяльності таких центрів мають стати:

- освітній компонент – навчання базових навичок самопомоги, подолання стресу, реагування у кризових ситуаціях;

- оперативне реагування – надання кризової підтримки у форматі гарячих ліній, мобільних бригад психологів, групових сесій та дебрифінгу після надзвичайних подій;

- інформаційно-комунікаційна діяльність – поширення позитивних наративів стійкості та нормалізація звернень по психологічну допомогу через локальні медіа, соціальні мережі, лідерів громадської думки.

У перспективі такі центри можуть стати важливими осередками психосоціальної адаптації населення, сприяти зміцненню локальної резильєнтності та довготривалому відновленню постраждалих громад.

Підтримка і координація волонтерського сектору. Волонтерський рух в Україні є одним із ключових джерел суспільної мобілізації та стійкості, тому його підтримка повинна мати стратегічний характер. У цьому контексті рекомендується:

- створити постійні консультативні ради при центральних органах виконавчої влади з питань взаємодії з волонтерськими та благодійними організаціями;

- інституалізувати механізми публічного визнання внеску волонтерів – через державні відзнаки, публічну подяку, регулярне інформування про їхній внесок у загальну безпеку;

- оптимізувати нормативно-правове середовище для діяльності волонтерів і благодійних фондів: спрощення звітності, реєстрації, логістичних та митних процедур;

- розширювати можливості залучення громадян до волонтерства з урахуванням їхніх індивідуальних ресурсів.

Такий підхід дозволить забезпечити сталість волонтерських ініціатив, запобігти вигоранню учасників та зберегти високий рівень залученості громадян до процесів опору та відновлення.

Розвиток освітніх ініціатив у сфері національної стійкості. Освіта розглядається як ключовий інструмент формування поведінкової стійкості в довгостроковій перспективі. Пропонується:

- інтегрувати до шкільних програм змістові модулі з медіаграмотності, критичного мислення, протидії дезінформації, а також основ поведінки в умовах надзвичайних ситуацій;

- запровадити освітні ініціативи для дорослого населення на рівні територіальних громад з урахуванням специфіки регіональних загроз та соціального контексту;

- розвивати партнерства між закладами освіти, органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями з метою ширшого охоплення населення просвітницькими заходами.

Соціально-економічна стабільність як основа поведінкової резистентності. Соціально-економічні умови безпосередньо впливають на рівень стресостійкості громадян, їхню готовність до участі в заходах безпеки та підтримку державної політики. У зв'язку з цим доцільно:

- забезпечити своєчасну, справедливую та адресну допомогу найбільш вразливим категоріям населення;

- гарантувати прозорість і підзвітність процедур надання соціальних виплат, що сприятиме зростанню довіри до інституцій;

- формувати інклюзивні політики соціальної підтримки, які охоплюють усі категорії населення, запобігаючи почуттю виключеності, що може стати фактором соціального напруження;

- здійснювати моніторинг рівня соціальної вразливості та оперативно адаптувати політики реагування відповідно до змін у соціально-економічному середовищі.

Урахування фактора психологічної втоми та ризиків зниження стійкості. В умовах затяжної гібридної війни ключовим викликом стає поступове емоційне виснаження населення, що виявляється у зниженні мотивації, зростанні тривожності, апатії, зменшенні участі у громадських ініціативах. З метою мінімізації цього ризику доцільно:

- запровадити систематичний моніторинг емоційного стану суспільства за допомогою соціологічних опитувань, цифрової аналітики, фокус-групових досліджень;

- адаптувати стратегічні комунікації до змін у суспільних настроях, уникати надмірного тиску або повторюваних меседжів, впроваджувати нові формати й спікерів;

- реалізувати програми профілактики професійного вигорання, орієнтовані на представників критично важливих професій (військових, медичних працівників, освітян, волонтерів), із залученням сучасних методик психотерапевтичної підтримки;

- нормалізувати звернення по психологічну допомогу, подолати стигматизацію психічного здоров'я, розглядати самозбереження як невід'ємний елемент громадянської відповідальності.

Зміцнення міжнародної співпраці у сфері поведінкової стійкості. З метою розвитку національної поведінкової політики доцільним є активне включення України до міжнародного обміну знаннями, інструментами та досвідом. У цьому контексті рекомендовано:

- розширювати участь України у міжнародних платформах з питань безпеки, стратегічних комунікацій і поведінкових досліджень;

- запрошувати до співпраці експертів із провідних міжнародних центрів поведінкового регулювання;

- адаптувати ефективні практики поведінкової політики до національного контексту з урахуванням специфіки українського суспільства, історичного досвіду та актуальних загроз.

Запропонований комплекс практичних рекомендацій має на меті забезпечити інституційне та змістовне закріплення поведінкових інструментів як одного з ключових чинників формування національної стійкості України. Ефективна реалізація цих заходів потребує скоординованої міжсекторальної взаємодії, науково-аналітичного супроводу, а також активного залучення інститутів громадянського суспільства та міжнародних партнерів. Інтеграція поведінкових підходів у державну політику має розглядатися не як тимчасова або кризова відповідь, а як невід'ємний складник стратегічного

управління в умовах тривалих загроз і трансформацій безпекового середовища.

Дискусія і висновки

Результати проведеного дослідження засвідчують, що поведінкові інструменти відіграють вагомий роль у забезпеченні національної стійкості, ефективно доповнюючи військові, інституційні та матеріальні чинники. Теоретичний аналіз показав, що м'який вплив на установки, очікування та моделі поведінки громадян дозволяє посилити їхню здатність протистояти стресовим викликам війни, зберігати довіру до інституцій, згуртованість і готовність до солідарних дій.

Порівняльний аналіз практик Ізраїлю та Естонії підтвердив ефективність комплексного підходу до зміцнення поведінкової стійкості – шляхом стратегічних комунікацій, розвитку інфраструктури психологічної підтримки, освітніх програм та інклюзивних оборонних ініціатив. У реаліях України 2022–2025 рр. слід відзначити високий рівень громадянської мобілізації, зростання довіри до армії та ефективний опір інформаційно-психологічному тиску з боку противника.

Ці досягнення стали можливими завдяки потужному патріотичному підйому, а також певним поведінковим стратегіям, реалізованим державою: єдиний інформаційний телемарафон, мобілізаційні звернення, позитивні нарративи, інфраструктурні рішення. Водночас у контексті зatoryного протистояння спостерігається поступове виснаження населення – зростання емоційної втоми, зниження рівня громадянської участі, посилення запитів на швидке завершення війни будь-якою ціною (Аналітичний звіт..., 2023). Цей фактор актуалізує необхідність переходу від ситуативного реагування до впровадження системної державної політики у сфері поведінкової стійкості.

Серед першочергових заходів, запропонованих у межах дослідження, слід виокремити:

- інституціалізацію поведінкових підходів через створення міжвідомчих координаційних структур;
- розвитку національної мережі центрів психологічної підтримки;
- удосконалення системи стратегічних комунікацій на основі емпіричних досліджень;
- інтеграцію громадянської освіти з акцентом на критичне мислення, медіаграмотність та культуру солідарності.

Реалізація цих рекомендацій сприятиме зміцненню внутрішньої спроможності українського суспільства до адаптації, підвищенню ефективності державної політики безпеки та формуванню засад тривалої поведінкової резильєнтності.

Водночас у процесі дослідження було окреслено низку дискусійних питань, що потребують подальшого міждисциплінарного вивчення:

- *Етичні межі поведінкових інтервенцій.* Потребує фахової оцінки допустимість використання емоційних і когнітивних тригерів у державному управлінні під час криз. Зокрема, чи припустимо використовувати страх або соціальний тиск для мотивації до евакуації чи мобілізації? Де проходить межа між легітимним "підштовхуванням" (*nudge*) та маніпуляцією?
- *Оцінювання ефективності та доцільності інвестицій.* У контексті обмежених ресурсів важливо обґрунтувати доцільність фінансування поведінкових заходів (наприклад, створення центрів стійкості чи запуску інформаційних кампаній) з урахуванням їх потенційного

внеску у зниження тривожності, підвищення мобілізаційного потенціалу, зміцнення довіри.

• Поведінковий вимір післявоєнного відновлення.

Уже сьогодні необхідно закладати поведінкові засади у стратегії реінтеграції ветеранів, ВПО та травмованих спільнот. Поведінкові науки можуть сприяти формуванню механізмів посттравматичної адаптації, відновленню довіри, зміцненню соціальної єдності.

Загалом поведінковий компонент є перспективним напрямом публічної політики в умовах війни й відбудови. Представлене дослідження може стати підґрунтям для подальших прикладних розробок і формування системного підходу до поведінкової безпеки як складника національної стійкості.

Джерела фінансування. Це дослідження не отримало жодного гранту від фінансової установи в державному, комерційному або некомерційному секторах.

Список використаних джерел

- Аналітичний звіт за підсумками опитування "Війна, мир, перемога, майбутнє" проведеного Фондом "Демократичні ініціативи".* (2023, 27 липня). Опора. <https://www.opora.org/viyuna/analitichnii-zvit-zapidsumkami-opituvannia-viina-mir-peremoga-maibutnie-24828>
- Білик, О., & Хім, М. (2021). Поведінковий аналіз як один із ключових факторів оцінки ефективності роботи державних службовців. *Наукові перспективи*, 5(11), 34–58. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-5\(11\)-34-58](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-5(11)-34-58)
- Головаха, С., & Макеєв, С. (Ред.). (2022). *Українське суспільство в умовах війни 2022*. Інститут соціології НАН України.
- Горбулін, В. (2014). "Гібридна війна" як ключовий інструмент російської геостратегії реваншу. *Стратегічні пріоритети*, 4(33), 5–12.
- Дорош, Б. (2024). Поведінкові інструменти як один із факторів повоєнного відновлення економіки України. *Наукові інновації та передові технології*, 6(34), 770–779. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-6\(34\)-770-779](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-6(34)-770-779)
- Малімон, Л. Я., & Глова, І. В. (2014). Психологічні особливості значущості й задоволеності професійних мотивів державних службовців із різним стажем професійної діяльності в органах виконавчої влади. *Психологічні перспективи*, 23, 178–190. <https://evn.vnu.edu.ua/handle/123456789/4273>
- Нинюк, І., Семикрас, О., & Сулим, Б. (2023). Інструментарій поведінкового регулювання в органах публічної влади. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 32(5), 259–264. <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/11/322-42.pdf>
- Офіс першої леді, МОЗ та партнери запускають Національну програму психічного здоров'я та психосоціальної підтримки.* (2022, 20 червня). Урядовий портал. <https://surl.li/diskis>
- Пирожков, С. І. (2022). Національна стійкість України: стратегія забезпечення. *Український географічний журнал*, 2, 3–10. <https://doi.org/10.15407/ugz2022.02.003>
- Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції забезпечення національної системи стійкості до 2025 року, Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1025-р (2023, 10 листопада). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1025-2023-%D1%80#Text>
- Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року "Про запровадження національної системи стійкості, Указ Президента України № 479/2021 (2021, 20 серпня). <https://www.president.gov.ua/documents/4792021-40181>
- Резнікова, О. О. (2022). *Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища*. НІСД Національний інститут стратегічних досліджень. https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-06/reznikova_book_web.pdf
- Семикрас, О. (2023). Концептуальні засади поведінкового врядування. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*, 5(65), 60–68. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-5\(65\)-10](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-5(65)-10)
- Талер, Р., & Санстейн, К. (2017). *Поштовх: Як допомогти людям зробити правильний вибір*. Наш формат.
- Щеховська, Л. М. (2024). Імплементация поведінкового підходу в публічному управлінні України в умовах воєнного стану: Виклики та можливості. *Вісник Херсонського національного технічного університету*, 4(91), 452–457. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.4.61>
- Applying behavioural insight to health.* (2010). Cabinet Office Behavioural Insights Team. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a78b4fce5274a2acd1892bd/403936_BehaviouralInsight_acc.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Banerjee, S., & John, P. (2023). Nudge and Nudging in Public Policy. In M. van Gerven, A. C. Rothmayr, K. Schubert (Eds.) *Encyclopedia of Public Policy*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-90434-0_52-1

- Bavel, R. van. (2020). Behavioural insights for EU policymaking. In V. Šucha & M. Sienkiewicz (Eds.), *Science for Policy Handbook* (pp. 196–205). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-822596-7.00017-6>
- Behavioural Insights and Public Policy: Lessons from around the world. (2017). OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264270480-en>
- Cialdini R. (2003). Crafting normative messages to protect the environment. *Current Directions in Psychological Science*, 12(34), 105–109. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.01242>
- Ewert, B., Loer, K. & Thomann E. (2020). Beyond nudge: Advancing the state-of-the-art of behavioural public policy and administration. *Policy & Politics*, 49(1), 3–23. <https://doi.org/10.1332/030557320X15987279194319>
- Hoffman, F. (2009). Hybrid Warfare and Challenges. *JFQ Joint Force Quarterly*, 52, 34–48. <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA516871.pdf>
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux. <https://surl.li/vsvrgz>
- Kaim, A., Tov, M. S., Kimhi, S., Marciano, H., Eshel, Y., & Adini, B. (2024). A longitudinal study of societal resilience and its predictors during the Israel-Gaza war. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 16(3), 1479–1496. <https://doi.org/10.1111/aphw.12539>
- Khadzhyradieva, S., Hrechko, T., & Smalskys, V. (2019). Institutionalisation of Behavioural Insights in Public Policy. *Public Policy and Administration*, 18(3), 95–113. <https://doi.org/10.5755/j01.ppa.18.3.24726>
- Lambert, B. (2024). *Effective whole-of-society approaches in tackling disinformation campaigns*. Churchill Fellowship. https://media.churchillfellowship.org/documents/Beth_Lambert_Final_Report.pdf
- Life Between the Sirens: Daily Resilience in Israel's Bomb Shelters*. (2025, June 19). The Jewish Federation of Greater Washington. <https://www.shalomdc.org/life-between-the-sirens/#:~:text=Shelters%20www,missiles%20are%20tracked,%20detected-and>
- Martinez, S.-K., Sheremeta, R., Weber, M., Vakhitov, V., & Zaika, N. (2022, November 30). *Nudging civilian evacuation during war: Evidence from Ukraine*. SSRN. <https://ssrn.com/abstract=4289194> <https://doi.org/10.2139/ssrn.4289194>
- Moratinos, M. A. (2021, November 1). *Special remarks at the roundtable "informing action: Higher education institutions countering violent extremism"*. UNAOC. <https://www.unaoc.org/2021/11/remarks-informing-action-higher-education-institutions-countering-violent-extremism/>
- Normark, I., Hyvärinen, M., Veebel, V., Niilisk, K., Lindvall, F., Lindberg, M., & Wigertz, O. (2024, May). *Building resilience to hybrid threats: Best practices in the Nordics (Hybrid CoE Working Paper)*. European Centre of Excellence for Countering Hybrid Threats. <https://surl.li/ckgvov>
- Resilience centers*. (n.d.). The Israel Trauma Coalition. <https://israeltraumacoalition.org/en/resilience-centers/#:~:text=your%20service>
- Savage, D. A. (2016). Surviving the storm: Behavioural economics in the conflict environment. *Peace economics, peace science and public policy*, 22(2), 105–129. <https://doi.org/10.1515/peps-2015-0047>
- Service, O., Hallsworth, M., Halpern, D., Algate, F., Gallagher, R., Nguyen, S., Ruda, S., Sanders, M., Pelenur, M., Gyani, A., Harper, H., Reinhard, J., & Kirkman, E. *EAST – Easy, Attractive, Social and Timely. Four simple ways to apply behavioural insights* (n.d.). Cabinet Office Behavioural Insights Team. https://www.bi.team/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf
- Shapira, A., Elran, M., & Deitch, M. (2024, May 27). *After Seven Months of War, Israeli National Resilience Is Clearly in Decline*. The Institute for National Security Studies. <https://www.inss.org.il/publication/survey-strength/>
- Sunstein, C. R. (2020). *Behavioral science and public policy*. Cambridge University Press. <https://surl.li/hamomc>
- Tagliabue, M. (2023). Tutorial: A behavioral analysis of rationality, nudging, and boosting: Implications for policymaking. *Perspectives on Behavior Science*, 46, 89–118. <https://doi.org/10.1007/s40614-021-00324-9>
- Teperik, D. (2018, July 31). *Estonia: Disinformation resilience index*. Ukraine's Foreign Policy Council "Prism". <https://surl.li/bjtnaq>
- Teperik, D. (2023, September). *The glass of societal resilience – half empty or half full? Perceptions of socio-economic threats and wellbeing in Estonia*. ICDS International Centre for Defence and Security. <https://surl.li/ccynlphw>
- Voznyak, H., Patytska, K., & Kloba, T. (2021). The influence of the COVID-19 pandemic on changing the behavior of economic entities. *Green, Blue & Digital Economy Journal*, 2(2), 8–14. <https://doi.org/10.30525/2661-5169/2021-2-2>
- References**
- Analytical report based on the results of the survey "War, Peace, Victory, Future" conducted by the Democratic Initiatives Foundation*. (2023, July 27). Opora [in Ukrainian]. <https://www.oporaua.org/viyna/analitichni-zvit-za-pidsumkami-opituvannia-viina-mir-peremoga-maibutnie-24828>
- Applying behavioural insight to health*. (2010). Cabinet Office Behavioural Insights Team. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a78b4fce5274a2acd1892bd/403936_BehaviouralInsight_acc.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Banerjee, S., & John, P. (2023). Nudge and Nudging in Public Policy. In M. van Gerven, A. C. Rothmayr, K. Schubert (Eds.), *Encyclopedia of Public Policy*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-90434-0_52-1
- Bavel, R. van. (2020). Behavioural insights for EU policymaking. In V. Šucha & M. Sienkiewicz (Eds.), *Science for Policy Handbook* (pp. 196–205). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-822596-7.00017-6>
- Behavioural Insights and Public Policy: Lessons from around the world. (2017). OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264270480-en>
- Bilyk, O., & Khim, M. (2021). Behavioural analysis as one of the key factors in assessing the performance of civil servants. *Scientific Perspectives*, 5(11), 34–58 [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-5\(11\)-34-58](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-5(11)-34-58)
- Cialdini R. (2003). Crafting normative messages to protect the environment. *Current Directions in Psychological Science*, 12(34), 105–109. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.01242>
- Dorosh, B. (2024). Behavioural tools as one of the factors in Ukraine's post-war economic recovery. *Scientific Innovations and Advanced Technologies*, 6(34), 770–779 [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-6\(34\)-770-779](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-6(34)-770-779)
- Ewert, B., Loer, K. & Thomann E. (2020). Beyond nudge: Advancing the state-of-the-art of behavioural public policy and administration. *Policy & Politics*, 49(1), 3–23. <https://doi.org/10.1332/030557320X15987279194319>
- Golovakha, Ye., & Makeev, S. (Eds.). (2022). *Ukrainian society in wartime 2022*. Institute of Sociology of the National Academy of Sciences of Ukraine. [in Ukrainian]
- Gorbunin, V. (2014). "Hybrid warfare" as a key tool of Russia's geostrategy of revenge. *Strategic Priorities*, 4(33), 5–12. [in Ukrainian]
- Hoffman, F. (2009). Hybrid Warfare and Challenges. *JFQ Joint Force Quarterly*, 52, 34–48. <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA516871.pdf>
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux. <https://surl.li/vsvrgz>
- Kaim, A., Tov, M. S., Kimhi, S., Marciano, H., Eshel, Y., & Adini, B. (2024). A longitudinal study of societal resilience and its predictors during the Israel-Gaza war. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 16(3), 1479–1496. <https://doi.org/10.1111/aphw.12539>
- Khadzhyradieva, S., Hrechko, T., & Smalskys, V. (2019). Institutionalisation of Behavioural Insights in Public Policy. *Public Policy and Administration*, 18(3), 95–113. <https://doi.org/10.5755/j01.ppa.18.3.24726>
- Lambert, B. (2024). *Effective whole-of-society approaches in tackling disinformation campaigns*. Churchill Fellowship. https://media.churchillfellowship.org/documents/Beth_Lambert_Final_Report.pdf
- Life Between the Sirens: Daily Resilience in Israel's Bomb Shelters*. (2025, June 19). The Jewish Federation of Greater Washington. <https://www.shalomdc.org/life-between-the-sirens/#:~:text=Shelters%20www,missiles%20are%20tracked,%20detected-and>
- Malimon, L. Ya., & Glova, I. V. (2014). Psychological features of the significance and satisfaction of professional motives of civil servants with different experience of professional activity in executive bodies. *Psychological Perspectives*, 23, 178–190 [in Ukrainian]. <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/4273>
- Martinez, S.-K., Sheremeta, R., Weber, M., Vakhitov, V., & Zaika, N. (2022, November 30). *Nudging civilian evacuation during war: Evidence from Ukraine*. SSRN. <https://ssrn.com/abstract=4289194> <https://doi.org/10.2139/ssrn.4289194>
- Moratinos, M. A. (2021, November 1). *Special remarks at the roundtable "informing action: Higher education institutions countering violent extremism"*. UNAOC. <https://www.unaoc.org/2021/11/remarks-informing-action-higher-education-institutions-countering-violent-extremism/>
- Ninyuk, I., Semykras, O., & Sulym, B. (2023). Behavioral regulation tools in public authorities. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 32(5), 259–264 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-42>
- Normark, I., Hyvärinen, M., Veebel, V., Niilisk, K., Lindvall, F., Lindberg, M., & Wigertz, O. (2024, May). *Building resilience to hybrid threats: Best practices in the Nordics (Hybrid CoE Working Paper)*. European Centre of Excellence for Countering Hybrid Threats. <https://surl.li/ckgvov>
- On the approval of the action plan for the implementation of the Concept of ensuring the national resilience system until 2025, Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1025-r (2023, November 10) [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1025-2023-%D1%80#Text>
- On the decision of the National security and defence council of Ukraine of 20 August 2021 "On the introduction of a national resilience system, Decree of the President of Ukraine No. 479/2021 (2021, August 20) [in Ukrainian]. <https://www.president.gov.ua/documents/4792021-40181>
- Pirozhkov, S. I. (2022). National Resilience of Ukraine: A Strategy for Ensuring. *Geographical Journal*, 2, 3–10 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.15407/ugz2022.02.003>
- Resilience centers*. (n.d.). The Israel Trauma Coalition. <https://israeltraumacoalition.org/en/resilience-centers/#:~:text=your%20service>
- Reznikova, O. O. (2022). *National resilience in a changing security environment*. NISS [in Ukrainian]. https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-06/reznikova_book_web.pdf
- Savage, D. A. (2016). Surviving the storm: Behavioural economics in the conflict environment. *Peace economics, peace science and public policy*, 22(2), 105–129. <https://doi.org/10.1515/peps-2015-0047>
- Semykras, O. (2023). Conceptual framework of behavioral governance. *Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management*.

Political sciences and public administration, 5(65), 60–68 [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-5\(65\)-10](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-5(65)-10)

Service, O., Hallsworth, M., Halpern, D., Algate, F., Gallagher, R., Nguyen, S., Ruda, S., Sanders, M., Pelenur, M., Gyani, A., Harper, H., Reinhard, J., & Kirkman, E. *EAST – Easy, Attractive, Social and Timely. Four simple ways to apply behavioural insights* (n.d.). Cabinet Office Behavioural Insights Team. https://www.bi.team/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf

Shapira, A., Eliran, M., & Deitch, M. (2024, May 27). *After Seven Months of War, Israeli National Resilience Is Clearly in Decline*. The Institute for National Security Studies. <https://www.inss.org.il/publication/survey-strength/>

Shchekhovska, L. M. (2024). Implementation of the behavioral approach in public administration of Ukraine under martial law: Challenges and opportunities. *Visnyk of Kherson National Technical University*, 4(91), 452–457 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.4.61>

Sunstein, C. R. (2020). *Behavioral science and public policy*. Cambridge University Press. <https://surl.li/hamomc>

Tagliabue, M. (2023). Tutorial: A behavioral analysis of rationality, nudging, and boosting: Implications for policymaking. *Perspectives on Behavior Science*, 46, 89–118. <https://doi.org/10.1007/s40614-021-00324-9>

Teperik, D. (2018, July 31). *Estonia: Disinformation resilience index*. Ukraine's Foreign Policy Council "Prism". <https://surl.li/bjtnaq>

Teperik, D. (2023, September). *The glass of societal resilience – half empty or half full? Perceptions of socio-economic threats and wellbeing in Estonia*. ICDS International Centre for Defence and Security. <https://surl.li/cc/ylnlphw>

Thaler, R., & Sunstein, C. (2017). *Push: How to help people make the right choices*. Our format [in Ukrainian]

The Office of the First Lady, the Ministry of Health, and partners launch the National mental health and psychosocial support programme. (2022, June 20). Government portal [in Ukrainian]. <https://surl.li/diskis>

Voznyak, H., Patytska, K., & Kloba, T. (2021). The influence of the COVID-19 pandemic on changing the behavior of economic entities. *Green, Blue & Digital Economy Journal*, 2(2), 8–14. <https://doi.org/10.30525/2661-5169/2021-2-2>

Отримано редакцією журналу / Received: 17.07.25

Прорецензовано / Revised: 08.09.25

Схвалено до друку / Accepted: 13.11.25

Oleksandr SEMYKRAS, PhD Student

ORCID ID: 0000-0001-8736-6379

e-mail: Semykras.Oleksandr@knu.ua

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

BEHAVIOURAL INSIGHTS AS A MECHANISM FOR BUILDING NATIONAL RESILIENCE IN THE CONTEXT OF HYBRID WARFARE

Background. *The article is devoted to the theoretical and applied analysis of behavioural insights as a mechanism for strengthening national resilience in the context of hybrid warfare. The study focuses on the potential of 'soft influence' on civic behaviour through such insights as strategic communications, social norms, choice architecture, psychological support, and educational interventions. The relevance of integrating behavioural approaches into public policy is justified with the aim of increasing the adaptability of the population, strengthening trust in institutions, and forming collective resistance capacity in conditions of prolonged threat.*

Methods. *The methodological basis of the study is an interdisciplinary approach that combines the achievements of behavioural sciences, security studies and public administration. The study uses content analysis of relevant sociological data (2022–2025), comparative analysis of cases in Israel and Estonia, a case study of Ukrainian experience in conditions of full-scale war, as well as methods of expert assessment and interpretation of empirical manifestations of behavioural resilience.*

Results. *The article proposes a typology of behavioural insights in the public administration system, which includes: communication and cognitive, social and normative, psychological and supportive, structural and organisational, and educational and preventive means of influence. It has been established that the comprehensive application of such insights contributes to increasing society's resistance to informational and psychological threats. The Ukrainian case of 2022–2025 illustrated the effectiveness of certain behavioural practices, in particular, mass volunteering, motivational mobilisation through Territorial Defence, the launch of a unified information field, and the implementation of psychosocial support programmes. The institutionalised experience of Israel and Estonia, which demonstrate sustainable models for implementing behavioural approaches to strategic communications, education, defence and integration, has been analysed.*

Conclusions. *Behavioural insights are an important element of state policy in the field of national security and resilience. In the context of a protracted hybrid war, they make it possible to maintain civic motivation, increase the adaptability and cohesion of the population, and form effective interaction between the state and society. The article proposes strategic recommendations for institutionalising behavioural approaches in Ukraine, including: the creation of an interdepartmental analytical centre for behavioural sciences under the Cabinet of Ministers, the development of a National Strategy for Behavioural Resilience, the scaling up of a network of psychological assistance centres, the integration of behavioural modules into the training of civil servants, and the development of educational programmes on media literacy and critical thinking. The presented study forms a scientific and applied basis for the further development of a systematic behavioural policy in Ukraine.*

Keywords: *national resilience, hybrid warfare, behavioural analysis, behavioural insights, public administration, nudge theory.*

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The author declares no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; in the decision to publish the results.

УДК 316.77:35.072.6

DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2025/22-14/14>

Сергій ЯКОВЛЄВ, асп.

ORCID ID: 0009-0006-5028-2685

e-mail: serhii.yakovlev15@gmail.com

Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, Україна

СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ЕТАПИ СТАНОВЛЕННЯ, КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА ЕВОЛЮЦІЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Вступ. Наголошено, що публічне управління формується як складна динамічна система, що відображає еволюцію суспільних відносин і зміну ролі держави в процесах розвитку. Сьогодні публічне управління дедалі більше виходить за межі адміністративного контролю, трансформуючись у простір партнерства, співучасті та відкритості. Цифровізація управлінських процесів, поява електронного врядування та концепції відкритого уряду змінили характер публічної влади.

Методи. Використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили комплексне розкриття еволюції публічного управління. Метод історично-генетичного аналізу застосовано для виявлення послідовності становлення управлінських моделей. Порівняльний метод дав змогу зіставити підходи класичних і сучасних теорій. Метод системного аналізу застосовано для визначення взаємозв'язку між принципами публічного управління та процесами цифровізації. Контент-аналіз наукових публікацій і міжнародних документів дав змогу узагальнити тенденції розвитку сучасного врядування й окреслити напрями його трансформації.

Результати. Уточнено сутність публічного управління як багатомірної категорії, що поєднує нормативно-адміністративний, ціннісний і комунікативний виміри та відображає зміну ролі держави в умовах цифрової трансформації. Систематизовано базові принципи публічного управління та визначено особливості їх трансформації під впливом цифрових технологій. Узагальнено етапи становлення моделей публічного управління. Також проаналізовано сучасні парадигми Digital Era Governance, Public Value Management та Collaborative Governance. Обґрунтовано, що цифровізація виступає інтегративним чинником, який поєднує організаційну модернізацію, ціннісний підхід та мережеву взаємодію, формуючи передумови для переходу до цифрово-соціальної моделі публічного управління.

Висновки. Виявлено, що еволюція публічного управління відбувається у напрямі переходу від адміністративно-ієрархічних систем до інтегрованих, відкритих і ціннісно орієнтованих моделей врядування. Цифровізація не лише модернізує інструменти й процедури, а й змінює орієнтири врядування, зміщуючи акцент у бік прозорості, участі та створення публічної цінності. Отримані результати можуть слугувати методологічним підґрунтям для подальших досліджень цифрового врядування.

Ключові слова: публічне управління, еволюція моделей врядування, цифрова трансформація, електронне врядування, відкритий уряд, суспільна цінність, мережеве врядування.

Вступ

Актуальність дослідження. Сучасний етап розвитку публічного управління визначається глибокими трансформаціями, зумовленими цифровізацією, глобалізацією та зростанням ролі громадянського суспільства. Технологічний прогрес змінює принципи взаємодії між державою та громадянами, сприяючи переходу від адміністративно-командних до мережевих, відкритих і ціннісно орієнтованих моделей врядування. В умовах діджиталізації ефективність державних інституцій дедалі більше залежить від їх здатності забезпечувати прозорість, підзвітність і довіру громадян через використання цифрових інструментів. Водночас зростає потреба в переосмисленні базових принципів публічного управління, які мають відповідати новим викликам цифрової доби. Дослідження етапів становлення та сучасних концепцій публічного управління дозволяє зрозуміти закономірності його еволюції й окреслити напрями розвитку управлінських систем, орієнтованих на створення суспільної цінності та ефективну комунікацію між державою і суспільством.

Метою статті є теоретичне узагальнення еволюції публічного управління в умовах цифровізації шляхом: уточнення сутності публічного управління як наукової категорії; систематизації базових принципів публічного управління та особливостей їх трансформації; аналізу етапів становлення і сучасних моделей та парадигм врядування.

Огляд літератури. У сучасній українській науковій літературі значна увага приділяється процесам цифро-

візації публічного управління як визначальному чиннику трансформації державних інститутів. Зокрема, у статті Н. Сорокіної та В. Філатова "Цифровізація публічного управління в Україні: теоретичний аспект" проаналізовано підходи до трактування цифровізації не лише як технічного впровадження, але як глибокої трансформації інституційних відносин та управлінських процесів. А. Сурай у статті "Цифровізація публічного управління в Україні: організаційний аспект" розкриває організаційний аспект ролі Міністерства цифрової трансформації як ключового інституційного суб'єкта управлінських змін. Водночас В. Горник у статті "Цифровізація як інструмент публічного управління" підкреслює, що цифрові інструменти стають засобом підвищення прозорості, скорочення корупційних ризиків та підсилення комунікації між владою й громадянами. Також праця О. Євтушенко "Цифровізація: інструмент модернізації державного управління в США" ("Digitalization: A Tool for Modernization of Public Administration In Ukraine") акцентує, що цифровізація виступає не просто технічним процесом, а фундаментом для моделі управління, у якій держава і суспільство діють як партнери. Ці дослідження демонструють, що тема еволюції управлінських моделей у контексті цифровізації має потужне теоретичне підґрунтя, але потребує синтезу класичних теорій і сучасних концепцій у межах одного цілісного бачення.

Методи

Методологія дослідження ґрунтується на поєднанні порівняльного, історико-генетичного, структурно-

функціонального та системного підходів, що дало змогу комплексно проаналізувати становлення та еволюцію моделей публічного управління від бюрократичних до цифрово орієнтованих. Основним методом став порівняльний аналіз, який забезпечив зіставлення класичних і сучасних парадигм New Public Management, Good Governance, Digital Era Governance, Public Value Management та Collaborative Governance для виявлення спільних закономірностей розвитку, ключових принципів і відмінностей у їх теоретичному змісті та практичному застосуванні. Історико-генетичний метод дозволив відтворити етапність трансформації управлінських концепцій у контексті соціокультурних і технологічних змін. Структурно-функціональний аналіз застосовано для визначення ролі інституційних механізмів і принципів управління, тоді як системний підхід забезпечив цілісне бачення взаємозв'язку між державою, громадянським суспільством і цифровими технологіями в сучасних моделях врядування.

Результати

Українські дослідники проблем публічного управління та адміністрування В. Мартинюк та В. Білик зазначають, що публічне управління зазнало значних змін, починаючи від античних цивілізацій і закінчуючи сучасною цифровою добою. Історична еволюція публічного управління відображає зміну підходів до взаємодії держави та суспільства. Адже на кожному етапі формувалися нові принципи організації влади, з'являлися інституційні механізми забезпечення ефективності управлінських рішень, а також змінювалися уявлення про роль громадянина в державному процесі. Еволюція публічного управління від античних демократій до цифрової доби відображає послідовну трансформацію форм влади, бюрократичних механізмів і рівня громадської участі. Якщо в античності закладалися основи публічності, у добу Просвітництва – принципи раціональної бюрократії, то сучасний етап характеризується цифровою відкритістю та орієнтацією на громадянську взаємодію (Мартинюк, & Білик, 2023, с. 113).

Така еволюція демонструє, що розвиток публічного управління не є лише зміною адміністративних форм, а відображає глибші соціокультурні трансформації. Від централізованих моделей контролю суспільство поступово переходить до форм партнерства і спільної відповідальності, де цифрові технології виступають каталізатором інституційної відкритості та нової політичної етики.

Подальший аналіз доцільно спрямувати на з'ясування змісту та специфіки публічного управління як наукової категорії і практичної діяльності. Це дозволить чітко окреслити фундаментальні засади, на яких ґрунтуються управлінські процеси в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій і цифровізації.

Як свідчить аналіз наукових джерел, сучасне розуміння публічного управління формується під впливом різних наукових традицій. Публічне управління як багатогранна дисципліна інтерпретується різними науковцями по-різному. Таке розмаїття визначень відображає складність публічного управління як теоретичної концепції та практичної сфери. На думку британського державного службовця Д. Кілінґа, публічне управління – це діяльність, яка пов'язана з виконанням стратегічних завдань державних органів, підприємств, установ, організацій з урахуванням комплексу зовнішніх і внутрішніх факторів впливу і тенденцій розвитку в конкурентному середовищі, а також у певній галузі суспільного виробництва і держави загалом (Keeling, 1972, p. 15).

Б. Нванісоби та І. Крістофер підкреслюють складність визначення публічного управління. У своєму дослідженні автори посилаються на таких відомих науковців, як Л. Вайт, який визначає публічне управління як діяльність, спрямовану на виконання або забезпечення виконання державної політики (Nwanisobi, & Christopher, 2020, p. 57).

Аналіз наведених тлумачень дає підстави стверджувати, що визначення публічного управління з часом еволюціонувало. У міру розвитку розуміння уряду та публічної політики розширювався і зміст категорії публічного управління. Перші вчені, такі як В. Вільсон, розглядали його насамперед як систематичне застосування закону, однак сучасні дослідники, такі як Н. Генрі, бачать його як поєднання теорії та практики, спрямоване на сприяння кращому розумінню уряду та його взаємовідносин із суспільством (Nwanisobi, & Christopher, 2020, p. 59).

Порівняльний аналіз цих підходів дозволяє простежити поступову зміну акцентів у розумінні публічного управління – від нормативного виконання законів до комунікативного процесу узгодження інтересів.

У цьому контексті доцільно також розглянути принципи публічного управління, оскільки вони є фундаментальними орієнтирами, які забезпечують ефективність, законність та прозорість діяльності публічних інституцій. Значний внесок у формування класичних принципів управління зробив французький науковець А. Файоль, чия ідеї залишаються актуальними й для сучасного публічного управління, хоча потребують адаптації до нових суспільних умов. До базових принципів сучасного публічного управління, які розвинулися на основі класичних підходів А. Файоля, належать верховенство права, пропорційність і об'єктивність рішень, заборона зловживання владою, ефективність і субсидіарність, а також кооперація між органами влади та спрощення доступу громадян до послуг ("принцип одного вікна") (Kagra et al., 2021, p. 69).

Як показує практика сучасних державних інституцій, просте застосування класичних принципів уже не гарантує ефективності. Однак сучасні умови показують, що класичні принципи потребують глибокого переосмислення. Вони залишаються актуальними не стільки як норми організації влади, скільки як методологічна основа для адаптації управління до цифрових викликів. Таким чином, трансформація принципів А. Файоля від адміністративних правил до гнучких управлінських орієнтирів відображає зміну самої природи публічного управління, яке поступово переходить від жорсткої регламентації до стратегічного управління змінами.

У сучасних умовах цифрові технології посилюють застосування зазначених принципів, забезпечуючи більшу прозорість, доступність, швидкість і точність адміністрування. Наприклад, принцип верховенства закону підкріплюється можливістю електронного документообігу, що унеможлиблює несанкціоновані зміни або втручання у процеси прийняття рішень. Принцип об'єктивності підсилюється алгоритмічними інструментами, що зменшують вплив людського фактора і можливості упередженості. Електронні системи сприяють кращій координації між адміністративними органами, посилюючи принцип службового співробітництва. Крім того, принцип "одного вікна" реалізується через інтеграцію багатьох адміністративних послуг в онлайн-платформи, де громадяни можуть отримувати необхідну інформацію та послуги в єдиному електронному просторі.

Усі ці принципи є важливими для функціонування публічних інституцій, адже вони забезпечують законність, справедливість, ефективність та прозорість їхньої діяльності, що, своєю чергою, підвищує довіру громадян до державних інституцій та ефективність публічного управління загалом.

Ураховуючи викладене, доцільно перейти до розгляду моделей публічного управління та адміністрування, оскільки саме на основі визначених принципів формується їхній зміст і структура. Моделі відображають конкретні способи реалізації засад публічного управління, ураховуючи історичні, політичні та соціокультурні особливості розвитку держави, а також рівень її інституційної зрілості та технологічної модернізації.

На основі статті С. Кропивницького про еволюцію моделей публічного управління розглянемо ключові концептуальні підходи, що їх було розроблено в різні історичні періоди, і їх вплив на розвиток державних інституцій.

Ранні моделі державного управління. Розвиток моделей публічного управління розпочався ще з давніх часів, що підтверджується працями мислителів, таких як Платон, Арістотель, Цицерон та Конфуцій (Кропивницький, 2018, с. 136). В основі ранніх моделей лежали два підходи до призначення на державні посади: лояльність до правителя та можливість придбання посад через фінансові ресурси. Ці моделі були характерними для монархічних режимів і відзначалися низькою ефективністю через відсутність професіоналізму та політичної стабільності (Кропивницький, 2018, с. 136).

Бюрократична модель: раціональна організація влади. Бюрократична модель публічного управління, яка розвивалася протягом XV–XIX століть у Західній Європі, привнесла ідеї раціональної організації та ієрархії (Кропивницький, 2018, с. 137). Згідно з принципами німецького соціолога Макса Вебера, ця модель ґрунтувалася на юридичній раціональності, ієрархічній структурі та чітких процедурах, що регулювали діяльність управлінців. Такий підхід забезпечував стабільність та надійність функціонування, проте згодом виявився недоліком через високий рівень централізації та закритість до змін.

Цікаво, що бюрократична модель досі вважається актуальною у деяких країнах, хоча вона піддавалася значній критиці за свою негнучкість і недостатню реактивність до потреб суспільства (Кропивницький, 2018, с. 138). Відповідно, критику бюрократичної моделі можна вважати стимулом для виникнення нових підходів до управління.

Новий публічний менеджмент: від бюрократії до ринкових принципів. На межі XX століття суспільство почало вимагати змін у державному управлінні, спрямованих на подолання негативних наслідків бюрократичного підходу. Виникнення моделі "Новий публічний менеджмент" ("New Public Management") стало відповіддю на ці виклики. Основними принципами цієї моделі стали децентралізація управління, ринкова орієнтація на надання послуг, конкуренція між державними та приватними провайдерами та зміна ролі громадян із пасивних отримувачів на активних споживачів (Кропивницький, 2018, с. 138).

Модель "Новий публічний менеджмент" акцентувала увагу на ефективності та результативності державного сектору, використовуючи підходи з приватного бізнесу. Проте, незважаючи на її прогресивність, вона також зіткнулася з критикою за надмірну ринкову орієнтацію та нехтування соціальними аспектами управління.

"Добре врядування" ("Good Governance"): від ефективності до справедливості. Модель "Good Governance" виникла як реакція на обмеженість попередніх підходів, орієнтуючись на підвищення прозорості, підзвітності та прав людини в державному управлінні. Її впроваджували міжнародні організації, такі як ООН та Світовий банк, і вона включала такі принципи, як участь громадян, влада закону, прозорість, відповідальність та стратегічне бачення (Кропивницький, 2018, с. 139).

Така модель підкреслює необхідність гармонізації адміністративних процесів із соціальними запитами суспільства, забезпечуючи права людини та розширюючи можливості громадян на всіх рівнях управління. Вона також сприяла переосмисленню ролі державних інституцій, акцентуючи увагу на цінностях та громадській відповідальності.

Порівняльний аналіз цих моделей дозволяє побачити поступову зміну критеріїв ефективності публічного управління. Якщо бюрократична модель забезпечувала стабільність через процедури, а New Public Management через економічну раціональність, то Good Governance вперше підняла на передній план етичні та соціальні аспекти. Таким чином, еволюція управлінських моделей відображає поступову гуманізацію державного управління та його відкритість до суспільних цінностей.

Таким чином, еволюція управлінських моделей пройшла шлях від раціонально-бюрократичних до ціннісно орієнтованих підходів. Подальший розвиток публічного управління зумовлено масштабним поширенням цифрових технологій, що спричинило появу нових парадигм, орієнтованих на технологічну інтеграцію та мережеву взаємодію.

Сучасні парадигми публічного врядування вказують на необхідність інтеграції цифрових технологій у державні процеси. Це відкриває нові перспективи для переосмислення способів ухвалення рішень та оптимізації управлінських процедур. Розвиток інформаційних технологій створює умови для удосконалення комунікації між державними органами та громадянами, розширює можливості для прозорості та підзвітності, а також надає нові інструменти для аналітики та прогнозування.

Передусім варто розглянути модель електронного урядування (e-Governance), яка часто розглядається як трансформаційний підхід, що використовує цифрові технології для удосконалення функцій державного сектору. На думку вітчизняних дослідників, електронне врядування – це модель організації державного управління, за якого відбувається активна взаємодія органів державної влади та органів місцевого самоврядування із суспільством, людиною, бізнесом за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) (Баранов та ін., 2009, с. 12). Дещо схожою є позиція західних дослідників, які стверджують, що електронне врядування передбачає оцифрування процедур, документів і послуг для поліпшення управління за допомогою використання сучасних технологій (Grigalashvili, 2023, р. 2). Такий акцент на цифровізації підкреслює її мету – впорядкувати внутрішні процеси та розширити залучення громадян.

Основним складником електронного урядування є електронний уряд (e-Government), що функціонує як єдина інфраструктура для автоматизованої міжвідомчої інформаційної взаємодії між державними установами, органами місцевого самоврядування, громадянами та суб'єктами господарювання. Такий уряд не є доповненням чи аналогом традиційної урядової системи,

а формує новий формат взаємодії, що базується на активному використанні інформаційно-комунікаційних технологій із метою підвищення ефективності надання державних послуг. У сучасній практиці електронного врядування виокремлюють дві основні моделі: e-Government 1.0 та e-Government 2.0, які відрізняються ступенем цифрової трансформації та залученням громадян до управлінських процесів (Електронне урядування, 2025).

У західному дослідженні "Digital Government and Digital Governance: Grand Concept" зазначається, що електронний уряд (e-Government) передусім зосереджується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) для підтримки урядових операцій і надання державних послуг населенню. Електронне врядування (e-Governance), своєю чергою, має ширший зміст і охоплює не лише цифровізацію послуг, а й трансформацію управлінських структур, відносин і механізмів взаємодії між владою, громадянами та бізнесом, що забезпечуються за допомогою ІКТ (Grigalashvili, 2023, p. 5). Таким чином, електронне врядування розглядається як багатовимірна концепція, спрямована не лише на оптимізацію процедур, а й на переосмислення самої сутності управлінських процесів у напрямі інклюзивності, прозорості та підзвітності.

Модель e-Government реалізується через різні рівні цифрової взаємодії: "уряд – громадяни" (G2C), "уряд – бізнес" (G2B), "уряд – службовці" (G2E) та "уряд – уряд" (G2G). Такий підхід забезпечує системність і комплексність цифрового врядування, сприяючи підвищенню ефективності, відкритості та узгодженості дій державних інституцій (Електронне урядування, 2025).

Розглядаючи модель електронного урядування як трансформаційний підхід, що використовує цифрові технології для підвищення ефективності публічного управління, можна стверджувати, що ця модель урядування виходить за межі суто адміністративних функцій. Електронне врядування забезпечує перехід від традиційного управлінського підходу до інклюзивної взаємодії, що базується на принципах прозорості, підзвітності та залучення громадян до прийняття управлінських рішень.

У цьому контексті цифровізація виступає не лише інструментом оптимізації процесів, а й чинником перетворення самої управлінської культури. Вона змінює логіку взаємодії між владою і громадянами – від вертикальної підлеглих до горизонтальної співучасті. Саме тому електронне врядування варто розглядати як інституційний феномен, який формує новий тип довіри в публічному просторі.

З урахуванням багатовимірного підходу до електронного урядування, ключову роль у цифровій трансформації публічного управління відіграє концепція відкритого уряду (Open Government).

Відкритий уряд – це управлінська доктрина, яка стверджує, що громадяни мають право на доступ до документів та справ уряду для забезпечення ефективного громадського контролю (Open government, 2025).

Концепція відкритого уряду полягає в активному залученні громадян до процесів прийняття рішень, що, за твердженням західних дослідників у статті "Вступ до теорії відкритого уряду" ("An Introduction to the Theory of Open Government"), спрямоване на посилення соціальної та політичної відповідальності. Основною метою такого залучення є стимулювання державних установ до ефективного використання ІКТ для полегшення взаємодії з громадянськістю. Цей підхід покликаний поглибити

демократичну культуру шляхом створення механізмів зворотного зв'язку та активного використання соціальних мереж, що сприяє розширенню громадянської участі (Mohammadi, Imani, & Ahang, 2024, p. 3).

Ключовим елементом відкритого уряду є відкриті дані, які надаються для доступу всім зацікавленим сторонам та включно з дозволом вільно розповсюджувати їх. Публікація таких даних має на меті стимулювати інновації, зміцнювати довіру та підвищувати підзвітність державних інституцій. Здатність відкритих даних інтегрувати різні зацікавлені сторони в управлінські процеси розглядається як засіб ефективного використання колективного інтелекту та підвищення задоволеності громадян (Mohammadi, Imani, & Ahang, 2024, p. 5).

Як було зазначено раніше, важливу роль у функціонуванні відкритого уряду відіграють ІКТ, що свідчить про тисний зв'язок між відкритим урядом та еволюцією електронного уряду. Якщо електронний уряд зосереджується на забезпеченні доступу до інформації та відкритості даних, то відкритий уряд прагне трансформувати традиційні адміністративні функції, орієнтуючи їх на взаємодію з громадськістю. Це свідчить про перехід від ієрархічних моделей до інтерактивних, технологічно підтриманих підходів до управління (Mohammadi, Imani, & Ahang, 2024, p. 2).

Таким чином, електронне врядування та відкритий уряд можна розглядати як проміжну ланку між традиційними адміністративними моделями та сучасними мережевими парадигмами врядування. Вони інституціоналізують використання цифрових технологій не лише як інструмент оптимізації процедур, а як механізм розширення участі, підзвітності та спільного вироблення політики, створюючи підґрунтя для переходу до більш комплексних цифрових парадигм, таких як Digital Era Governance та Collaborative Governance.

У 2011 році започатковано міжнародну ініціативу Open Government Partnership, спрямовану на об'єднання урядів і громадянського суспільства задля підвищення прозорості та підзвітності влади. Україна приєдналась до ініціативи у 2012 році, реалізувавши низку планів дій, що охоплювали розвиток відкритих даних, електронної демократії та системи публічних закупівель "ProZorro" (Ukraine's inspiring journey ..., 2022). Такі кроки стали важливим інструментом зміцнення довіри до інституцій, підвищення ефективності державного управління та формування культури громадянської участі.

Розгляд концепції відкритого уряду в межах цього дослідження є ключовим з огляду на те, що вона відображає сучасні тенденції до демократизації управлінських процесів через використання цифрових інструментів, зокрема соціальних мереж. Відкритий уряд забезпечує інституційні основи для реалізації принципів прозорості, підзвітності та громадської участі, які є важливими складниками ефективного публічного управління у цифрову епоху.

Сучасний етап розвитку публічного управління характеризується появою нових парадигм, що розвивають ідеї відкритого та електронного урядування.

Зокрема, концепція Digital Era Governance, яка передбачає переорієнтацію державного управління на реінтеграцію послуг, холистичне обслуговування громадян та повну цифрову трансформацію адміністративної інфраструктури. Ці ідеї отримали подальший розвиток у концепції EDGE (Essentially Digital Governance) як продовження DEG (Dunleavy, & Margetts, 2015).

Ще однією сучасною парадигмою публічного врядування є Public Value Management (PVM), розроблена американським дослідником М. Муром. Її концепція була вперше представлена у праці "Створення суспільної цінності: стратегічне управління в уряді" ("Creating Public Value: Strategic Management in Government"), де автор запропонував альтернативу підходу New Public Management. На відміну від ринково орієнтованих моделей, що акцентували увагу на ефективності та результатах, парадигма Public Value Management розглядає державне управління як процес створення суспільної цінності через партнерство держави, бізнесу та громадянського суспільства (Public value, 2025).

Подальший розвиток концепцій публічного управління відбувається у напрямі розширення партнерської взаємодії між владою, громадянським суспільством і бізнесом, що знайшло своє відображення у парадигмі Collaborative Governance. Цей підхід базується на принципах спільного врядування, у межах якого різні зацікавлені сторони – органи державної влади, місцеві громади, громадські організації, представники бізнесу – беруть участь у процесі формування та реалізації управлінських рішень на засадах рівноправності й консенсусу (Корнієвський, 2025, с. 33).

Узагальнення сучасних парадигм публічного управління дає змогу розглядати їх не ізольовано, а як елементи єдиного поля врядування, у межах якого поєднуються технологічні, ціннісні та комунікативні підходи. Концепція Digital Era Governance створює інституційні передумови для реінтеграції послуг і повної цифрової трансформації адміністративної інфраструктури; Public Value Management задає гуманістичну орієнтацію на створення суспільної цінності через партнерство держави, бізнесу та громадянського суспільства; Collaborative Governance забезпечує соціальну легітимність управлінських рішень завдяки участі та консенсусу між зацікавленими сторонами. Запропоновано трактувати поєднання цих підходів як цифрово-соціальну парадигму врядування – інтегровану модель, у межах якої технологічна інноваційність поєднується з мережевою взаємодією та пріоритетом довіри, участі й публічної цінності як ключових критеріїв ефективності сучасного публічного управління.

Еволюція публічного врядування демонструє поступове зміщення акцентів від логіки контролю до логіки взаємодії, від централізованих ієрархій до мережових форматів співпраці. Ці процеси формують нову управлінську парадигму – цифрово-соціальну, орієнтовану на відкритість, участь і спільну відповідальність.

Отже, сучасне публічне управління постає як цілісна система, що поєднує технологічну інноваційність, демократичну участь і створення суспільної цінності.

Дискусія і висновки

Отримані результати засвідчують, що еволюція публічного управління має більш складну логіку, ніж це описано в класичних теоріях. На відміну від підходів М. Вебера та Л. Вайта, які розглядали публічне управління переважно як нормативно-процедурну діяльність, аналіз показує, що зміна моделей управління пов'язана насамперед зі зміною характеру взаємодії між державою та суспільством. Це підтверджує висновки В. Мартинюка і В. Білик щодо історичної варіативності моделей, але уточнює, що ключовим чинником еволюції є не адміністративні форми, а трансформація ролі громадянина та механізмів участі.

Порівняння класичних принципів, сформульованих А. Файолем, із сучасними інтерпретаціями засвідчує, що цифровізація змінює не стільки зміст принципів, скільки умови їх реалізації. З позиції Н. Сорокіної та В. Філатової цифрові технології виступають інституційним чинником трансформації, однак результати дослідження показують, що вони також виконують техніко-організаційну роль – забезпечують алгоритмічну об'єктивність, автоматизацію контролю та інтегрованість надання послуг. Це розширює наявні підходи, підкреслюючи зміщення акценту з нормативного регулювання до технологічно підтриманих механізмів управління.

Отримані результати підтверджують і перспективи моделей електронного та відкритого врядування, але уточнюють їхню роль у розвитку публічного врядування. На відміну від класичних трактувань, у яких ці моделі розглядаються як самостійні напрями, аналіз показує, що вони виконують функцію проміжної ланки між адміністративними реформами та формуванням мережових парадигм врядування. Це узгоджується з висновками З. Мохаммаді щодо демократизації державних процесів, але водночас указує на те, що цифровізація є не лише інструментом розширення доступу, а й чинником зміни управлінської культури.

Аналіз сучасних парадигм (Digital Era Governance, Public Value Management та Collaborative Governance) підтверджує висновки П. Данліві, Г. Марґеттс і М. Мура, але дозволяє розкрити їх взаємозалежність. Парадигми не функціонують ізольовано: технологічна інтеграція, орієнтація на створення публічної цінності та мережеве співуправління поєднуються у спільну логіку, яка формує нову управлінську модель. Це створює підґрунтя для запропонованого в дослідженні концепту цифрово-соціальної парадигми врядування, що пояснює перехід від ієрархічних та ринкових підходів до взаємодійно орієнтованих управлінських практик.

Водночас дослідження має певні обмеження. Воно зосереджене на теоретичному аналізі та не включає емпіричної оцінки впровадження сучасних парадигм на рівні окремих інституцій чи секторів. Також поза межами аналізу залишилися питання цифрової нерівності, алгоритмічної упередженості та кібербезпеки, які безпосередньо впливають на можливості реалізації принципів прозорості та участі. Подальше дослідження потребують використання порівняльного аналізу держав, кейс-стаді та оцінювання інституційної спроможності в контексті цифрової трансформації.

Практичне значення результатів полягає у тому, що вони дозволяють уточнити стратегічні підходи до цифрової трансформації органів влади, удосконалити політики відкритого врядування та сформувати компетентнісні моделі професійного розвитку управлінських кадрів з урахуванням вимог цифрової доби.

Джерела фінансування. Це дослідження не отримало жодного гранту від фінансової установи в державному, комерційному або некомерційному секторах.

Список використаних джерел

Баранов, О. А., Демкова, М. С., Дзюба, С. В., Єфанов, А. В., Жилияв, І. Б., Клепеч, Е. Л., Місников, Ю., Отт, Арво, Попова, Т. В., Рубан, І. А., Семенченко, А. І., & Чукут, С. А. (2009). *Концепція розвитку електронного урядування в Україні* (А. І. Семенченко, Ред.). Міжнародний фонд "Відродження". https://www.irf.ua/files/ukr/conception_final.pdf
Електронне урядування. (2025, 26 серпня). У Вікіпедія. https://uk.wikipedia.org/wiki/Електронне_урядування

Корнієвський, С. (2025). Теорія та практика колаборативного врядування: Сучасний стан та перспективи для України. *Аспекти публічного управління*, 13(1), 32–41. <https://doi.org/10.15421/152504>

Кропивницький, С. (2018). Моделі та особливості державного управління науковою діяльністю наукових установ. *Інвестиції: Практика та досвід*, 12, 136–140. http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2018/29.pdf

Мартинюк, В., & Білик, В. (2023). Етапи розвитку публічного управління. *Наукові інновації та передові технології*, 13(27), 110–121. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13\(27\)-110-121](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13(27)-110-121)

Dunleavy, P., & Margetts, H. (2015, September 3–6). Design principles for essentially digital governance. In *The 111th Annual Meeting of the American Political Science Association*. American Political Science Association. <https://eprints.lse.ac.uk/64125/1/Essentially%20Digital%20Governance.pdf>

Grigalashvili, V. (2023). Digital government and digital governance: Grand concept. *International Journal of Scientific and Management Research*, 6(1), 1–25. <https://doi.org/10.37502/IJSMR.2023.6201>

Karpa, M., Akimova, L., Akimov, O., Serohina, N., Oleshko, O., & Lipovska, N. (2021). Public administration as a systemic phenomenon in society. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*, 11(1), 68–72. https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/110115/papers/A_14.pdf

Keeling, D. (1972). *Management in Government*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203701690>

Mohammadi, Z., Imani, A., & Ahang, F. (2024, June). An introduction to the theory of open government. In *Proceedings of the 1st International Conference on Information Technology, Management and Computer*. ISC. <https://surl.li/bihrrp>

Nwanisobi, B. C., & Christopher, I. C. (2020). Definition of public administration: Various scholars. *American International Journal of Business Management*, 3(9), 56–61. <https://www.ajibm.com/wp-content/uploads/2020/09/1395661.pdf>

Open government. (2025, October 4). In *Wikipedia*. https://en.wikipedia.org/wiki/Open_government

Public value. (2025, December 8). In *Wikipedia*. https://en.wikipedia.org/wiki/Public_value

Ukraine's inspiring journey in the Open Government Partnership. (2022, April 28). Open Government Partnership. <https://surl.lu/wgparo>

References

Baranov, O. A., Demkova, M. S., Dziuba, S. V., Yefanov, A. V., Zhyliayev, I. B., Klepets, I. L., Misnikov, Yu., Ott, A., Popova, T. V., Ruban, I. A., Semenchenko, A. I., & Chukut, S. A. (2009). *Concept for the development of e-government in Ukraine* (A. I. Semenchenko, Ed.). International Renaissance Foundation [in Ukrainian]. https://www.irf.ua/files/ukr/conception_final.pdf

Dunleavy, P., & Margetts, H. (2015, September 3–6). Design principles for essentially digital governance. In *The 111th Annual Meeting of the American Political Science Association*. American Political Science Association. <https://eprints.lse.ac.uk/64125/1/Essentially%20Digital%20Governance.pdf>

E-governance. (2025, September 26). In *Wikipedia*. <https://en.wikipedia.org/wiki/E-governance>

Grigalashvili, V. (2023). Digital government and digital governance: Grand concept. *International Journal of Scientific and Management Research*, 6(1), 1–25. <https://doi.org/10.37502/IJSMR.2023.6201>

Karpa, M., Akimova, L., Akimov, O., Serohina, N., Oleshko, O., & Lipovska, N. (2021). Public administration as a systemic phenomenon in society. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*, 11(1), 68–72. https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/110115/papers/A_14.pdf

Keeling, D. (1972). *Management in Government*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203701690>

Korniievskiy, S. (2025). The theory and practice of collaborative governance: Current state and prospects for Ukraine. *Aspects of Public Administration*, 13(1), 32–41 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.15421/152504>

Kropyvnytskyi, R. S. (2018). Models and features of state management of scientific activity of scientific institutions. *Investysii: Praktyka ta Dosvid*, 12, 136–140 [in Ukrainian]. http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2018/29.pdf

Martyniuk, V., & Bilyk, V. (2023). Stages of development of public administration. *Stages Of Development Of Public Administration*, 13(27), 110–121 [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13\(27\)-110-121](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13(27)-110-121)

Mohammadi, Z., Imani, A., & Ahang, F. (2024, June). An introduction to the theory of open government. In *Proceedings of the 1st International Conference on Information Technology, Management and Computer*. ISC. <https://surl.li/bihrrp>

Nwanisobi, B. C., & Christopher, I. C. (2020). Definition of public administration: Various scholars. *American International Journal of Business Management*, 3(9), 56–61. <https://www.ajibm.com/wp-content/uploads/2020/09/1395661.pdf>

Open government. (2025, October 4). In *Wikipedia*. https://en.wikipedia.org/wiki/Open_government

Public value. (2025, December 8). In *Wikipedia*. https://en.wikipedia.org/wiki/Public_value

Ukraine's inspiring journey in the Open Government Partnership. (2022, April 28). Open Government Partnership. <https://surl.lu/wgparo>

Отримано редакцією журналу / Received: 17.10.25
 Прорецензовано / Revised: 14.11.25
 Схвалено до друку / Accepted: 24.11.25

Serhii YAKOVLEV, PhD Student
 ORCID ID: 0009-0006-5028-2685
 e-mail: serhii.yakovlev15@gmail.com
 Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi, Ukraine

THE ESSENCE AND CORE PRINCIPLES OF PUBLIC GOVERNANCE: HISTORICAL FORMATION, CONCEPTUAL FOUNDATIONS, AND EVOLUTION IN THE DIGITAL ERA

Background. Public administration is formed as a complex and dynamic system that reflects the evolution of social relations and the changing role of the state in development processes. Today, public administration increasingly moves beyond administrative control, transforming into a space of partnership, participation, and openness. The digitalization of administrative processes, the emergence of e-government, and the concept of open government have reshaped the nature of public authority.

Methods. The study employs a set of general scientific and special methods that ensured a comprehensive analysis of the evolution of public administration. The historical-genetic method was used to identify the sequence of development of administrative models. The comparative method enabled the examination of classical and modern theories. The system analysis method made it possible to determine the relationship between the principles of public administration and digital transformation processes. Content analysis of academic publications and international documents allowed for the generalization of trends in contemporary governance and the identification of directions for its transformation.

Results. The essence of public administration is clarified as a multidimensional category that integrates normative-administrative, value-oriented, and communicative dimensions and reflects the changing role of the state in the context of digital transformation. The basic principles of public administration were systematized, and the features of their transformation under the influence of digital technologies were identified. The stages of development of public administration models were summarized. Contemporary paradigms such as Digital Era Governance, Public Value Management, and Collaborative Governance were analyzed. It was substantiated that digitalization functions as an integrative factor that connects organizational modernization, a value-based approach, and network interaction, creating preconditions for the transition to a digital-social model of public administration.

Conclusions. The study demonstrates that the evolution of public administration is moving from administrative-hierarchical systems toward integrated, open, and value-oriented models of governance. Digitalization not only modernizes tools and procedures but also reshapes governance orientations, shifting the focus toward transparency, participation, and the creation of public value. The results may serve as a methodological basis for further research on digital governance.

Keywords: public governance; evolution of governance models; digital transformation; e-governance; open government; public value; network governance.

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The authors declare no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; or in the decision to publish the results.

Наукове видання



ВІСНИК

КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ

Випуск 2(22)

Редактор *Н. В. Казанцева*
Технічний редактор *Ю. О. Куценко*

Оригінал-макет виготовлено Видавничо-поліграфічним центром "Київський університет"

Автори опублікованих матеріалів несуть повну відповідальність за підбір, точність наведених фактів, цитат, економіко-статистичних даних, власних імен та інших відомостей. Редколегія залишає за собою право скорочувати та редагувати подані матеріали.



Формат 60x84^{1/8}. Обл.-вид. арк. 17,4. Ум. друк. арк. 13,0. Наклад 300. Зам. № 225-11606.
Гарнітура Arial. Папір офсетний. Друк офсетний. Вид. № ПУ2.
Підписано до друку 08.01.26

Видавець і виготовлювач
ВПЦ "Київський університет"
Б-р Тараса Шевченка, 14, м. Київ, 01601, Україна
☎ (38044) 239 32 22; (38044) 239 31 58; (38044) 239 31 28
e-mail: vpс@knu.ua
[http: vpс.knu.ua](http://vpс.knu.ua)
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 1103 від 31.10.02